

La Toma de Decisiones en la Gestión Municipal: Clave para el Desarrollo Local

Decision-Making in Municipal Management: A Key to Local Development

Ronald Cesar Cárdenas-Arango ^{1*}

¹ Universidad Nacional de Huancavelica, Perú; Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8546-3132>

* Correo para correspondencia: ronald.cardenas@unh.edu.pe

Introducción

Las entidades públicas enfrentan el desafío crítico de garantizar la responsabilidad en la toma de decisiones, lo que demanda una definición precisa de las funciones a desarrollar. Esto conlleva el diseño, implementación y evaluación de un sistema de gestión municipal enfocado en satisfacer las demandas y necesidades de la población. En este sentido, se requiere una administración pública basada en principios de planificación, organización y coordinación de las actividades económicas, sociales y financieras que competen a la municipalidad.

El presente ensayo aborda el impacto del modelo racional de toma de decisiones en la gestión municipal, considerando que los mecanismos causales de la acción social se encuentran en las decisiones adoptadas por los actores en su interacción. El modelo racional establece un conjunto de fases que los individuos o equipos deben seguir, orientadas a incrementar la probabilidad de que las decisiones sean lógicas, consistentes y fundamentadas en evidencia. A través de este enfoque, se busca promover prácticas de gestión pública más eficientes y alineadas con los principios de buen gobierno.

Desarrollo

La toma de decisiones constituye un proceso continuo que se manifiesta en diversos contextos cotidianos, incluyendo el ámbito laboral, el entorno doméstico e incluso a nivel individual. Muchas decisiones se adoptan de manera inadvertida, sin un análisis consciente por parte de quien las ejecuta. Según Chiavenato (2002), las organizaciones pueden conceptualizarse como sistemas de decisiones, donde cada individuo participa de forma consciente y racional, seleccionando entre alternativas disponibles en función de su personalidad, motivaciones y actitudes, este enfoque resalta la interacción entre factores internos y externos en la construcción de decisiones dentro de un entorno organizacional; Una decisión es una acción intencional es una acción causada por razones. Las razones están compuestas por deseos y creencias; el deseo de X y la creencia de que la acción A conduce a X, es una razón que causa la acción A. Racionalidad: El proceso mediante el cual se articulan causalmente razones y acciones es la decisión. Decidir es elegir una acción de un conjunto de acciones posibles. Una acción racional es una acción llevada a cabo, elegida, porque su agente cree que así puede lograr lo que desea. (Abitbol & Botero, 2005).

Las condiciones en las que los funcionarios en la gestión pública toman decisiones dentro de las organizaciones pueden clasificarse en tres categorías principales: certidumbre, riesgo e incertidumbre. Según Hellriegel (2005), la condición de certidumbre se presenta cuando los individuos pueden identificar eventos, avances y su impacto potencial de manera precisa, lo que les permite tomar decisiones fundamentadas en información clara y confiable, en contraste, la condición de riesgo emerge cuando la información disponible es limitada o ambigua, lo que obliga a los tomadores de decisiones a basarse en probabilidades, ya sean objetivas (derivadas de datos claros) o subjetivas (sustentadas en juicio e intuición), finalmente, la condición de incertidumbre se caracteriza por la ausencia de información suficiente o la imposibilidad de prever los eventos y factores relevantes, lo que dificulta significativamente la toma de decisiones estratégicas, este marco conceptual subraya la complejidad inherente al proceso de toma de decisiones y su dependencia de la

calidad y disponibilidad de información.

Un factor crucial en el proceso de toma de decisiones es la creatividad y la innovación. Según Avila Morales et al. (2022), la creatividad surge como una respuesta a la creciente competencia, los cambios constantes en el entorno económico y la necesidad de las empresas de ofrecer productos y servicios de alta calidad a sus clientes, de manera complementaria, la innovación debe considerarse como un proceso continuo que fomente el espíritu de iniciativa, la generación constante de nuevas ideas, la ruptura de estructuras predefinidas y la adopción de medidas concretas para convertir estas ideas en prácticas que redefinan la manera de abordar y conceptualizar la gestión organizacional, La creatividad es un componente fundamental en el proceso de toma de decisiones, lo que hace necesario su definición. Según Robbins (1999), la creatividad se entiende como la capacidad de combinar ideas de manera única y establecer conexiones inusuales entre ellas. Druker, Hammond. (2002); señalan que los elementos clave de la creatividad incluyen habilidades, actitudes, cierta inteligencia, motivación, experiencia y un tipo de pensamiento "no lógico". Un concepto relacionado con la creatividad es la innovación, la cual Koontz,H. Weihrich,H. (2008) definen como la aplicación de nuevas ideas. Ambos conceptos son esenciales para la implementación práctica del proceso creativo.

La teoría de la elección racional tradicional sostiene que, no se ha integrado explícitamente el rol de las interpretaciones como elementos constitutivos de las razones en el proceso de toma de decisiones. Mientras que los valores de utilidad y las probabilidades reflejan únicamente los deseos y las creencias del agente sobre la estructura causal de una situación, las interpretaciones constituyen un tercer componente esencial. Estas interpretaciones se manifiestan como la forma en que el agente se relaciona con las acciones disponibles, representando su percepción subjetiva acerca de si una acción específica es coherente con su identidad y si estaría dispuesto a llevarla a cabo. Este componente introduce una dimensión reflexiva en el análisis de las razones, enriqueciendo la comprensión del comportamiento racional más allá de los cálculos tradicionales de utilidad y probabilidad. Por tanto, la inclusión

de las interpretaciones amplía el marco analítico, proporcionando una visión más holística y compleja del proceso de decisión racional; Así mismo la teoría de la elección racional tradicional explica que, los diferentes estados posibles del mundo son independientes de la acción del agente, lo que no representa con precisión los diversos tipos de probabilidades que este puede asignar a la influencia de sus decisiones sobre los resultados, dicho de otro modo, la teoría de la elección racional no establece una distinción entre la probabilidad de que un estado del mundo ocurra independientemente de la acción del agente y la probabilidad condicionada de que dicho estado del mundo se produzca como consecuencia de una acción específica llevada a cabo por el agente, esta omisión limita la capacidad de la teoría para capturar las complejas interacciones entre las decisiones del agente y los resultados observados. (Acevedo Borrego & Linares Barrantes, 2023).

También la teoría de la elección racional clásica presupone que el agente posee una capacidad cognitiva ilimitada para calcular las utilidades asociadas a todos los resultados posibles de sus acciones, así como acceso a información completa para determinar las probabilidades de todos los estados posibles del mundo. bajo este enfoque, se asume que la mente humana tiene la capacidad de maximizar una función de utilidad esperada de manera óptima, sin embargo, esta suposición ignora las limitaciones reales en términos de procesamiento cognitivo y disponibilidad de información que caracterizan la toma de decisiones en contextos prácticos; la teoría no incorpora información sobre la racionalidad de las creencias que fundamentan las estimaciones de probabilidad realizadas por el agente, es importante considerar que las creencias que guían la acción no siempre son racionales; pueden ser irracionales y, en consecuencia, formar parte de las razones que llevan al agente a actuar de manera no racional, esta omisión limita la capacidad de la teoría para abordar situaciones en las que las decisiones están influenciadas por creencias erróneas o sesgos cognitivos, lo que afecta directamente la calidad y la racionalidad del proceso decisional. (Tapia-Aguirre et al. 2022).

El modelo racional recomienda una serie de fases que los individuos o equipos deben seguir para aumentar la probabilidad de que sus decisiones sean lógicas y estén bien

fundamentadas. (Hellriegel, 2005), comentan que una decisión racional da por resultado la consecución máxima de metas dentro de los límites que impone la situación, este modelo se enfoca en los medios cómo lograr de mejor manera una o más metas, en la siguiente tabla se muestra el modelo, considerando las aportaciones de Robbins, S y Coulter, M. (2000).

A continuación, se plantea un modelado del proceso de toma de decisiones en la gestión municipal según el modelo racional, de elaboración propia; considerando teorías de autores citados en el ensayo.

Conclusión

La gestión municipal se define como el conjunto de acciones y estrategias orientadas al logro de objetivos específicos mediante la aplicación de herramientas, metodologías y directrices propias de los sistemas administrativos. Este proceso abarca las funciones de gobernar, gestionar y administrar los recursos materiales e inmateriales de una comunidad determinada. Su principal finalidad radica en garantizar la prestación eficiente de servicios públicos, destacándose por su énfasis en la eficiencia, la eficacia y la capacidad del gobierno local para proporcionar respuestas oportunas y adecuadas a las demandas y necesidades de la población.

El proceso de toma de decisiones en la gestión pública, en estos últimos años ha sido en función a los intereses propios y metas particulares de las autoridades electas, quienes aprovechando de su legitimidad de poder y fuerza vinculada a la política toman decisiones arbitrarias, que no atienden las necesidades de la población.

Implementar un modelo para la toma de decisiones permitirá a las autoridades ediles desarrollar una gestión orientada al desarrollo local, fundamentada en un diagnóstico integral que facilite la identificación precisa de problemas. Este enfoque permitirá establecer metas claras, explorar alternativas de solución, seleccionar las más adecuadas, implementar dichas alternativas y realizar un seguimiento sistemático de

los resultados obtenidos. Asimismo, dicho modelo posibilitará la adopción de estrategias correctivas en caso de incumplimiento o desviaciones respecto a los objetivos y metas establecidos, asegurando una gestión eficiente y adaptativa frente a las necesidades justificadas de la comunidad.

Referencias bibliográficas

- Abad-Segura, E., González-Zamar, M. D., & López-Meneses, E. (2022). El proceso de toma de decisiones basado en métodos cuantitativos: Análisis de tendencias en el ámbito corporativo. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 34, 118-136.
<https://doi.org/10.46661/revmetodoscuanteconempresa.5135>
- Abitbol, P., & Botero, F. (2005). Teoría de elección racional: Estructura conceptual y evolución reciente. *Colombia Internacional*, 62, 132-145.
<https://doi.org/10.7440/colombiaint62.2005.08>
- Acevedo Borrego, A. O., & Linares Barrantes, M. C. (2023). Modelo de decisiones racionales y metaracionales para la gestión de organizaciones. Enfoque exploratorio transdisciplinario para la resolución de problemas en la dirección científica. *Industrial Data*, 25(2), 203-231.
<https://doi.org/10.15381/idata.v25i2.22705>
- Aguiar González, F. (2004). Teoría de la decisión e incertidumbre: Modelos normativos y descriptivos. *Empiria. Revista de metodología de ciencias sociales*, 0(8), 139.
<https://doi.org/10.5944/empiria.8.2004.982>
- Avila Morales, H., Palumbo Pinto, G. B., De La Cruz Rios, H. A., & Ogoqui Auqui, J. A. (2022). Toma de decisiones estratégicas en la gestión pública para el desarrollo social. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Edición Especial 7), 648-662.
<https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.42>
- Chiavenato, I. (2002). *administración de los nuevos tiempos*. Mc.Graw Hill.
-

-
- Crispin Perez, A. V. (2023). Gestión municipal y desarrollo local sostenible en el distrito de andaymarca, Tayacaja, Huancavelica: periodo 2021 [informe final de tesis de investI GACI On.]. Universidad Nacional del Centro del Perú. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/9337/T010_71731899_M.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Druker, Hammond., P. J. (2002). La toma de decisiones (Deusto). Deusto.
- Hellriegel, D. (2005). Administración. Un enfoque basado en competencia (10ma edición). Thomson.
- Koontz,H. Weihrich,H. (2008). Administración. Una perspective global y empresarial (13era.edición). McGraw.
- Mansilla Salvatierra, Z. D. (2018). “La gestión pública municipal en el desarrollo socioeconómico del distrito de aurahua, en el departamento de Huancavelica, 2017” [informe final de tesis de investigación.]. <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.unica.edu.pe/server/api/core/bitstreams/e9f0dcc0-b4bd-49d5-b101-9f1f26ca65ee/content>
- Robbins, S. (1999). Comportamiento organizacional (8va.edición). Prentice Hall.
- Robbins,S. y Coulter,M. (2000). Administración (6ta.edición.). Prentice Hall.
- Tapia-Aguirre, J., Avendaño, C., Coacalla-Castillo, C., Calla-Chumpisuca, Y., Espinoza, J., & Vera-Maldonado, P. (2022). Gestión municipal y desarrollo local (1.a ed.). Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú. <https://doi.org/10.35622/inudi.b.049>
-