



**Escuela Superior de  
Administración Pública**

**Valle del Cauca**



**Sede Bogotá**

# **ADMINISTRACIÓN PÚBLICA TERRITORIAL TOMA DE DECISIONES EN EL SECTOR PÚBLICO**

**Helman Quesada Méndez  
Docente**

Sede Cali



# ADMINISTRACIÓN PÚBLICA TERRITORIAL

## TOMA DE DECISIONES EN EL SECTOR PÚBLICO

### HELMAN QUESADA MÉNDEZ - DOCENTE

#### **PERFIL PROFESIONAL:**

Empleado en diferentes empresas nacionales e internacionales, Funcionario en el sector público de orden nacional, Emprendedor, asesor empresarial y Consultor político.

Experiencias para compartir desde lo empresarial y la gestión gremial de diferentes sectores económicos en Colombia y en el exterior.

Docente en pre y posgrados en universidades como la Libre, Nacional, la del Valle, Cauca, Autónoma de Occidente, Santander, San Buenaventura, ESAP entre otras.

#### **ESTUDIOS FUNDAMENTALES:**

Doctor Business Administration (AIU), Magister en administración de negocios (ICESI – TULANE), Especialista en Mercadeo – Negocios Internacionales (ICESI), Economista (UAO), Tecnólogo Ing. Industrial (CCEP).

#### **FORMACION COMPLEMENTARIA:**

Formación en Docencia (UAO-UNILIBRE-SENA), Auditoria de calidad y Gestión de la calidad (SENA y CNCF), Cooperación Internacional (SENA), Cátedra CEINFI, (UAO, CONSULTEX), TIC's (IBM). Proyectos – Marco Lógico y PMI (UAO), Consultoría (UAO).

#### **PAISES EN DONDE HE ESTUDIADO Y LABORADO:**

Colombia, Ecuador, Venezuela, Estados Unidos, Tailandia, España y México.





**ADMINISTRACIÓN PÚBLICA TERRITORIAL**  
**TOMA DE DECISIONES EN EL SECTOR PÚBLICO**  
**HELMAN QUESADA MÉNDEZ - DOCENTE**

**CONTACTOS**

**WEB= <https://helmanquesada.com/>**

**DATOS DEL DOCENTE**

**TELÉFONO: 3206917191**

**helmanquesada@yahoo.com**

**Helman.quesada@esap.edu.co**

**COLCIENCIAS**

**<https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/EnRecursoHumano/inicio.do>**



**ADMINISTRACIÓN PÚBLICA TERRITORIAL**  
**TOMA DE DECISIONES EN EL SECTOR PÚBLICO**  
**HELMAN QUESADA MÉNDEZ - DOCENTE**

**RECONOCIMIENTO A LOS DERECHOS DE AUTOR.**

Aunque la redacción que se encuentra en las diapositivas del presente trabajo es desarrollo propio, quiero advertir que han sido fundamentadas en textos y páginas WEB que se encuentran citadas en la bibliografía y en cada diapositiva.

Los ejemplos son participaciones directas del docente en las gestiones que ha realizado en ejercicio de su trabajo y docencia.

**HELMAN QUESADA MÉNDEZ.**



# **ADMINISTRACIÓN PÚBLICA TERRITORIAL**

## **TOMA DE DECISIONES EN EL SECTOR PÚBLICO**

### **HELMAN QUESADA MÉNDEZ - DOCENTE**

## **METODOLOGÍA Y ESTRATEGIAS DE ENSEÑANZA – APRENDIZAJE**

Toma de decisiones en el sector público adopta un enfoque metodológico orientado a la aplicación crítica y reflexiva de modelos, métodos y herramientas propias de la gerencia pública para el análisis y optimización de procesos decisionales en el contexto institucional estatal.

Este enfoque integra el estudio de factores individuales, organizacionales y contextuales que influyen en la toma de decisiones, con el análisis comparado de modelos racionales, incrementales, colegiados y de gestión por resultados. Se enfatiza el desarrollo de habilidades analíticas, estratégicas y éticas para abordar la complejidad de los escenarios públicos, considerando tanto el marco normativo y estructural del Estado colombiano como las dinámicas de liderazgo y gestión pública orientadas al logro de metas institucionales.

Con base en este enfoque, se implementan estrategias didácticas que promueven el aprendizaje activo, contextualizado y participativo. Se desarrollan estudios de caso reales en los que los estudiantes analizan decisiones estratégicas tomadas por organismos públicos, evaluando su eficacia y oportunidad. Se aplican talleres prácticos de simulación donde los participantes asumen roles de liderazgo para resolver problemáticas organizacionales complejas. También se emplea el análisis de escenarios para valorar las implicaciones políticas, sociales y administrativas de distintas alternativas decisionales.



# ADMINISTRACIÓN PÚBLICA TERRITORIAL

## TOMA DE DECISIONES EN EL SECTOR PÚBLICO

### HELMAN QUESADA MÉNDEZ - DOCENTE

Síntesis de estrategias didácticas		
Ámbito	Clasificación	Descripción
Referidas al profesor	De acuerdo con la función	De preparación del contexto o ambiente de aprendizaje; informar sobre los objetos, métodos y sistemas de evaluación; centrar y mantener la atención; presentar la información: organizar los recursos; diseñar las relaciones de comunicación...
	Estrategias didácticas propiamente dichas	Enseñanza directa o explícita; enseñanza recíproca (debate profesor – alumno, guía del razonamiento) y la lección.
	Estrategias expositivas	El resumen, la repetición, la focalización, la clarificación y las preguntas.
Referidas al profesor	Enfoque cognitivo	Resolución de problemas, auto instrucción, autogestión del aprendizaje y pensamiento en voz alta
	Secuencia de aprendizaje	Para obtener y elaborar información (plan de trabajo, técnicas de lectura y acceso a trabajo, técnicas de lectura y acceso a información y herramientas cognitivas o de aprendizaje, estrategias de escucha), para fijar y retener información (memorizar, repetir y repasar) y para exponer o reproducir información (esquemas, presentación, conclusión)
Referidas al contenido	Por función que desempeña	Actividades de introducción o motivación, de conocimientos previos, de desarrollo, de síntesis-resumen, de consolidación, de refuerzo y recuperación y de ampliación / proacción.
	Por instrumentos	Esquemas conceptuales, redes semánticas o conceptuales y mapas cognitivos.
	Por categorías	Procedimientos inductivos, deductivos, analíticos y sintéticos
Referidas al contexto	Modalidades	Tutorías entre compañeros, grupos cooperativos, trabajo en equipo y otras estrategias colaborativas.
	Categorías	Actividades de regulación (seguimiento y control de la actividad) y de organización (tipos de agrupamiento)



# ADMINISTRACIÓN PÚBLICA TERRITORIAL

## TOMA DE DECISIONES EN EL SECTOR PÚBLICO

### HELMAN QUESADA MÉNDEZ - DOCENTE

#### BIBLIOGRAFIA Y WEBGRAFIA PRINCIPAL

- Aguilar, F. (2004). Teoría de la decisión e incertidumbre: modelos normativos y descriptivos. EMPIRIA: Revista De Metodología de Ciencias Sociales, 8139-160
- Bell, D., Raiffa, H. y Tversky, A. (1988) «Descriptive, normative and prescriptive interactions in decision making», en Bell, Raiffa y Tversky (comps.), Decision Making. Cambridge: Cambridge University Press, pp. 9-32
- Binmore, K. (1994), Teoría de juegos. Madrid: McGraw-Hill
- González-Campo, Carlos Hernán. Carlos. Gómez-Cárdenas, Wladimir . El proceso de toma de decisiones en políticas públicas. PROSPECTIVA No. 12. 2007
- Herrera, F.; Herrera-Viedma, E.; Verdegay, J.L.: "Direct approach processes in group decision making using linguistic OWA operators", Fuzzy Sets and Systems, 79, 1996, págs. 175-190.
- Huppatz, D. J. (2015). Revisiting Herbert Simon's "Science of Design". Design Issues, 31(2), 29-40. doi:10.1162/DESI\_a\_00320
- Keen, P.G.W.; Scoot Morton, M.S.: "Decision Support Systems: Organizational perspective", Addison Wesley, 1978.
- Marí-Klose, P. (2000), Elección Racional. Madrid : CIS
- Noguera, Carol., Camargo, Eglis., Torrealba, Jorge., & Marcano, Patricia: La toma de decisiones según Herbert A. Simon. URL: <https://www.slideshare.net/garciara/toma-de-decisiones-herbert-simon-28855493>
- Pindyck. Robert y Rubinfeld, Daniel. Capitulo 13. Teoría de los juegos y la estrategia
- Rodríguez Cotilla, Z. (2000). Teoría de la decisión multicriterio: un enfoque para la toma de decisiones. Economía y Desarrollo, 126(1), 40-57
- Simon, H. (1955). «A Behavioral Model of Rational Choice», Quarterly Journal of Economics, vol. 69, pp. 99-118
- Serra, Daniel: "Métodos cuantitativos para la toma de decisiones", Gestión 2000.com. 2003.
- Huber, G.P.: "Toma de decisiones en la gerencia", Trillas, México, 1984. [11]



# ADMINISTRACIÓN PÚBLICA TERRITORIAL

## TOMA DE DECISIONES EN EL SECTOR PÚBLICO

### HELMAN QUESADA MÉNDEZ - DOCENTE

#### BIBLIOGRAFIA Y WEBGRAFIA PRINCIPAL

- Anónimo: Autores y Consultores Clave, Comportamiento y Desarrollo Organizacional URL: <http://www.theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/186-simon-herbert-a.html>
- Barros, Gustavo. (2010). Herbert A. Simon and the concept of rationality: boundaries and procedures. Revista de Economía Política, 30(3), 455-472. <https://dx.doi.org/10.1590/S0101-31572010000300006>
- Bórea, Fabián., & Vélez Ignacio: Modulo Introductorio Teoría de la Decisión. URL: <http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/4/26/m0.pdf>
- Estrada Gallego, Fernando, Hebert A. Simon y la economía organizacional Revista Sociedad y Economía 2006, (Julio-Diciembre) : Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99616177006> ISSN 1657-6357
- Fonseca S.C. (2013, Octubre 05) Toma de Decisiones: ¿Teoría racional o de racionalidad limitada? Kálayhos. Revista transdisciplinaria Metro-Inter. Volumen: 7, Número:1 Recuperado de <http://kalathos.metro.inter.edu/archivo.asp?ano=2013>
- González. Wenceslao J. (2003). racionalidad, historicidad y predicción en Herbert A. Simon. Coruña: Netbiblio, URL: <http://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/11860/8497450213.pdf?sequence=2>
- Ocampo Ja, y otros, Lo que Colombia necesita, Edit Banco de la República, Colombia Diciembre 2025





# ADMINISTRACIÓN PÚBLICA TERRITORIAL

## TOMA DE DECISIONES EN EL SECTOR PÚBLICO

### HELMAN QUESADA MÉNDEZ - DOCENTE

## TOMA DE DECISIONES EN EL SECTOR PÚBLICO

### Propósito del espacio académico

Formar profesionales capaces de analizar, evaluar y aplicar de manera crítica modelos, herramientas y teorías que faciliten la toma de decisiones eficaces en contextos organizacionales del Estado. A partir del estudio de factores que condicionan el juicio público, modelos decisionales contemporáneos y técnicas de análisis aplicadas a escenarios institucionales reales, el curso busca fortalecer la capacidad de liderazgo, la evaluación de alternativas y la formulación de soluciones orientadas al cumplimiento de metas organizacionales en el sector público. Este espacio promueve la apropiación de competencias fundamentales para liderar procesos de toma de decisiones con criterio técnico, enfoque estratégico, capacidad de análisis institucional y compromiso con los principios éticos y democráticos del servicio público.



# ADMINISTRACIÓN PÚBLICA TERRITORIAL

## TOMA DE DECISIONES EN EL SECTOR PÚBLICO

### HELMAN QUESADA MÉNDEZ - DOCENTE

## CONTENIDO DEL PROGRAMA

### CONTENIDO DEL PROGRAMA TOMA DE DESIONES EN EL SECTOR PÚBLICO

Contenido Temático	Tema específico	Resultado de Aprendizaje	Actividades para el aprendizaje
Unidad 1. Factores que influyen en la Toma de decisiones.	1.1. Conceptos de certidumbre, riesgo e incertidumbre y cuáles son sus efectos en la	RAE42. Contrasta la composición orgánica del poder público en Colombia para evaluar su estructura y funciones dentro del sector público. Actividades para el aprendizaje	El abordaje del tema se hará con libros, cartillas, artículos, videos, estadísticos, priorizando las fuentes oficiales, académicos e investigativas respetados, que permitan incentivar al estudiante sobre la temática y la importancia de la asignatura tanto en su vida profesional, como personal. La evaluación es en tiempo real, a través de los participaciones en clase des de la pertinencia, la utilización de fuentes adecuados, con instrumentos de investigación teóricamente válidos y modernamente utilizados.
	1.2. Reconocimiento de variables externas: Análisis de entorno e identificación de		
	1.3. Características de las decisiones de rutina, las de adaptación y las innovadoras.		
	1.4. Proceso, Seguimiento y evaluación de Toma de Decisiones		
Unidad 2. Modelos de Toma de decisiones	2.1. Modelo Racional		
	2.2. Modelo de racionalidad limitada		
	2.3. Modelo Vroom-Yetton		
	2.4. Modelo Intuitivo		
	2.5. Modelo por reconocimiento		
Unidad 3. Herramientas para la Toma de decisiones	3.1. Análisis FODA		
	3.2. Arbol de decisión		
	3.3. Big Data		
	3.4. Análisis de escenarios		



# ADMINISTRACIÓN PÚBLICA TERRITORIAL

## TOMA DE DECISIONES EN EL SECTOR PÚBLICO

### HELMAN QUESADA MÉNDEZ - DOCENTE

## UNIDAD 1 - ESTRUCTURA DE MERCADO Y SUS IMPLICACIONES.

Contenido Temático	Tema específico
<b>Unidad 1. Factores que influyen en la Toma de decisiones.</b>	1.1. • Conceptos de certidumbre, riesgo e incertidumbre y cuáles son sus efectos en la toma de decisiones.
	1.2. • Reconocimiento de variables externas: Análisis de entorno e identificación de actores involucrados que afectan las decisiones
	1.3. • Características de las decisiones de rutina, las de adaptación y las innovadoras.
	1.4. • Proceso, Seguimiento y evaluación de Toma de Decisiones



# ADMINISTRACIÓN PÚBLICA TERRITORIAL

## TOMA DE DECISIONES EN EL SECTOR PÚBLICO

### HELMAN QUESADA MÉNDEZ - DOCENTE

## UNIDAD 1 – FACTORES QUE INFLUYEN EN LA TOMA DE DECISIONES

### 1.1. Conceptos de certidumbre, riesgo e incertidumbre y cuáles son sus efectos en la toma de decisiones.

- Libro: Ocampo Ja, y otros, Lo que Colombia necesita, Edit Banco de la República, Colombia Diciembre 2025
- Ensayo sobre la obra de Frank Knight: <https://fee.org.es/articulos/riesgo-incertidumbre-y-ganancia-de-frank-knight-100-a%C3%B1os-despu%C3%A9s/>

•**Certidumbre:** Situación en la que se conoce con exactitud el resultado de cada alternativa de decisión gracias a tener información completa.

•**Ejemplo de Certidumbre**

- **Títulos de Deuda (TES):** Los inversionistas cuentan con la certeza legal y técnica de que el Estado colombiano cumplirá con el pago de intereses nominales pactados, dada su tradición de disciplina macroeconómica.



# ADMINISTRACIÓN PÚBLICA TERRITORIAL

## TOMA DE DECISIONES EN EL SECTOR PÚBLICO

### HELMAN QUESADA MÉNDEZ - DOCENTE

## UNIDAD 1 – FACTORES QUE INFLUYEN EN LA TOMA DE DECISIONES

### 1.1. Conceptos de certidumbre, riesgo e incertidumbre y cuáles son sus efectos en la toma de decisiones.

- **Riesgo:** Escenario donde los resultados son aleatorios, pero es posible conocer o calcular la **probabilidad** de que ocurran. Es un factor medible que permite a los inversionistas exigir una rentabilidad proporcional a la posibilidad de pérdida.
- **Ejemplo de Riesgo**
  - **Riesgo País y Prima de Riesgo:** Colombia es evaluada por agencias (Fitch, Moody's, S&P) que asignan una calificación basada en la probabilidad de impago. Los inversionistas usan el indicador **EMBI** para medir el sobreprecio que debe pagar el país para financiarse en comparación con activos seguros como los bonos del Tesoro de EE. UU.
- **Presentación sobre Riesgo:** [https://drive.google.com/file/d/1FT6PD2aqWSU7WbU-R5pvAgnJlOlOhbc\\_/view](https://drive.google.com/file/d/1FT6PD2aqWSU7WbU-R5pvAgnJlOlOhbc_/view)

Modelo Integrado de Planeación y Gestión **MIPG**



# ADMINISTRACIÓN PÚBLICA TERRITORIAL

## TOMA DE DECISIONES EN EL SECTOR PÚBLICO

### HELMAN QUESADA MÉNDEZ - DOCENTE

## UNIDAD 1 – FACTORES QUE INFLUYEN EN LA TOMA DE DECISIONES

### 1.2. Reconocimiento de variables externas: Análisis de entorno e identificación de actores involucrados que afectan las decisiones

<https://www.larepublica.co/economia/indice-de-incertidumbre-de-politica-economica-aumento-a-299-puntos-al-cierre-de-2025-4301803>

**Incertidumbre:** Situación en la que no se pueden asignar probabilidades objetivas a los posibles resultados debido a la falta de precedentes o información. Genera un entorno donde las reglas del juego no están claras.

#### Ejemplo de Incertidumbre

- Reformas Estructurales: La discusión de reformas en salud, pensiones y el sistema de transferencias (SGP) ha generado incertidumbre normativa. Al no conocerse el texto final o su impacto a largo plazo, se crea un entorno de "caos e incertidumbre" que puede frenar la inversión privada.
- Seguridad y Orden Público: El deterioro de la seguridad en regiones y el futuro de la "paz total" representan incertidumbres que afectan la capacidad del Estado para garantizar derechos básicos.
- Video BBVA: Incertidumbre política y económica en Colombia (2025-2026)



# ADMINISTRACIÓN PÚBLICA TERRITORIAL

## TOMA DE DECISIONES EN EL SECTOR PÚBLICO

### HELMAN QUESADA MÉNDEZ - DOCENTE

## UNIDAD 1 – FACTORES QUE INFLUYEN EN LA TOMA DE DECISIONES

### 1.3. Características de las decisiones de rutina, las de adaptación y las innovadoras.

Las decisiones rutinarias son repetitivas y predecibles, usando procedimientos existentes (ej: reponer inventario); las de adaptación responden a cambios conocidos, ajustando estrategias (ej: ajustar precios por inflación); y las innovadoras son únicas, no programadas, para problemas nuevos y complejos, requiriendo creatividad y análisis profundo (Ej: lanzar un producto radicalmente nuevo).

#### 1. Decisiones Rutinarias (o Programadas)

Frecuencia: Altamente frecuentes y repetitivas.

Problema: Problemas estandarizados y bien conocidos, con causas claras.

Solución: Se basan en reglas, políticas o procedimientos ya establecidos (protocolos).

Proceso: Rápidas, automáticas y requieren poca deliberación.

**Ejemplo:** Autorizar vacaciones, procesar una factura, reponer un producto de stock.

**Ejemplo en lo Público:** Aprobación de facturas estándar, expedición de certificados, respuesta a solicitudes comunes de información.



# ADMINISTRACIÓN PÚBLICA TERRITORIAL

## TOMA DE DECISIONES EN EL SECTOR PÚBLICO

### HELMAN QUESADA MÉNDEZ - DOCENTE

## UNIDAD 1 – FACTORES QUE INFLUYEN EN LA TOMA DE DECISIONES

### 1.3. Características de las decisiones de rutina, las de adaptación y las innovadoras.

Las decisiones rutinarias son repetitivas y predecibles, usando procedimientos existentes (ej: reponer inventario); las de adaptación responden a cambios conocidos, ajustando estrategias (ej: ajustar precios por inflación); y las innovadoras son únicas, no programadas, para problemas nuevos y complejos, requiriendo creatividad y análisis profundo (Ej: lanzar un producto radicalmente nuevo).

### 2. Decisiones de Adaptación

Frecuencia: Periódicas o ante eventos específicos, pero esperados o predecibles.

Problema: Cambios conocidos en el entorno, no completamente nuevos, pero requieren ajustes.

Solución: Ajustan las estrategias existentes, implican una secuencia de pasos manejables.

Proceso: Requieren evaluación y flexibilidad, pero dentro de un marco conocido.

**Ejemplo:** Ajustar el presupuesto por un cambio en la demanda, modificar una campaña de marketing por resultados iniciales.

**Ejemplo en lo Público:** Ajustar el presupuesto de un programa existente ante una nueva coyuntura, modificar un reglamento para incluir una nueva tecnología.





# ADMINISTRACIÓN PÚBLICA TERRITORIAL

## TOMA DE DECISIONES EN EL SECTOR PÚBLICO

### HELMAN QUESADA MÉNDEZ - DOCENTE

## UNIDAD 1 – FACTORES QUE INFLUYEN EN LA TOMA DE DECISIONES

### 1.3. Características de las decisiones de rutina, las de adaptación y las innovadoras.

Las decisiones rutinarias son repetitivas y predecibles, usando procedimientos existentes (ej: reponer inventario); las de adaptación responden a cambios conocidos, ajustando estrategias (ej: ajustar precios por inflación); y las innovadoras son únicas, no programadas, para problemas nuevos y complejos, requiriendo creatividad y análisis profundo (ej: lanzar un producto radicalmente nuevo). **Continuación ...**

### 3. Decisiones Innovadoras (o No Programadas)

Frecuencia: Inusuales, únicas, no recurrentes.

Problema: Problemas nuevos, ambiguos, complejos y sin precedentes.

Solución: Requieren creatividad, pensamiento estratégico y generación de nuevas soluciones, no hay un protocolo.

Proceso: Proceso estructurado, deliberación profunda, alto nivel de incertidumbre y consecuencias significativas.

**Ejemplo:** Entrar a un nuevo mercado, desarrollar una tecnología disruptiva, fusionarse con otra empresa.

**Ejemplo en lo Público:** Diseño de una política de inteligencia artificial para el Estado, creación de un nuevo modelo de participación ciudadana digital, reforma estructural de un servicio público.

En resumen, la principal diferencia radica en la previsibilidad del problema y la existencia de soluciones predefinidas, pasando de lo programado a lo no programado y lo desconocido.



# ADMINISTRACIÓN PÚBLICA TERRITORIAL

## TOMA DE DECISIONES EN EL SECTOR PÚBLICO

### HELMAN QUESADA MÉNDEZ - DOCENTE

## UNIDAD 1 – FACTORES QUE INFLUYEN EN LA TOMA DE DECISIONES

### 1.4. Proceso, Seguimiento y evaluación de Toma de Decisiones en lo público.

**El proceso de toma de decisiones en lo público en Colombia** es un camino complejo que involucra principios constitucionales (transparencia, participación), la planificación estratégica, el análisis de evidencia, la interacción de múltiples actores (ciudadanía, gobierno, partidos), y se articula en decisiones estratégicas, tácticas y operativas, buscando la mejora continua a través de mecanismos como consultas populares y cabildos abiertos, todo enmarcado en un contexto legal y político específico.

#### Fases Clave:

- 1.- Identificación y Agenda:** Se detecta un problema o necesidad social y se incluye en la agenda pública, impulsado por demandas ciudadanas o análisis gubernamentales.
- 2.- Formulación de Alternativas:** Se diseñan posibles soluciones (políticas, programas) a través de análisis técnicos, buscando información y evidencia.
- 3.- Toma de Decisión (Marco Legal y Político):**

#### Elementos Clave:

- 1.- Constitución y Leyes:** Se fundamenta en la Constitución Política y normas como la Ley 489 de 1998, que establecen marcos de transparencia y gestión.
- 2.- Actores y Poder:** Involucra al Presidente, el Congreso (votaciones, leyes), partidos políticos y, crucialmente, la ciudadanía a través de mecanismos de participación.
- 4.- Implementación:** Puesta en marcha de la decisión, con seguimiento constante.
- 5.- Evaluación y Retroalimentación:** Análisis de resultados para corregir errores y mejorar, fomentando la mejora continua.



# ADMINISTRACIÓN PÚBLICA TERRITORIAL

## TOMA DE DECISIONES EN EL SECTOR PÚBLICO

### HELMAN QUESADA MÉNDEZ - DOCENTE

## UNIDAD 1 – FACTORES QUE INFLUYEN EN LA TOMA DE DECISIONES

### 1.4. Proceso, Seguimiento y evaluación de Toma de Decisiones en lo público.

El proceso de toma de decisiones en lo público en Colombia , Continuación:

#### **Tipos de Decisiones:**

- ❖ Estratégicas (el qué): Definen el rumbo a largo plazo (políticas).
- ❖ Tácticas (el cómo): Traducen la estrategia en planes a mediano plazo.
- ❖ Operativas (el cuándo y quién): Ejecutan las acciones diarias y detalladas.

#### **Mecanismos de Participación Ciudadana (Art. 40 C.P.):**

- ❖ Consulta Popular, Plebiscito, Referendo: Para aprobación o derogación de normas.
- ❖ Cabildo Abierto: Espacios de diálogo y decisión local.
- ❖ Iniciativa Popular: Presentación de proyectos de ley por ciudadanos.
- ❖ Revocatoria del Mandato: Mecanismo para remover un funcionario.

#### **Enfoques Modernos:**

- ❖ Gestión Pública por Resultados (MIPG): Uso de información y evidencia para decisiones que impacten los resultados.
- ❖ Planificación Estratégica: Herramienta gerencial que aporta estructura y objetivos a la gestión pública.

En resumen, es un proceso multifacético donde la legalidad, la participación ciudadana, la estrategia y la evidencia se entrelazan para la gestión del Estado en Colombia.



# ADMINISTRACIÓN PÚBLICA TERRITORIAL

## TOMA DE DECISIONES EN EL SECTOR PÚBLICO

### HELMAN QUESADA MÉNDEZ - DOCENTE

## UNIDAD 2 – FUNDAMENTOS MACROECONÓMICOS.

Contenido Temático	Tema específico
<b>Unidad 2. Modelos de Toma de decisiones</b>	2.1. Modelo Racional
	2.2. Modelo de racionalidad limitada
	2.3. Modelo Vroom-Yetton
	2.4. Modelo Intuitivo
	2.5. Modelo por reconocimiento



# ADMINISTRACIÓN PÚBLICA TERRITORIAL

## TOMA DE DECISIONES EN EL SECTOR PÚBLICO

### HELMAN QUESADA MÉNDEZ - DOCENTE

#### UNIDAD 2 – Unidad 2. Modelos de Toma de decisiones

**MODELO RACIONAL PARA LA TOMA DE DECISIONES:** <https://www.qmt.es/el-modelo-racional-de-toma-de-decisiones/>

El método racional permite tomar decisiones óptimas para obtener el máximo beneficio, la máxima utilidad o la máxima garantía de alcanzar las metas.

La racionalidad económica presupone que las personas siempre tratan de maximizar de manera objetiva sus ventajas o sus resultados, ya se trate de asuntos monetarios, de bienes producidos o de tiempo invertido en lograr los objetivos. Los partidarios de este enfoque, en consecuencia, consideran que ese método racional puede ser perfectamente definido y aplicado en la práctica, de modo que su eficacia depende sólo de que sea aplicado correctamente.

El modelo racional presupone que el “hombre económico” conoce todo el conjunto de alternativas para la situación entre las cuales elegirá, conoce las consecuencias de cada una de ellas, puede determinar su utilidad y, por lo tanto, establecer las preferencias entre ellas, y decide eligiendo la alternativa óptima.



# ADMINISTRACIÓN PÚBLICA TERRITORIAL

## TOMA DE DECISIONES EN EL SECTOR PÚBLICO

### HELMAN QUESADA MÉNDEZ - DOCENTE

#### UNIDAD 2 – Unidad 2. Modelos de Toma de decisiones

**MODELO RACIONAL PARA LA TOMA DE DECISIONES:** <https://www.qmt.es/el-modelo-racional-de-toma-de-decisiones/>

El método racional permite tomar decisiones óptimas para obtener el máximo beneficio, la máxima utilidad o la máxima garantía de alcanzar las metas.

El proceso de toma de decisiones que propugna el modelo racional puede ser representado por el esquema habitual utilizado en la solución de problemas, cuyas características básicas son:

- ❖ Centrados en la explicación de cómo los seres humanos toman decisiones, con independencia de si las decisiones resultan óptimas o no.
- ❖ Interesados, además de en el análisis formal de la tarea, en la representación que la persona se hace de la tarea, sobre la cual elaborará su elección.
- ❖ Incorporan, atendiendo al modelo real de razonamiento de las personas, los sesgos y heurísticos presentes en el razonamiento humano, que no se ajustan precisamente a las leyes de la lógica formal.
- ❖ Teniendo en cuenta que un aspecto de la conducta no se puede entender de forma aislada, intentan incluir el máximo nivel de complejidad que pueda ser considerado en el modelo.
- ❖ Utilizan la experimentación para inducir cuáles deben ser los parámetros y cuál debe ser su aportación al modelo.

# ADMINISTRACIÓN PÚBLICA TERRITORIAL

## TOMA DE DECISIONES EN EL SECTOR PÚBLICO

### HELMAN QUESADA MÉNDEZ - DOCENTE

## UNIDAD 2 – Unidad 2. Modelos de Toma de decisiones

**MODELO RACIONAL PARA LA TOMA DE DECISIONES:** <https://www.qmt.es/el-modelo-racional-de-toma-de-decisiones/>



#### 1. Análisis de la situación.

- ¿Cuáles son los elementos clave?
- ¿Qué limitaciones afectan a la situación?
- ¿Cuáles son los recursos disponibles?

#### 3. Búsqueda de alternativas.

- ¿Se ha buscado información completa?
- ¿Las personas que poseen la información participan en la toma de decisiones?
- ¿Se han utilizado diversos medios para generar ideas?

#### 5. Toma de decisiones.

- ¿Reconocen los participantes que el proceso se encuentra en la fase de elección?
- ¿Saben si están llegando a la decisión óptima?
- ¿Los planes de acción preparados encajan con la decisión?

#### 2. Establecimiento de objetivos.

- ¿El problema está planteado con claridad?
- ¿Entienden en qué van a trabajar las personas implicadas?
- ¿Qué criterios van a utilizarse para juzgar la toma de decisiones?

#### 4. Evaluación de alternativas.

- ¿Reconocen los participantes que el proceso se encuentra en fase de evaluación?
- ¿Se incluyen en la evaluación las diferencias de opinión y las discrepancias?
- ¿Se realizan pruebas piloto de alternativas?

#### 6. Evaluación de la decisión.

- ¿Están claramente asignadas las obligaciones de reunir, analizar y presentar los datos para su evaluación?
- ¿Se cuenta con un plan de evaluación?
- ¿Se cuenta con un programa de evaluación?



# ADMINISTRACIÓN PÚBLICA TERRITORIAL

## TOMA DE DECISIONES EN EL SECTOR PÚBLICO

### HELMAN QUESADA MÉNDEZ - DOCENTE

#### UNIDAD 2 – Unidad 2. Modelos de Toma de decisiones

##### 2.2. MODELO DE RACIONALIDAD LIMITADA:

La teoría de la racionalidad limitada de Herbert Simon plantea que las personas tomamos decisiones de forma parcialmente irracional a causa de nuestras limitaciones cognitivas, de información y de tiempo. Este modelo surgió como reacción a las teorías de la racionalidad, que proponen que los humanos somos seres racionales que decidimos cuál es la solución óptima para cada problema “**utilizando**” toda la información disponible.

Según esta “escuela”, es muy difícil tomar decisiones totalmente racionales porque nuestros recursos para procesar la información son limitados, en especial cuando los problemas son complejos, como suele ocurrir en la vida cotidiana. Frente a la idea clásica del “hombre económico”, Simon promovió la del ‘hombre administrativo’, incapaz de captar la complejidad del mundo y la interrelación entre sus elementos. El modelo de racionalidad limitada afirma que las personas usamos los heurísticos (reglas generales y sencillas para resolver problemas) a la hora de encontrar soluciones, evidenciando sesgos cognitivos, es decir, desviaciones sistemáticas en el razonamiento.

El heurístico de disponibilidad, por ejemplo, hace referencia al hecho de que las personas tendemos a tener más en cuenta la información más reciente y frecuente porque podemos acceder a ella con mayor facilidad. Así, si hemos tenido un accidente de tráfico hace poco es más probable que sobreestimemos la probabilidad de sufrir otro.

**El proceso de toma de decisiones según el modelo racional** consiste en resolver los problemas escogiendo la alternativa más adecuada de entre las disponibles. La decisión será más correcta cuanto más probable sea conseguir el efecto deseado y más eficiente resulte, observando que, en **primer lugar**, se identifican todas las alternativas posibles; **después** se analizan los resultados que se obtendrían con cada una. **Finalmente** se escoge la solución más adecuada comparando la eficacia y la eficiencia de cada una de las opciones disponibles.

**Sin embargo, nunca podremos aplicar de forma óptima este procedimiento porque es imposible determinar todas las posibles soluciones a un problema, así como predecir adecuadamente sus consecuencias.**





# ADMINISTRACIÓN PÚBLICA TERRITORIAL

## TOMA DE DECISIONES EN EL SECTOR PÚBLICO

### HELMAN QUESADA MÉNDEZ - DOCENTE

## UNIDAD 2 – Unidad 2. Modelos de Toma de decisiones

### **2.2. MODELO DE RACIONALIDAD LIMITADA:**

**Desarrollos de esta teoría:** El modelo ha sido modificado y extendido por distintos economistas, psicólogos y científicos computacionales, entre los cuales mencionaremos a algunos de ellos por sus aportes:

- 1. Ariel Rubinstein:** Este economista y matemático israelí planteó la necesidad de determinar cuáles son los procedimientos de toma de decisiones más adecuados en su libro “Modeling Bounded Rationality” (1998). El objetivo de sus aportaciones al modelo de racionalidad limitada es que los principios aportados por éste puedan aplicarse en distintos ámbitos.
- 2. Edward Tsang:** Graduado en administración de empresas y doctorado en ciencias computacionales, afirma que los organismos o agentes que utilizan mejores heurísticos y algoritmos toman decisiones más racionales. Para Tsang, estos aspectos equivalen a la inteligencia computacional, un concepto utilizado para hacer referencia a la capacidad de aprendizaje de los ordenadores a partir de datos obtenidos mediante observación y experimentación.
- 3. Huw Dixon:** Economista que propuso una fórmula general de toma de decisiones basada en el modelo de Simon. Según Dixon, si se asume que las personas optarán por soluciones cercanas a la óptima no se requiere un análisis profundo de la toma de decisiones en el marco de la racionalidad limitada.
- 4. Gerd Gigerenzer:** Psicólogo alemán interesado en la toma de decisiones, concretamente en la racionalidad limitada y los heurísticos. Según este autor, los heurísticos son en muchos casos más eficaces que los procedimientos óptimos de toma de decisiones, puesto que no son tan irracionales como otros teóricos plantean y permiten solucionar problemas de forma eficiente.
- 5. Daniel Kahneman:** El psicólogo Israelí premio Nobel de economía, describió con Amos Tversky los heurísticos y sesgos cognitivos. Kahneman opina que el modelo de racionalidad limitada puede ser muy útil para superar las limitaciones de las teorías económicas sobre la toma de decisiones racional.



# ADMINISTRACIÓN PÚBLICA TERRITORIAL

## TOMA DE DECISIONES EN EL SECTOR PÚBLICO

### HELMAN QUESADA MÉNDEZ - DOCENTE

## UNIDAD 2 – Unidad 2. Modelos de Toma de decisiones

### 2.2. MODELO DE RACIONALIDAD LIMITADA EN LO PÚBLICO:

#### Aplicación en la Administración Pública

- ❖ Procesos Incompletos: Los funcionarios no analizan todas las alternativas, sino las que son accesibles o evidentes.
- ❖ Instituciones y Reglas: Las burocracias (como el Congreso) usan reglas y jerarquías para delegar información, pero estas también imponen límites y pueden llevar a respuestas episódicas o lentas ante cambios.
- ❖ Política Incremental: Las políticas públicas evolucionan gradualmente (ajustes pequeños) en lugar de grandes saltos racionales, por el consenso y la complejidad.
- ❖ Sesgos en Votantes: Los ciudadanos a menudo votan por promesas simples o miedo (política del miedo), sin analizar a fondo, lo que permite el populismo, todo bajo racionalidad limitada.

#### Ejemplo Práctico

Un alcalde decide arreglar una calle específica como respuesta a las quejas recientes de la JAC, porque es una solución "suficientemente buena" que apacigua a un grupo vocal, aunque no sea la solución más eficiente a largo plazo para el tráfico urbano.

En atención a la limitación presupuestal, lo racional hubiese sido hacer un estudio exhaustivo en función del tráfico en la comuna, para seleccionar las vías a intervenir prioritariamente.



# ADMINISTRACIÓN PÚBLICA TERRITORIAL

## TOMA DE DECISIONES EN EL SECTOR PÚBLICO

### HELMAN QUESADA MÉNDEZ - DOCENTE

## UNIDAD 2 – Unidad 2. Modelos de Toma de decisiones

### 2.3. MODELO VROOM-YETTON:

El modelo de liderazgo participativo fue propuesto por Victor H. Vroom y Philip Yetton y revisado posteriormente por el mismo Vroom y Arthur G. Jago, centrándose principalmente, como su nombre nos indica, en la relación entre liderazgo y participación. De este modo, dentro de la teoría de liderazgo se centra especialmente en cómo el líder permite la participación de sus subordinados e influye en ellos y en la toma de decisiones.

Así pues, existen una serie de supuestos que deben cumplirse en la aplicación del método de liderazgo:

1. la conducta que realiza el líder debe ser específica y no admitir confusión;
2. un mismo método de liderazgo no se puede aplicar a todas las situaciones por igual;
3. debemos valorar el problema y el contexto donde sucede para saber cómo proceder;
4. el método utilizado en una situación debe ser independiente del método utilizado en otra circunstancia distinta;
5. existen procesos sociales mediante los cuales los subordinados pueden solucionar los problemas;
6. y el método de liderazgo será distintos según el número de subordinados.



# ADMINISTRACIÓN PÚBLICA TERRITORIAL

## TOMA DE DECISIONES EN EL SECTOR PÚBLICO

### HELMAN QUESADA MÉNDEZ - DOCENTE

## UNIDAD 2 – Unidad 2. Modelos de Toma de decisiones

### 2.3. MODELO VROOM-YETTON:

#### **Tipos de liderazgo según el grado de participación**

Según el grado de participación de los subordinados y el modo de orientar la tarea y de tomar las decisiones, podremos hablar de 5 tipos distintos de liderazgo.

**1. Liderazgo de mayorías:** En el caso de liderazgo de mayorías se intenta que la solución final sea el consenso entre los distintos trabajadores, es decir, que se tienen y se escuche y se tenga en cuenta la opinión de todo el mundo, tanto del líder como de los subordinados, procurando que el resultado que se acuerde y sea aceptado por todos.

**2. Liderazgo colaborativo:** En el modo de liderazgo colaborativo también se tiene en cuenta los distintos trabajadores, valorando las posibles alternativas, pero la diferencia es que en esta ocasión hay distinción entre las distintas funciones que realiza cada sujeto según el nivel de responsabilidad que tenga.

**3. Liderazgo adaptable:** Este tipo de liderazgo se aplicará mediante distintas estrategias de toma de decisión según el tipo de cuestión a tratar. Es decir, variará el modo de actuación, de grado de participación según la situación.

**4. Liderazgo inercial o pasivo:** En el liderazgo inercial o pasivo se permite poco o ninguna participación de los subordinados en la toma de decisión. Se les proporciona cierta autonomía en el modo de actuar, pero se les limita fácilmente si es preciso.

**5. Liderazgo jerárquico o de autoridad:** En este caso observamos una fuerte estructura jerárquica en la organización. De esta forma, las decisiones se toman por parte de los sujetos que se encuentran en la cúspide de la pirámide jerárquica mientras que los sujetos subordinados, solo deben obedecer.



# ADMINISTRACIÓN PÚBLICA TERRITORIAL

## TOMA DE DECISIONES EN EL SECTOR PÚBLICO

### HELMAN QUESADA MÉNDEZ - DOCENTE

## UNIDAD 2 – Unidad 2. Modelos de Toma de decisiones

### 2.3. MODELO VROOM-YETTON:

#### Aplicación en lo Público (Sector Gobierno / ONGs)

- ❖ Mejora la Legitimidad: Al involucrar a ciudadanos o partes interesadas, aumenta la aceptación de políticas públicas.
- ❖ Contexto de Transparencia: Se alinea con la necesidad de transparencia, permitiendo justificar por qué se eligió un nivel de participación.
- ❖ Adaptación Crucial:
  - ❖ Calidad vs. Compromiso: Las decisiones públicas requieren alta calidad y compromiso, inclinando hacia estilos más participativos.
  - ❖ Complejidad: Problemas complejos (ej. salud, medio ambiente) benefician la consulta grupal.
  - ❖ Conflictos: Si hay conflicto entre partes interesadas, el modelo ayuda a gestionarlo mediante el consenso.

#### Ejemplo en lo Público

- ❖ Un alcalde decide sobre un nuevo parque.
- ❖ Pregunta: ¿Es la información del alcalde suficiente? (No, necesita opinión ciudadana).
- ❖ Pregunta: ¿Está el problema estructurado? (No, muchos intereses).
- ❖ Resultado: El árbol podría sugerir un estilo Consultivo (C2) o Grupal (G2), donde se hacen audiencias públicas o foros para decidir el diseño y las características, asegurando que la decisión final tenga respaldo ciudadano.

En resumen, el modelo Vroom-Yetton es una herramienta situacional para líderes, que en el sector público ayuda a equilibrar la eficiencia de la decisión con la necesidad de legitimidad y colaboración con la ciudadanía y equipos



# ADMINISTRACIÓN PÚBLICA TERRITORIAL

## TOMA DE DECISIONES EN EL SECTOR PÚBLICO

### HELMAN QUESADA MÉNDEZ - DOCENTE

#### UNIDAD 2 – Unidad 2. Modelos de Toma de decisiones

##### 2.4. MODELO INTUITIVO:

El modelo intuitivo para la toma de decisiones públicas se basa en la experiencia, el instinto y el reconocimiento rápido de patrones para resolver problemas complejos o bajo presión, combinando el conocimiento tácito con una evaluación rápida de situaciones, a menudo complementado con análisis racionales, crucial en entornos con información incompleta o alta incertidumbre, como emergencias o planificación estratégica donde la agilidad es vital.

##### Características del Modelo Intuitivo:

- ❖ Basado en la experiencia: Se apoya en el conocimiento acumulado y la vivencia de situaciones similares pasadas.
- ❖ Reconocimiento de patrones: El cerebro identifica rápidamente estructuras y señales relevantes en la situación actual, casi instantáneamente.
- ❖ Juicio rápido y subjetivo: Permite tomar decisiones casi al instante, confiando en sensaciones y percepciones.
- ❖ Uso en incertidumbre: Es muy efectivo cuando hay poca información o el tiempo es limitado, como en crisis o emergencias.
- ❖ No es puramente irracional: Implica un proceso de "preparación, incubación, iluminación y verificación", donde el raciocinio posterior valida la intuición inicial.

##### Ventajas para lo Público:

- ❖ Rapidez y Eficiencia: Fundamental para responder a crisis y actuar en entornos cambiantes.
- ❖ Innovación: Abre la puerta a soluciones creativas y atajos no lógicos.
- ❖ Conexión Humana: Puede conectar más con lo "visceral" y humano en la toma de decisiones públicas.



# ADMINISTRACIÓN PÚBLICA TERRITORIAL

## TOMA DE DECISIONES EN EL SECTOR PÚBLICO

### HELMAN QUESADA MÉNDEZ - DOCENTE

#### UNIDAD 2 – Unidad 2. Modelos de Toma de decisiones

##### 2.4. MODELO INTUITIVO:

##### Aplicación en el Ámbito Público:

- ❖ Liderazgo y Gestión de Crisis: Un líder público puede usar su intuición para reaccionar rápidamente ante un desastre natural, basándose en experiencias previas de gestión de emergencias.
- ❖ Políticas Públicas Novedosas: Permite generar ideas creativas para problemas no estructurados, visualizando futuros posibles (emprendimiento social).
- ❖ Evaluación de Riesgos: Se utiliza para tomar decisiones rápidas en situaciones de bajo riesgo o cuando la burocracia ralentizaría una respuesta efectiva.
- ❖ Mejora Continua: Se aprovecha el conocimiento tácito de funcionarios con experiencia para guiar soluciones, sin depender solo de datos duros.

##### Consideraciones y Riesgos:

- ❖ Sesgos Cognitivos: La intuición puede llevar a sesgos, por lo que debe complementarse con análisis.
- ❖ Necesidad de Experiencia: Es menos efectivo en situaciones totalmente nuevas donde falta experiencia para reconocer patrones.
- ❖ Transparencia: Es más difícil justificar decisiones puramente intuitivas ante el público, requiriendo una explicación posterior.

En resumen, el modelo intuitivo en lo público no reemplaza al análisis, sino que lo complementa, permitiendo agilidad y creatividad, especialmente en momentos críticos donde el instinto entrenado es un recurso poderoso.



# ADMINISTRACIÓN PÚBLICA TERRITORIAL

## TOMA DE DECISIONES EN EL SECTOR PÚBLICO

### HELMAN QUESADA MÉNDEZ - DOCENTE

#### UNIDAD 2 – Unidad 2. Modelos de Toma de decisiones

#### 2.4. MODELO INTUITIVO:

##### Aplicación en el Ámbito Público:

- ❖ En el contexto de una administración moderna, este modelo no sustituye a la legalidad, sino que la complementa en situaciones específicas:
- ❖ Velocidad ante crisis: Permite a los gestores públicos reaccionar rápidamente en situaciones de alta incertidumbre o emergencias donde los datos son insuficientes o el tiempo es crítico.
- ❖ Basado en el reconocimiento: Funciona mediante la identificación de patrones en problemas previos para aplicar soluciones que ya han demostrado valor público en el pasado.
- ❖ Complemento a la racionalidad: Se utiliza para decidir entre dos alternativas técnicamente iguales cuando los "hechos duros" no inclinan la balanza de manera clara.

##### Aplicación Práctica y Límites

La implementación de este modelo en lo público enfrenta retos de transparencia y rendición de cuentas:

- ❖ Innovación Pública: Se integra en metodologías de experimentación y prototipado, donde la intuición guía la creación de soluciones antes de ser testeadas formalmente.
- ❖ Riesgos de sesgos: La mayoría de los sesgos operan a nivel subconsciente (Sistema I), lo que puede llevar a decisiones subóptimas si no se equilibran con marcos regulatorios y procesos lógicos.
- ❖ Marcos de Referencia: En países como Colombia, las decisiones intuitivas deben alinearse con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), que asegura que, aunque el proceso mental sea rápido, el resultado atienda fines éticos y legales





# ADMINISTRACIÓN PÚBLICA TERRITORIAL

## TOMA DE DECISIONES EN EL SECTOR PÚBLICO

### HELMAN QUESADA MÉNDEZ - DOCENTE

#### UNIDAD 2 – Unidad 2. Modelos de Toma de decisiones

#### 2.4. MODELO INTUITIVO:

##### Aplicación en el Ámbito Público - Diferencias entre el Modelo Racional y el Modelo Intuitivo:

Aspecto	Modelo Intuitivo	Modelo Racional
Base	Experiencia, instinto y emociones	Razonamiento, hechos y datos
Tiempo	Muy rápido; procesamiento mínimo	Lento; requiere evaluación sistemática
Contexto ideal	Incertidumbre extrema o crisis	Situaciones estables con datos claros

En la práctica gubernamental, los líderes más efectivos utilizan un enfoque híbrido: aplican la intuición para identificar oportunidades o riesgos invisibles en los datos y validan esas corazonadas con herramientas de Big Data para asegurar la eficiencia del gasto público.

Ver el "Nuevo modelo de Gerencia pública y acuerdos de Gestión", Función Pública, 2024

Sugerencia: "Intuición y deliberación en la experiencia de los decisores" (varios autores)



# ADMINISTRACIÓN PÚBLICA TERRITORIAL

## TOMA DE DECISIONES EN EL SECTOR PÚBLICO

### HELMAN QUESADA MÉNDEZ - DOCENTE

#### UNIDAD 2 – Unidad 2. Modelos de Toma de decisiones

##### 2.5. MODELO POR RECONOCIMIENTO:

El modelo de decisión por reconocimiento (conocido como RPD por sus siglas en inglés, Recognition-Primed Decision) explica cómo las personas con experiencia toman decisiones rápidas y efectivas en situaciones complejas, con poco tiempo y alta presión. Desarrollado por el psicólogo Gary Klein, este modelo se aleja de la lógica racional tradicional (comparar múltiples opciones) y se centra en cómo el cerebro usa la intuición experta para identificar una solución inmediata.

##### ¿Cómo funciona el modelo RPD?

El proceso no consiste en elegir entre varias alternativas, sino en evaluar una sola opción basada en la experiencia previa. Se divide en tres etapas principales:

- ❖ Reconocimiento de patrones: Al enfrentar una situación, el decisor identifica señales clave del entorno. Si la situación le resulta familiar, el cerebro "empareja" los datos actuales con una "biblioteca" de experiencias pasadas.
- ❖ Activación de expectativas y objetivos: Al reconocer el patrón, la persona comprende automáticamente qué objetivos son factibles, qué señales son importantes y qué esperar que suceda a continuación.
- ❖ Simulación mental: En lugar de analizar todas las opciones, el experto visualiza un único curso de acción en su mente. Si la simulación mental indica que el plan funcionará, se ejecuta de inmediato. Si detecta fallos, se ajusta o se descarta para pasar a la siguiente opción más lógica.



# ADMINISTRACIÓN PÚBLICA TERRITORIAL

## TOMA DE DECISIONES EN EL SECTOR PÚBLICO

### HELMAN QUESADA MÉNDEZ - DOCENTE

#### UNIDAD 2 – Unidad 2. Modelos de Toma de decisiones

##### 2.5. MODELO POR RECONOCIMIENTO EN LO PÚBLICO:

###### La emergencia como Características clave en el sector público.

- ❖ Velocidad: Es el modelo predominante en entornos de crisis (bomberos, personal médico, militares) donde detenerse a comparar opciones costaría vidas.
- ❖ Basado en la experiencia: No es una "corazonada" al azar, sino un proceso cognitivo avanzado que requiere años de práctica para ser preciso.
- ❖ Eficiencia: El decisor selecciona la primera opción viable que no sea rechazada por su simulación mental, ahorrando tiempo crítico.

###### Aplicación en la "Gerencia Pública 4.0" (2024-2026)

En el contexto administrativo de Colombia, el Departamento Administrativo de la Función Pública ha promovido un nuevo modelo de gerencia pública que enfatiza la capacidad de respuesta ante la incertidumbre.

**Durante las crisis climáticas de 2024** (como el fenómeno de "La Niña"), los directores de gestión del riesgo aplicaron el modelo de reconocimiento para activar planes de contingencia basados en la similitud con desastres de años anteriores, sin esperar a que todos los datos de sensores estuvieran completos para actuar.

**Seguridad Ciudadana (Bogotá 2024-2025):** El fortalecimiento de las unidades policiales para alcanzar metas de reducción de homicidios implica que los mandos en terreno tomen decisiones tácticas basadas en el reconocimiento de perfiles delictivos y patrones de comportamiento en zonas críticas, permitiendo una reacción más rápida que un proceso administrativo estándar.

**Servicio al Ciudadano:** Los funcionarios usan el reconocimiento de patrones para identificar qué trámites son "críticos" o "fraudulentos" basándose en su experiencia acumulada, optimizando el tiempo de respuesta institucional.



# ADMINISTRACIÓN PÚBLICA TERRITORIAL

## TOMA DE DECISIONES EN EL SECTOR PÚBLICO

### HELMAN QUESADA MÉNDEZ - DOCENTE

#### UNIDAD 2 – Unidad 2. Modelos de Toma de decisiones

##### 2.5. MODELO POR RECONOCIMIENTO EN LO PÚBLICO:

##### La emergencia como Características clave en el sector público.

- ❖ Velocidad: Es el modelo predominante en entornos de crisis (bomberos, personal médico, militares) donde detenerse a comparar opciones costaría vidas.
- ❖ Basado en la experiencia: No es una "corazonada" al azar, sino un proceso cognitivo avanzado que requiere años de práctica para ser preciso.
- ❖ Eficiencia: El decisor selecciona la primera opción viable que no sea rechazada por su simulación mental, ahorrando tiempo crítico.

##### Limitaciones

Los estudios sobre este modelo advierten que su principal riesgo es la mala aplicación de experiencias pasadas a situaciones nuevas o inusuales (sesgo de familiaridad). Por ello, se recomienda en manos de expertos y no en personas novatas, quienes carecen de la base de datos mental necesaria para reconocer patrones correctamente.

Para profundizar en cómo estas guías estructuran la intuición experta, puede consultar la Guía de Respuesta en Caso de Emergencia 2024 (GRE).



# ADMINISTRACIÓN PÚBLICA TERRITORIAL

## TOMA DE DECISIONES EN EL SECTOR PÚBLICO

### HELMAN QUESADA MÉNDEZ - DOCENTE

### Unidad 3. Herramientas para la toma de decisiones.

Contenido Temático	Tema específico
<b>Unidad 3. Herramientas para la Toma de decisiones</b>	3.1. Análisis FODA
	3.2. Árbol de decisión
	3.3. Big Data
	3.4. Análisis de escenarios



# ADMINISTRACIÓN PÚBLICA TERRITORIAL

## TOMA DE DECISIONES EN EL SECTOR PÚBLICO

### HELMAN QUESADA MÉNDEZ - DOCENTE

## Unidad 3. Herramientas para la toma de decisiones.

### **3.1 ANÁLISIS DOFA:**

El método DOFA es un análisis de vulnerabilidad que se utiliza para determinar el desempeño de la organización ante una situación crítica específica que está afectando la empresa.

El análisis DOFA en conjunto con otros estudios complementarios como son el perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM), el perfil de competitivo (PC), el perfil de capacidades y fortalezas internas (PCI), y si es posible, una base de referencia del medio (Benchmarking), entre otros métodos de diagnóstico empresarial, permiten presentar un panorama general de la empresa dentro del medio en el cual se debe mover.

Vale recordar que hoy por hoy, debido a la facilidad de aplicación del análisis DOFA, este también se utiliza ampliamente para estudiar problemas técnicos críticos en áreas muy distintas para la cual fue diseñado inicialmente. Es así como se aplica con éxito en procesos de planta, logística, penetración de mercados, preparación de portafolios de inversión, estructuración empresarial, aplicación de políticas internas, planeación estratégica, nuevas inversiones, implementación de procesos, evaluación de nuevas tecnologías y muchos temas más.

Es de vital importancia reconocer que estos tipos de métodos preparados, desarrollados y analizados adecuadamente le presenta a la empresa una poderosa herramienta de información para la toma de decisiones en temas de elevado impacto.

En el método DOFA no se nos puede olvidar en ningún momento que su verdadera finalidad es la planeación estratégica que lleve a la empresa a integrar procesos que se anticipen o minimicen las amenazas del medio, el fortalecimiento de las debilidades de la empresa, el potenciamiento de las fortalezas internas y el real aprovechamiento de las oportunidades. El resultado es un plan de trabajo conjunto e integrado a todo nivel de la empresa, de tal manera que todas las actividades y compromisos se complementen para que todos los esfuerzos de la compañía vayan en un solo sentido. Así las cosas, llegar solo hasta la parte de diagnóstico (matriz DOFA) es solo quedarse a mitad de camino para tomar una decisión sin alternativas posibles, o con alternativas sin evaluar.



# ADMINISTRACIÓN PÚBLICA TERRITORIAL

## TOMA DE DECISIONES EN EL SECTOR PÚBLICO

### HELMAN QUESADA MÉNDEZ - DOCENTE

## Unidad 3. Herramientas para la toma de decisiones.

### 3.1 ANÁLISIS DOFA: DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA Y DELIMITACIÓN DE ESTE

Los temas críticos para tratar son tan variados y diversos que pueden incluir temas como: proyectos de inversión, la creación de una empresa, la estructuración orgánica de una compañía, la fusión de varias empresas, la implementación de un nuevo modelo de producción, la negociación con el sindicato de la empresa, nuevas estrategias de mercado, el manejo de los clientes propios, la recuperación de nuevos clientes, el cambio de tecnología, la implementación de sistemas de control de gestión, etc., podríamos seguir enumerando infinidad de temas de estudio que de una u otra manera requiere una empresa analizar en algún momento de su vida productiva.

**La descripción del problema a analizar debe incluir básicamente los siguientes aspectos:**

**a) Descripción general del problema.** Esto es un texto corto que describa de forma concreta la situación inconveniente o a lo que se pretende enfrentar.

**b) Descripción amplia y detallada de los principales aspectos** que hace la situación a analizar un caso dificultad para la empresa. En este punto se deben discriminar aquellos puntos claves y críticos que hacen parte de la globalidad del problema. En esta parte se tiene en cuenta todos aquellos aspectos técnicos, financieros, logísticos, etc., que enmarcan la situación a estudiar. Este punto corresponde a la parte descriptiva del problema.

**c) Describir la justificación del proyecto y dejar claridad del por qué es conveniente para empresa superar la situación para estudiar.** Esto es con el fin de que los participantes del proceso puedan estar seguros de las metas que se pretenden lograr y así mismo cuando ellos propongan sus ideas, estas vayan en el sentido de las metas, objetivos, políticas y lineamientos trazados por la compañía.



# ADMINISTRACIÓN PÚBLICA TERRITORIAL

## TOMA DE DECISIONES EN EL SECTOR PÚBLICO

### HELMAN QUESADA MÉNDEZ - DOCENTE

## Unidad 3. Herramientas para la toma de decisiones.

### 3.1 ANÁLISIS DOFA: PREPARACIÓN DE LA MATRIZ DOFA

Esta parte del análisis es la más conocida y practicada en el medio empresarial. Esta parte del proceso se convierte en una mesa redonda donde se procede a identificar los cuatro componentes de la matriz.

Los cuatro componentes de la matriz se dividen en los aspectos de *índole interno que corresponden a las fortalezas y las debilidades* al interior de la empresa que llevará a cabo el proyecto, y los *aspectos externos, de contorno, o del medio en el que se desenvuelve la compañía. Estos últimos se refieren a las oportunidades y las amenazas.*

En el diligenciamiento de la matriz se debe tratar de identificar aspectos claves como la estructura organizacional, las finanzas, políticas de estado, lineamientos empresariales, factores ambientales, logística, mercadotecnia, inventarios, investigación, relaciones comunitarias, gremios relacionados, etc. No se debe dejar al azar de la improvisación oportunidades o problemas que se pueden prever con anterioridad y estar preparado para ello.

**ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DE IMPACTOS :** Luego de la preparación de la matriz DOFA, se procede a preparar la matriz de impacto. Esta matriz de impacto no es otra cosa que un análisis de vulnerabilidad del proyecto.

Modelos tales como el POAM, el PCI, el FCE (Factores claves de éxito) son de uso para este fin, sugiriendo que esta parte se analice y se arme con un reducido número de participantes especializados en cada uno de los temas que tocan los diferentes puntos de la matriz DOFA. Lo anterior se debe a que en este punto se requiere no solo el conocimiento profundo del proyecto, sino también personas que puedan determinar hasta qué punto la materialización de algunos de los riesgos pueden ocasionar que el proyecto sea inviable, o por el contrario se deba reforzar la inversión.





# ADMINISTRACIÓN PÚBLICA TERRITORIAL

## TOMA DE DECISIONES EN EL SECTOR PÚBLICO

### HELMAN QUESADA MÉNDEZ - DOCENTE

## Unidad 3. Herramientas para la toma de decisiones.

### 3.1 ANÁLISIS DOFA: MATRIZ DE ESTRATEGIAS

Luego de hacer la valoración ponderada de los aspectos claves del proyecto, se continua con las correspondientes estrategias conducentes a potencializar las fortalezas y las oportunidades, a neutralizar, evitar o minimizar las debilidades y planear detalladamente las contingencias necesarias para enfrentar la materialización de las amenazas.

Las estrategias deben ser acciones lo suficientemente preparadas para que estas sean objetivas, controlables, cuantificables, o susceptibles de hacerle seguimiento con base indicadores de gestión. Deben ser acciones precisas a ejecutar, no se debe caer en actividades genéricas o intangibles que puedan resultar incontrolables o imposibles de cerciorar a cabalidad su gestión. **De esta forma se debe construir una matriz de acciones y estrategias que se relacionan con cada una de las celdas de la matriz DOFA, las mismas se deben agrupar:**

**Estrategias y Acciones DO:** Aquellos planes conducentes a interpretar las oportunidades que hallan en el contexto, en función de la reducción de nuestras debilidades.

**Estrategias y Acciones DA:** : Aquellos planes conducentes a reducir cada una de las debilidades que se consideraron como amenazas para el proyecto. Representan debilidades que ponen en riesgo directo el éxito del proyecto. El nivel de prioridad de estas acciones se debe considerar como muy alto.

**Estrategias y Acciones FO:** : Aquellos planes conducentes al aprovechamiento de cada una de las fortalezas que fueron consideradas como oportunidades para potencializar y asegurar el éxito del proyecto. Es así, que se deben presentar acciones que permitan aprovechar al máximo estas fortalezas que están de nuestro lado en la ejecución del proyecto.

**Estrategias y Acciones FA:** : Aquellos planes conducentes a minimizar las amenazas, que de una u otra manera ponen en riesgo permanente el éxito del proyecto durante toda su implementación. Estas acciones también son de prioridad muy alta, por lo tanto deben existir planes detallados y muy estudiados que contengan o minimicen los efectos negativos que amenazan al proyecto.



# ADMINISTRACIÓN PÚBLICA TERRITORIAL

## TOMA DE DECISIONES EN EL SECTOR PÚBLICO

### HELMAN QUESADA MÉNDEZ - DOCENTE

## Unidad 3. Herramientas para la toma de decisiones.

### 3.2. ÁRBOL DE DECISIÓN:

Según la IBM, Un árbol de decisión es un algoritmo de aprendizaje supervisado no paramétrico, que se utiliza tanto para tareas de clasificación como de regresión. Tiene una estructura jerárquica de árbol, que consta de un nodo raíz, ramas, nodos internos y nodos hoja.

Según la IA, Un árbol de decisión es una herramienta de análisis predictivo que visualiza un proceso de toma de decisiones de forma gráfica, similar a un diagrama de flujo. Se utiliza tanto en la vida cotidiana para resolver problemas lógicos como en el Machine Learning para clasificar datos o predecir valores numéricos.

Su estructura se basa en una serie de condiciones que se ramifican hasta llegar a una conclusión.

Para entender cómo funciona, imagina que el árbol está invertido (la raíz arriba y las hojas abajo):

**Nodo Raíz:** Es el punto de inicio. Representa la pregunta o característica principal que divide los datos por primera vez.

**Nodos de Decisión (Ramas):** Son las flechas que conectan los nodos. Representan las posibles respuestas o criterios (por ejemplo: "Sí" o "No").

**Nodos Hoja (Terminales):** Son los puntos finales del árbol. No se dividen más y representan el resultado final o la decisión tomada.



# ADMINISTRACIÓN PÚBLICA TERRITORIAL

## TOMA DE DECISIONES EN EL SECTOR PÚBLICO

### HELMAN QUESADA MÉNDEZ - DOCENTE

## Unidad 3. Herramientas para la toma de decisiones.

### 3.2. ÁRBOL DE DECISIÓN: Construcción de vía en Cali

Este árbol ayudaría a un ingeniero de la Secretaría de Infraestructura a decidir el flujo de trabajo:

**Nodo Raíz:** ¿Contamos con la licencia ambiental y social?

No: (Hoja) -> Detener proyecto (Evitar multas o protestas ciudadanas).

Sí: Pasar a la siguiente evaluación.

**Nodo de Decisión:** ¿Cuál es el pronóstico del tiempo (Ideam)?

Lluvia intensa: (Hoja) -> Suspender vertido de asfalto (El agua daña la mezcla).

Día seco / Nublado: Pasar a la siguiente evaluación.

**Nodo de Decisión:** ¿Están despejadas las redes de servicios públicos (Emcali)?

No (Hay fuga o cables estorbando): (Hoja) -> Llamar a Emcali y esperar reparación.

Sí: (Hoja) -> ¡Iniciar pavimentación!



# ADMINISTRACIÓN PÚBLICA TERRITORIAL

## TOMA DE DECISIONES EN EL SECTOR PÚBLICO

### HELMAN QUESADA MÉNDEZ - DOCENTE

## Unidad 3. Herramientas para la toma de decisiones.

### 3.2. ÁRBOL DE DECISIÓN: Construcción de vía en Cali

Factores clave en el contexto de Cali. Para que este modelo sea más preciso en nuestra ciudad, se suelen añadir estas variables al análisis:

**Impacto en la movilidad:** Si la vía es una arteria principal (como la Calle 5ta o la Autopista Sur), la decisión de cierre debe pasar por un nodo que evalúe si el Plan de Manejo de Tráfico (PMT) ya fue socializado con los vecinos.

**Disponibilidad de insumos:** Evaluar si las plantas de asfalto en zonas cercanas (como Yumbo o Candelaria) tienen despacho inmediato.

**Presupuesto:** Verificar si el giro de recursos de la Alcaldía ya está aprobado para esa fase de la obra.

### ¿Por qué usar un árbol aquí?

Es útil porque permite a los supervisores tener una hoja de ruta clara. Si algo falla (por ejemplo, empieza a llover), el árbol ya les dice automáticamente qué camino tomar sin tener que improvisar, reduciendo el riesgo de desperdiciar materiales costosos.



# ADMINISTRACIÓN PÚBLICA TERRITORIAL

## TOMA DE DECISIONES EN EL SECTOR PÚBLICO

### HELMAN QUESADA MÉNDEZ - DOCENTE

## Unidad 3. Herramientas para la toma de decisiones.

### **3.3. BIG DATA:**

La aplicación de Big Data en el sector público permite y crea modelos predictivos que anticipan necesidades ciudadanas. Se estima que más del 60% de las organizaciones públicas priorizarán la automatización de procesos mediante datos para este año. La aplicación práctica se divide en los siguientes pilares:

#### **1. Diseño de Políticas Públicas con Evidencia**

En lugar de basarse en suposiciones, los gobiernos utilizan el análisis de comportamientos masivos para que las políticas respondan a las necesidades reales de la sociedad.

- Identificación de demanda: Análisis de datos para prever qué servicios (salud, educación, transporte) requerirán más inversión en zonas específicas.
- Evaluación de impacto: Medición en tiempo real de cómo una nueva ley o subsidio afecta el comportamiento económico de la población.

#### **2. Eficiencia Operativa y Gestión de Recursos**

El Big Data permite optimizar el uso de fondos públicos, garantizando que cada recurso se asigne donde más se necesita:

- Mantenimiento Predictivo: Uso de sensores en infraestructuras (puentes, redes eléctricas, vehículos oficiales) para reparar fallos antes de que ocurran, evitando costos de emergencia.
- Detección de Fraude: Algoritmos avanzados identifican inconsistencias en reclamaciones de seguridad social, cobro de pensiones o evasión de impuestos en tiempo real.



# ADMINISTRACIÓN PÚBLICA TERRITORIAL

## TOMA DE DECISIONES EN EL SECTOR PÚBLICO

### HELMAN QUESADA MÉNDEZ - DOCENTE

## Unidad 3. Herramientas para la toma de decisiones.

### 3.3. BIG DATA:

#### 3. Servicios Ciudadanos Inteligentes

- Respuesta a Emergencias: El intercambio de datos entre servicios de salud, bomberos y policía permite optimizar tiempos de respuesta y salvar vidas mediante rutas dinámicas y asignación de camas hospitalarias en tiempo real.
- Salud Pública: Análisis de registros de salud y datos sociales para rastrear brotes de enfermedades o crisis de salud pública (como sobredosis o epidemias) con mayor rapidez.

#### 4. Transparencia y Rendición de Cuentas

El Gobierno de Datos es una prioridad para fortalecer la confianza pública:

- Open Data: Facilitar el acceso de la ciudadanía a datos procesados permite que la academia y el sector privado auditen la gestión y propongan soluciones colaborativas.
- Ciberseguridad: Los sistemas gubernamentales utilizan analítica para detectar anomalías de comportamiento interno (amenazas internas) y prevenir filtraciones de información sensible.

#### Tendencia 2026: Analítica Aumentada

Las entidades públicas están registrando sus proyectos en carteras de analítica avanzada para consolidar ecosistemas que integran hardware, software y personal capacitado, apoyados por organismos internacionales como el BID. Esto permite que incluso funcionarios sin perfil técnico utilicen herramientas de IA para interpretar datos complejos en su labor diaria.



# ADMINISTRACIÓN PÚBLICA TERRITORIAL

## TOMA DE DECISIONES EN EL SECTOR PÚBLICO

### HELMAN QUESADA MÉNDEZ - DOCENTE

## Unidad 3. Herramientas para la toma de decisiones.

### 3.3. BIG DATA:

La toma de decisiones basada en Big Data es un eje central del Plan Nacional de Desarrollo (2022-2026), que posiciona los datos como una "infraestructura pública del Estado". A continuación, se presentan ejemplos específicos de su aplicación en el país:

#### 1. Gestión Catastral y Ordenamiento Territorial (IGAC)

Bajo el Artículo 49 del Plan Nacional de Desarrollo, el Instituto Geográfico Agustín Codazzi (IGAC) emplea analítica de datos masivos para corregir el rezago en los avalúos catastrales.

**Aplicación:** Cruce de bases de datos espaciales y de registro para actualizar el valor de predios que no han tenido cambios en más de 10 o 15 años, permitiendo una recaudación tributaria más equitativa y una mejor planeación urbana.

#### 2. Salud Digital e Interoperabilidad

Colombia avanza hacia un sistema de Salud Digital 2026 centrado en el paciente, utilizando Big Data para integrar registros clínicos a nivel nacional.

**Aplicación:** El análisis de grandes volúmenes de datos epidemiológicos permite identificar focos de enfermedades y optimizar la asignación de presupuestos de salud en regiones vulnerables, garantizando la sostenibilidad del sistema.

#### 3. Infraestructura Nacional de Datos (IND)

El Gobierno ha consolidado la Infraestructura de Datos del Estado Colombiano (IDEC) para asegurar que las entidades compartan información de manera estandarizada.

**Aplicación:** Uso del Data Sandbox, un espacio colaborativo donde entidades públicas y privadas experimentan con modelos de IA y analítica para resolver retos públicos, como la optimización de rutas de transporte o la seguridad digital.



# ADMINISTRACIÓN PÚBLICA TERRITORIAL

## TOMA DE DECISIONES EN EL SECTOR PÚBLICO

### HELMAN QUESADA MÉNDEZ - DOCENTE

## Unidad 3. Herramientas para la toma de decisiones.

### 3.3. BIG DATA:

La toma de decisiones basada en Big Data es un eje central del Plan Nacional de Desarrollo (2022-2026), que posiciona los datos como una "infraestructura pública del Estado".

A continuación, se presentan ejemplos específicos de su aplicación en el país:

### 4. Inteligencia Artificial en la Administración Pública

A través de la convocatoria "Colombia Inteligente", se financia infraestructura para el desarrollo de IA que aproveche el Big Data estatal.

Aplicación: Automatización de trámites y mejora de la atención ciudadana mediante sistemas que analizan patrones de comportamiento para predecir cuándo y dónde se requerirá mayor presencia institucional.

### 5. Seguimiento a Políticas Sociales (DNP)

El Departamento Nacional de Planeación (DNP) utiliza herramientas de analítica para el seguimiento de los indicadores del Plan Nacional de Desarrollo.

**Aplicación:** Evaluación en tiempo real del impacto de programas de subsidios, permitiendo ajustar las estrategias de focalización si los datos muestran que los recursos no están llegando a las poblaciones objetivo.





# ADMINISTRACIÓN PÚBLICA TERRITORIAL

## TOMA DE DECISIONES EN EL SECTOR PÚBLICO

### HELMAN QUESADA MÉNDEZ - DOCENTE

## Unidad 3. Herramientas para la toma de decisiones.

### 3.4. ANÁLISIS DE ESCENARIOS:

#### Ensayo Aplicado al cambio climático.

El análisis de escenarios en lo público es una herramienta de prospectiva que simula futuros posibles (optimistas, pesimistas, disruptivos) para evaluar el impacto de políticas, riesgos (climáticos, tecnológicos, fiscales) y tendencias, permitiendo a entidades gubernamentales desarrollar estrategias robustas, planes de contingencia y tomar decisiones proactivas en lugar de reactivas, mejorando la gobernanza y la capacidad de adaptación frente a la incertidumbre y la complejidad del entorno.

#### ¿Qué es y para qué sirve?

**Definición:** Una metodología para construir narrativas coherentes sobre cómo podría evolucionar el futuro, más allá de una simple proyección lineal.

**Propósito:** Entender las variables clave, identificar oportunidades y amenazas, y preparar respuestas estratégicas ante diferentes escenarios futuros, sin predecir uno solo.

#### Aplicaciones en el sector público

- Planeación Multidimensional: Integra variables económicas, sociales y ambientales para proyectar escenarios de largo plazo (p. ej., proyecciones hacia 2026-2050).
- Planificación estratégica: Evaluar el impacto de reformas (fiscales, ambientales) en activos y servicios públicos.
- Gestión de riesgos: Anticipar crisis (sanitarias, tecnológicas, económicas) y diseñar respuestas.
- Desarrollo de políticas: Probar la resiliencia de políticas públicas ante cambios en el entorno (ej. calentamiento global).
- Economía popular: Analizar la viabilidad de la economía informal bajo distintas condiciones futuras.
- Asuntos públicos: Entender el ecosistema de actores (stakeholders) y sus relaciones para influir en el debate público.



# ADMINISTRACIÓN PÚBLICA TERRITORIAL

## TOMA DE DECISIONES EN EL SECTOR PÚBLICO

### HELMAN QUESADA MÉNDEZ - DOCENTE

## Unidad 3. Herramientas para la toma de decisiones.

### 3.4. ANÁLISIS DE ESCENARIOS:

#### Componentes clave

- Variables críticas: Factores clave que impulsan el cambio (ej. adopción tecnológica, cambio climático, comportamiento ciudadano).
- Preguntas "¿Qué pasaría si...?": Se formulan preguntas para explorar las consecuencias de diferentes evoluciones de esas variables.
- Escenarios: Se construyen futuros alternativos (base, ideal, peor, disruptivo) basados en estas variables, no como predicciones, sino como laboratorios mentales.
- Análisis cualitativo y cuantitativo: Combina datos numéricos con narrativas para entender las interacciones entre elementos.

#### Proceso general

- Definir el objetivo y alcance: ¿Qué se quiere analizar (una política, un sector, un riesgo)?.
- Identificar fuerzas impulsoras: Factores clave internos y externos.
- Seleccionar variables clave: Las más inciertas e impactantes.
- Construir los escenarios: Desarrollar 3-4 futuros plausibles.
- Analizar impactos y estrategias: Evaluar cómo afecta cada escenario y qué se puede hacer.
- Definir planes de contingencia: Establecer acciones para cada escenario.

**El análisis de escenario desarrollado en lo público se enfoca en el impacto social, la sostenibilidad y la gobernanza en lugar del beneficio económico.**



# ADMINISTRACIÓN PÚBLICA TERRITORIAL

## TOMA DE DECISIONES EN EL SECTOR PÚBLICO

### HELMAN QUESADA MÉNDEZ - DOCENTE

## Unidad 3. Herramientas para la toma de decisiones.

### 3.4. ANÁLISIS DE ESCENARIOS:

#### Tipos de Escenarios en la Gestión Pública

Las metodologías prospectivas suelen clasificar los futuros en tres categorías principales:

- Escenarios Posibles (Exploratorios): El universo de todo lo que es imaginable basándose en tendencias actuales y señales de cambio.
- Escenarios Realizables: Aquellos que consideran restricciones reales de presupuesto, marco legal y capacidad técnica.
- Escenarios Deseables (Normativos): Representan el futuro ideal que la política

#### Aplicaciones Clave

Las entidades públicas suelen seguir un proceso estructurado para construir estos modelos:

- Definición del Alcance: Clarificar el objeto de estudio, el horizonte temporal y los actores clave involucrados.
- Identificación de Variables Críticas: Determinar qué factores externos (políticos, tecnológicos o económicos) tienen mayor impacto en el problema público.
- Construcción de Escenarios: Desarrollar al menos un caso base (tendencia actual), un escenario optimista (mejoría técnica) y uno pesimista (crisis o adopción lenta).
- Matriz de Actores (MAO): Analizar posibles conflictos o alianzas entre diferentes ministerios o grupos de interés que puedan influir en el resultado.



**ADMINISTRACIÓN PÚBLICA TERRITORIAL**  
**TOMA DE DECISIONES EN EL SECTOR PÚBLICO**  
**HELMAN QUESADA MÉNDEZ - DOCENTE**

**TOMA DE DECISIONES EN EL SECTOR PÚBLICO**

**Gracias por su participación.**

**HELMAN QUESADA MÉNDEZ**