

# HERRAMIENTAS TEORICO CONCEPTUALES PARA EL ANÁLISIS DE LA TOMA DE DECISIONES EN COMITÉS DE ECONOMÍA PÚBLICA\*

Francisca Salinas Esteban\*\*  
Munir Andrés Jalil Barney\*\*\*

## RESUMEN

Este artículo es un trabajo de carácter teórico la toma de decisiones en comités de economía pública. Se expondrá en primer lugar algunos conceptos básicos sobre la toma de decisiones, tales como: 1- las condiciones, 2- los factores individuales, 3- grupales y 4- las clasificaciones de las decisiones, especialmente relacionadas al campo de las políticas públicas. Posteriormente, se presentarán algunos de los modelos sobre toma de decisiones relacionados con vertientes de la teoría económica y trabajos empíricos sobre la toma de decisiones en comités de economía pública, tanto fiscal como monetaria, los cuales pueden servir como marco de referencia para futuras investigaciones.

**Palabras clave:** toma de decisiones, comités, racionalidad, economía pública, política pública.

## CONCEPTUAL THEORETICAL TOOLS FOR ANALYSIS OF DECISION MAKING IN PUBLIC ECONOMIC COMMITTEES

### SUMMARY

This article is a theoretical work on the topic of decision making in public economics committees. It will first present some basic concepts about decision-making such as: 1. conditions, 2. individual factors, 3. group factors and 4. classifications of decisions particularly related to the field of public policy. Then, some models of decision-making related to aspects of economic theory will be presented as well empirical work on decision making in public economics committees, both fiscal and monetary, which can serve as a reference framework for future research.

**Keywords:** decision-making, committees, rationality, public economics, public policy.

Fecha de recepción: 10/11/2013

Fecha de aprobación: 18/03/2014

[165]

\* Este trabajo hace parte de la tesis para optar por el doctorado en Ciencias Económicas, que busca analizar y explorar cómo las comisiones económicas del Congreso en Colombia toman las decisiones sobre el Presupuesto General de la Nación.

\*\* Politóloga ,MSc en Economía, Estudiante Doctorado Ciencias Económicas, Universidad Nacional.

\*\*\* Economista Universidad del Valle, PhD en Economía Universidad de California, San Diego. U.S.A, Profesor Facultad Ciencias Económicas Universidad Nacional.  
afsalinase@unal.edu.co majalilb@unal.edu.co.

## INTRODUCCIÓN

Existe interés entre algunos teóricos en explicar cómo se toman las decisiones en el campo económico y político especialmente en el área de políticas públicas. Han estudiado quién toma las decisiones, cuáles son las características de los decisores, qué influye en ellos cuando se toma una decisión y cómo la toman. Algunas de estas investigaciones han enfatizado en observar si hay variaciones entre las decisiones que son tomadas en forma individual y aquellas que se realizan en forma grupal, tales como las tomadas en los comités. Fruto de esos análisis se han desarrollado varios modelos<sup>1</sup> que intentan explicar el proceso de la toma de decisiones, los cuales van desde un extremo, el racional absoluto hasta el otro extremo, el caótico organizado.

En este artículo se presentan algunas definiciones sobre el proceso de toma de decisiones, las cuales contemplan los diferentes factores tanto individuales como grupales que pueden estar influyendo en el proceso decisonal. Posteriormente se describirán algunos modelos implementados para el análisis de la toma de decisiones haciendo especial énfasis en el modelo incrementalista de Charles E. Lindblom, el cual ha tenido aplicaciones empíricas en los procesos decisonales sobre el presupuesto público de Estados Unidos.

### I. ¿QUE ES LA TOMA DE DECISIONES?

[166] El concepto de toma de decisiones tiene un grupo amplio de definiciones que provienen de distintas áreas del saber cómo la psicología, la economía, la administración de empresas, la ciencia política, la estadística; adicionalmente existe un campo denominado la teoría de la decisión, que intenta recoger en una forma interdisciplinaria el análisis de la toma de decisiones (Hansson, 1994).

En ciencias económicas algunas de las propuestas teóricas, sobre la toma de decisiones, se han generado especialmente desde el campo organizacional. Al respecto López (2006) detalla las definiciones de la siguiente manera:

McDonald (1978) define una decisión como “una selección de medios alternativos para perseguir un objetivo”. Robbins (1999) señala que las decisiones son “las opciones tomadas entre dos o más alternativas con el fin de maximizar algún resultado en una organización donde todos participan”. La toma de decisiones para la resolución de problemas la definió Walter F. Gast (1978), “como el proceso de resolución de incertidumbres administrativas, mediante la selección de la mejor alternativa o el mejor medio disponible para alcanzar una finalidad o un objetivo dado, por el directivo, la empresa, el departamento, el empleo, la tarea, etcétera”.

---

<sup>1</sup> ¿Pero, porque se usan modelos? A medida que las decisiones son más complejas se hace más necesario el uso de modelos. Generalmente, las decisiones simples y repetitivas pueden realizarse en la mente, y quizás de una manera informal e intuitiva. Pero si el problema es poco frecuente o complejo, se dedicará más tiempo en pensar en él. Un modelo es una representación simplificada de una situación empírica. Sus ventajas son una economía en tiempo y esfuerzo mental, de fácil comprensión y modificación. De esta forma a partir de las conclusiones del modelo se puede fundamentar las decisiones y acciones. La principal desventaja es que es posible omitir variables relevantes o bien las relaciones de las variables pueden estar equivocadas lo que puede llevar a malas conclusiones. Por lo tanto, existe una disyuntiva entre la simplificación del modelo sin que se omitan las variables relevantes (Mariscal, 2003).

Parte del análisis del proceso de toma de decisiones empieza asumiendo la racionalidad con que el agente aborda un problema; desde corrientes de pensamiento económicas, como la neoclásica, se supone que el agente es racional, estableciendo que las decisiones que toma las realiza bajo un criterio de maximización, en donde “sus preferencias son completas, reflexivas y transitivas” (Varian, 2010).

Otros autores, como los premios nobel de economía de 1977 Herbert Simon y de 2002 Daniel Kahneman, realizaron nuevos planteamientos sobre la racionalidad y la decisión. Simon<sup>2</sup> (2008) afirma que la racionalidad de los agentes es acotada y se puede entender como: “la elección racional que tiene en cuenta las limitaciones cognitivas del decisor las limitaciones de conocimiento y capacidad de cálculo”. Esta racionalidad acotada también fue asumida y estudiada por autores como Charles E. Lindblom y posteriormente por Daniel Kahneman y Amos Tversky quienes adicionalmente incluyeron elementos como la heurística y la intuición, para estudiar la forma en el que el agente toma sus decisiones (Rabin, 2008 & Shafir 2008).

Si se asume el supuesto que el proceso decisional es racional, entonces la existencia de un problema es el punto de partida de la toma de decisiones, ya que si se reconoce la presencia de una problemática para resolverla o enfrentarla de forma racional, se debería seguir de forma general los siguientes tres grandes pasos:

1. Recopilar datos sobre el problema para identificarlo claramente.
2. Generar diferentes alternativas posibles de solución, teniendo en cuenta aquellos elementos que son relevantes y dejando de lado los que no lo son.
3. Seleccionar la alternativa que guíe la acción a seguir para resolver la situación que se considera problemática.

[167]

## II. CONDICIONES EN LAS QUE SE TOMAN LAS DECISIONES

Las condiciones en las que los individuos toman decisiones, no siempre son las más adecuadas para resolver un problema en el que pueden existir sucesos inciertos. En el campo político o económico, para el análisis, se pueden tomar las mismas condiciones que se describen para un individuo en un marco organizacional. Estas condiciones las puntualizan Cabeza, Muñoz y Vivero (2004) como un reflejo de las diferentes fuerzas del entorno, sobre los cuales los agentes no tienen control, pero que pueden llegar a generar una influencia sobre los resultados de la decisión. Estas fuerzas pueden ser de carácter, tecnológico, legal, o socio político.

Hellriegel, Jackson y Slocum (2005) afirman que las condiciones en las que se toman las decisiones pueden clasificarse en términos generales como certidumbre, riesgo e incertidumbre<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Simon (1986) compara los conceptos de racionalidad en economía y psicología en su artículo titulado: *Rationality in Psychology and Economics*. Publicado en “The Journal of Business”.

<sup>3</sup> Continúan Hellriegel, Jackson y Slocum (2005) definiendo la certidumbre, incertidumbre y el riesgo de la siguiente manera:  
*Certidumbre*: La certidumbre es la condición en que los individuos están por completo informados sobre un problema, conocen las soluciones alternativas, y saben los resultados de cada decisión.

*Riesgo*: El riesgo se refiere a la condición bajo la cual los individuos pueden definir un problema, a especificar la probabilidad de ciertos eventos, identificar soluciones alternativas y establecer la probabilidad de cada solución que conduce al resultado deseado. El riesgo significa por lo general que el problema y las soluciones alternativas caen en alguna parte entre los extremos de estar seguros y ser inusual y ambiguas.

Relacionando lo anterior a las áreas tanto políticas como económicas sostiene North (1993) que: “El marco de decisión racional supone que los individuos saben qué los beneficia, y actúan con base en ese conocimiento. Esto puede ser cierto en el caso de individuos que toman decisiones en los mercados muy desarrollados de las economías modernas pero es patentemente falso cuando se toman decisiones en condiciones de incertidumbre, las condiciones que han caracterizado las decisiones políticas y económicas que modelaron (y siguen modelando) el cambio histórico”.

## **FACTORES QUE INFLUYEN EN LA TOMA DE LAS DECISIONES.**

Los agentes toman las decisiones en forma individual o conjunta. Dependiendo del escenario se pueden encontrar algunos en donde un único individuo es quien toma la decisión y en otros en los cuales dos o más personas con igual o distinto nivel de responsabilidad están a cargo de la decisión, como es el caso de ciertos espacios decisorios sobre política económica, tanto monetaria como fiscal.

Estrada (2007) explicando a Simon, afirma que para lograr comprender de una mejor forma cómo se toman las decisiones en un ámbito de decisión público económico, “es necesario entender cómo se toman las decisiones en una forma general y aún más, para entender las decisiones en general, incluso sus aspectos racionales, hay que estudiar el proceso decisorio, y más generalmente el proceso de pensamiento humano.”

Explica Simon (1991), que “para lograr dicho acercamiento al pensamiento humano, tuve que alejarme de mis estudios iniciales de ciencia política y economía, encaminándome hacia la psicología, la ciencia de la computación y la inteligencia artificial”. Con esta afirmación se puede observar cómo el autor muestra su posición transdisciplinaria para el análisis del proceso de toma de decisiones.

### *Factores que Influyen en el Decisor Individual*

Son varios los factores que influyen en el proceso decisorial a nivel individual. Para ser concordantes con lo afirmado por Simon (1991), es importante aclarar que la toma de decisiones es una actividad característica del ser humano, donde participan mecanismos cerebrales<sup>4</sup> y procesos psicológicos tales como la percepción, que interpreta los estímulos a través de los sentidos, la memoria, el aprendizaje, la estimación de las posibles consecuencias de las diferentes opciones y otros procesos cognitivos cuyo objetivo es investigar una respuesta adecuada para resolver una problemática. Mars (2010), explica que otros factores tanto personales como externos pueden influir en el proceso de decisiones tales como: actitudes, valores, características de personalidad y emociones<sup>5</sup>. Adicionalmente a estos aspectos, pueden existir otros: la influencia del grupo sobre el decisor y los factores relacionados con las organizaciones o instancias donde toman las decisiones.

---

*Incertidumbre:* La incertidumbre es la condición en que un individuo no dispone de la información necesaria para asignar probabilidades a los resultados de las soluciones alternativas. De hecho, quizá el individuo ni siquiera sea capaz de definir el problema, y mucho menos identificar soluciones alternativas y resultados posibles.

<sup>4</sup> Los principales mecanismos cerebrales implicados en la toma de decisiones, son la corteza prefrontal ventromedial, donde se produce la integración de la información sensorial, amnésica y emocional necesaria para la tarea. Otras estructuras que intervienen en diferentes procesos relevantes para la toma de decisiones serían la amígdala (procesamiento y codificación de la señal emocional y su asociación con estímulos contextuales) y la corteza cingulada (monitorización del proceso e inhibición de respuesta, especialmente en situaciones de incertidumbre). La corteza prefrontal dorsolateral también participaría en este proceso debido a la necesaria activación de la memoria de trabajo en la toma de decisiones, en especial cuando la tarea es compleja (Martínez-Selva J.M Sánchez-Navarro J.P,2006)

<sup>5</sup> Cada uno de estos factores Mars (2010) lo continua explicando de la siguiente forma: *Actitudes y valores:* sirven para evaluar y ponderar

Especificando cada uno de estos procesos implicados en la toma de decisiones en la organización, en el artículo de *Clínica psicológica* sección psicología de las organizaciones, Mars (2010) desarrolla los siguientes factores cognitivos que influyen en el decisor individual:

1. Habilidades perceptuales;
- 2- Capacidad de procesamiento de información, aspecto que se puede ver afectado por la dimensión abstracción-concreción, por el grado de dogmatismo del decisor, y por el grado de flexibilidad para considerar un cambio de la decisión una vez tomada, y
- 3- El aprendizaje.

En relación con el aprendizaje existen diferentes teorías, el premio nobel de economía Douglas North (1998), explica que, el marco analítico para comprender el aprendizaje humano puede ser el siguiente:

El aprendizaje implica desarrollar una estructura por medio de la cual se interpretan las diferentes señales que reciben los sentidos. La arquitectura inicial de dicha estructura es genética, pero los andamios subsiguientes son el resultado de las experiencias de cada individuo. Estas experiencias se pueden clasificar en dos tipos, las provenientes del medio físico y las que provienen del sociocultural y lingüístico. Las estructuras consisten en categorías, clasificaciones que gradualmente evolucionan desde la más temprana niñez para organizar nuestras percepciones y nos mantienen informados sobre nuestra memoria de resultados analíticos y experiencias. Al construir sobre estas clasificaciones, formamos modelos mentales que explican e interpretan el medio característicamente en maneras que son pertinentes a alguna meta. Tanto las categorías como los modelos mentales evolucionan, reflejando la realimentación que se deriva de nuevas experiencias, realimentación que en ocasiones refuerza nuestras categorías y modelos iniciales o que puede llevar a modificaciones en breve a aprender. Así los modelos mentales pueden cambiar continuamente con nuevas experiencias, incluyendo el contacto con las ideas de otros.

Respecto a estos mismos procesos cognitivos implicados en la toma de decisiones explica Mendoza (2007), que:

Recientemente toma fuerza un enfoque denominado “institucionalismo cognitivo”, el cual se basa en evidencia empírica, sobre cómo los seres humanos razonamos y elegimos. Los proponentes de este nuevo “institucionalismo, Mantzavinos, North y Sharif (2004), explican que el origen de las instituciones se relaciona íntimamente con los procesos cognitivos de la mente humana. El cambio institucional se explica como resultado del aprendizaje humano. La mente tiene como función principal interpretar y clasificar las señales provenientes del medio ambiente, las cuales son percibidas por los sentidos. Por eso, como unidad de análisis, se ha desarrollado el concepto de “modelos mentales”. Estos son estructuras flexibles de conocimiento que evolucionan gradualmente durante nuestro desarrollo cognitivo para organizar nuestras percepciones y almacenar nuestras memorias. Los modelos mentales son formados como respuesta pragmática a problemas específicos, para explicar e interpretar el medio ambiente. Nos permiten predecir, tener una expectativa respecto a lo que podría ocurrir

---

la información recibida e influir en la toma de decisiones. *Aspectos de personalidad:* Orientación del personalidad hacia el poder vs. Orientación ideológica, emocionalidad vs. objetividad, creatividad vs. sentido común son factores que según prime una de ellas es mayor el riesgo, de inclinarse a uno u otro lado. *Emociones:* Nuevas aproximaciones han sacado las emociones del silencio, quitando la exclusividad que sobre ellas tuvieron la biología y la psicología, disciplinas que suelen situar las emociones “dentro” de los individuos puesto que se manifiestan como sensaciones corporales.

en nuestro alrededor, pero requieren de validación, o de algún tipo de retroalimentación positiva para poder sobrevivir.

Dada la importancia del concepto de institución es importante especificar la definición dada por Mantzavinos, North y Sharif (2004), sobre las instituciones, las cuales las entienden como<sup>6</sup>:

Las reglas de juego en una sociedad o, más formalmente, las restricciones creadas humanamente que estructuran la interacción humana, las reglas formales (constituciones, estatutos y las reglas informales convenciones, normas morales y normas sociales), y las características de aplicación de cada una. Debido a que las instituciones, constituyen la estructura de incentivos de tal manera que definen la forma de afrontar el juego a través del tiempo, es útil distinguir entre dos aspectos: interno y externo. Desde el punto de vista externo, las instituciones comparten las regularidades del comportamiento o rutinas dentro de una población. Desde un punto interno de vista interno son los modelos mentales compartidos o soluciones compartidas a los problemas recurrentes de la interacción social. El hecho que las instituciones estén ancladas en las mentes de la gente, las convierte en un aspecto conductualmente relevante.

En lo concerniente a las emociones y su papel en la toma de decisiones, la obra de Jon Elster es una referencia importante sobre del tema, en el año 1999 con la publicación del libro *Alquimias de La Mente*<sup>7</sup>, el autor recopiló sus estudios iniciados desde el año 1985, en los cuales analizó si las emociones enriquecen o socaban la elección racional, al igual que examinó si las emociones son posibles de analizar con base a criterios de racionalidad<sup>8</sup>. Basado en este trabajo en este trabajo Elster, pero en la edición en español del año 2002, Otero (2006), hace énfasis en la ruptura de la dicotomía racionalidad-emoción; citándolo describe que:

“son varios los autores y autoras que han defendido una perspectiva revisionista según la cual las emociones lejos de interferir la toma racional de decisiones pueden llegar incluso a fomentarla”. Las emociones ayudan a dirimir el empate entre varias opciones igualmente racionales, al tiempo que está demostrado que personas emocionalmente planas están inhabilitadas para tomar incluso las decisiones más cotidianas. Por último, se debe anotar que así como las emociones que se derivan de determinadas situaciones dependen del entorno cultural del agente, aquello que se considera racional puede ser también una cuestión cultural.

Continuando con la disertación sobre las emociones, en la entrevista realizada en el año 2011 por Kukso a Jon Elster, el autor puntualiza que el miedo es una de las emociones más fuertes. Se puede tener tanto miedo en relación al pasado como al futuro, es así como el miedo es una emoción que se cataloga como muy personal. Otra emoción, la ira puede tener una fuerza de carácter abrumador en la toma de decisiones. Otro factor importante y reconocido en toma de decisiones es el concepto de *experiencia* que poseen los decisores relacionados con la solución de un problema. La experiencia es definida como “práctica, costumbre, hábito, pericia, veteranía, maestría y destreza” (Espasa-Calpe, 2005). La experiencia proporciona una forma de conocimiento

<sup>6</sup> La definición presentada es una traducción libre realizada por los autores de este artículo.

<sup>7</sup> La edición en inglés de este libro es de 1999 y la publicación en español es del año 2002. Posteriormente el autor publicó el libro sobre las Pasiones (1999), en donde continúa con sus estudios sobre la relación entre emociones y elección racional pero enfocada a las conductas adictivas.

o desarrollo de ciertas destrezas o habilidades provenientes de la observación, participación y la vivencia de sucesos durante periodos largos de tiempo.

En cuanto a la influencia de los factores relacionados con las organizaciones o instancias donde se toman las decisiones, hay una serie de aspectos relacionados con la organización, cuyo objetivo es colocar restricciones y normas encaminadas a que las acciones de los decisores en la organización sean más predecibles y coordinadas, Es así como “las organizaciones utilizan los sistemas de control, la tecnología, un clima y una estructura organizacional que propicien cierto tipo de decisiones, la jerarquización y el grado de participación, las presiones de tiempo y económicas y la programabilidad de la tarea” (Mars, 2010). Esto se puede ver en casos como el Congreso de la Republica de Colombia, que quienes para tomar la decisión sobre el presupuesto general de la nación, tienen que someterse al reglamento interno del Congreso para decidir sobre una ley y a las obligaciones mismas que demanda la ley orgánica del presupuesto.

En relación con las decisiones programadas, Simon (1977) afirma que éstas se dan de acuerdo a un plan establecido donde se conocen procedimientos y son respuestas de rutina, en contraste con decisiones no programadas que son decisiones no estructuradas.

Aunque los anteriores autores no las mencionan, existen otras variables que pueden estar afectando el proceso decisional de los agentes tales como: tener que tomar pequeñas decisiones previas antes de tomar una gran decisión, sesgos, presiones sociales, u otras circunstancias como no querer tomar la decisión, o querer tomarla apresuradamente, falta de información en general sobre todo el proceso y el problema sobre el cual se va decidir, o, no tener clara conciencia del mismo, poseer o no tener incentivos para tomar decisiones, dudas, hábitos, sentimientos y lealtades, ser dependiente de otros o de situaciones como normas, compromisos, jerarquías, sobrevaloración de sus puntos de vista, experiencias anteriores y no conocer metodologías para tomar decisiones entre otras.

En el caso del sector público Hernández y Dueñas (2005) han encontrado que los aspectos personales de quienes tienen que tomar decisiones se ven inmersos en: “diversidad de valores, conceptos, restricciones, contextos y grados de poder de los agentes que son todos factores que regulan el proceso de generación de política”.

Adicionalmente es importante anotar que, no en todos los casos poseen los decisores o actores individuales, las habilidades y aptitudes suficientes para hacerlo. Pero lo anterior no es insoluble, es susceptible de mejorarse con base en entrenamiento del pensamiento, ordenado a través de aprendizaje, con una experiencia apropiada, planificada y con dificultad progresiva (Simon (1977) citado por Hernández y Dueñas (2005)):

“El proceso de aprendizaje de los agentes, a medida que se acumula nueva experiencia en el tiempo, modifica y reemplaza las anteriores políticas públicas, incluso las diseñadas por ellos mismos. El proceso de aprendizaje requiere periodos de tiempo de consolidación de trabajo en grupo; el proceso de formación y cambio en las estructuras cognitivas de los individuos depende de un proceso social de aprendizaje que genere procesos y trayectorias de aprendizaje” (Hernández y Dueñas, 2005).

Otros factores que pueden influir en los agentes que toman decisiones, especialmente en decisiones de tipo económico, están relacionados con los problemas sobre la información que tienen y los conocimientos que posee cada uno de los decisores. Según Simon (1991) citado por Hernández y

Dueñas (2005), la actual literatura económica vincula al análisis las restricciones de información y conocimiento que poseen los agentes del sistema económico. También (Williamson, 1985) en Hernández y Dueñas (2005), sostiene que “los agentes que generan la política económica cuentan con asimetrías de información y de conocimiento, igual que otros agentes del sistema económico, lo cual significa que tienen diferentes habilidades para articular y adquirir conocimiento por medio del uso del lenguaje, de manera que permita ser entendido e interpretado.

#### *Factores que Influyen en Decisiones Grupales*

Explican también Mars (2010), que la toma de decisiones grupal es similar a las decisiones tomadas individualmente, pero más compleja, pues es compartida. Se inicia con un intercambio de información entre los miembros y después se da un proceso de interacción. La información puede ser mayor y más variada por las características heterogéneas de los decisores.

En la teoría del aprendizaje cognitivo se explica la toma de decisiones grupal por medio del denominado “aprendizaje colectivo” el cual “ocurre de manera estática cuando hay comunicación entre individuos y se crea un “modelo mental compartido” que facilita una común interpretación de la realidad y, consecuentemente, conduce a soluciones colectivas. Esto generalmente pasa dentro de las organizaciones (Mendoza, 2007).

[172] Es de esperarse que la decisión grupal sea más democrática y presente menos sesgos, al mismo tiempo que se aumente la posibilidad de que se estime más legítima y por lo tanto sea más fácilmente aceptada, esto no significa que no tenga inconvenientes y desventajas, argumenta Lizaso (2009). La decisión grupal se puede tomar en forma dictatorial, por consenso (diferente de unanimidad) o por votación: la cual puede ser directa o indirecta, expresa o tácita, obligatoria u optativa. Continúa diciendo Mars (2010), que en la toma de decisiones compartida influye el nivel de participación de los miembros. Hay varios tipos de participación: participación voluntaria y forzada, formal e informal, y directa e indirecta. La forzada tiende a ser formal e indirecta mientras que en la voluntaria tiende a ser informal y directa. El grado de participación, va desde la no participación hasta la participación total.

En lo referente al grado de participación en la toma de decisiones grupales es acertado examinar la obra “lógica de la acción colectiva”, desarrollada por Marcus Olson, citada por Uña (2005), en la cual se plantea la dificultad que existirá para que actores individuales racionales y egoístas, actúen en beneficio de los intereses del grupo al que pertenecen, si no se presentan incentivos o circunstancias especiales. Para cada actor individual enfrentado a la opción de participar o no en una acción colectiva, la mejor opción será no participar, y esperar que los demás asuman los costos, sabiendo que si la acción se lleva adelante, todos los integrantes recibirán los beneficios en la misma medida. Esta situación será más difícil de superar, por ejemplo otorgando incentivos positivos a los que participan o negativos a los que no participan, cuanto mayor sea el grupo, menor sea el efecto del aporte individual sobre el resultado total, menores sean los incentivos para adquirir información sobre el proceso y mayor heterogeneidad presenten los integrantes del grupo. Ahondando un poco más en la relación del tamaño del grupo y la toma de decisiones, en su obra Olson (1965) afirma que:

A menos que el número de individuos sea muy pequeño, o a menos que exista coerción o algún dispositivo especial para hacer que los individuos actúen a favor de su interés común, individuos racionales con intereses propios no actuarán para lograr sus intereses comunes de grupo.

El argumento desarrollado por Olson (1965) sobre la imposibilidad de lograr que los individuos persigan un bienestar común en contraste con su bienestar individual, es comentado por la Elionor Ostrom (1990), en su libro *el Gobierno de los bienes comunes* afirmando que:

La tragedia de los comunes, el dilema del prisionero, y la lógica de la acción colectiva, son conceptos estrechamente relacionados en los modelos que definen el modo en que la perspectiva de uso general enfoca mucho de los problemas que los individuos enfrentan cuando intentan lograr beneficios colectivos. En el corazón de cada uno de estos modelos está el problema del gorrón (free rider). Cuando una persona no puede ser excluida de los beneficios que otros procuran, está motivada a no contribuir en el esfuerzo común y a “gorronear” los esfuerzos de los otros. Si todos los participantes eligieran “gorronear” no se produciría el beneficio en común. La tendencia a beneficiarse con el trabajo ajeno puede dominar el proceso de decisión, y así todos terminarían donde nadie quería estar. De manera alternativa unos pueden cooperar mientras otros no cooperan, por lo que se obtiene un nivel de provisión del beneficio colectivo menor que el óptimo. Por ello, estos modelos son muy útiles para explicar cómo individuos perfectamente racionales pueden producir, en ciertas circunstancias, resultados “irracionales” a la vista de quienes participan. Lo que hace tan interesantes y poderosos a estos modelos es que captan importantes aspectos de diversos problemas que ocurren en distintos escenarios del mundo. Lo que los hace tan peligrosos, cuando se les usa metafóricamente como fundamentos de una política, es que las restricciones que se asumen como inmutables para los fines del análisis se consideran como realmente fijas en ámbitos empíricos, a menos que autoridades externas los cambien.

Otro de los aportes sobre la toma de decisiones grupales, concretamente en el campo económico, son los denominados estudios de ciclos políticos, los cuales examinan como están relacionados los aspectos políticos, en la toma de decisiones económicas. La relación entre los ciclos políticos y económicos es uno de los temas más ampliamente estudiados en economía política, en estos análisis se toman en cuenta Las leyes electorales, el momento de las elecciones, la orientación ideológica de los gobiernos, y la naturaleza de la competencia entre los partidos políticos y como estos influyen en el desempleo, el crecimiento económico, inflación, la política monetaria y fiscal (Alesina. A , Roubini N. y Cohen G. 1997). En este mismo sentido Gómez (2008) sostiene que:

El tema de los ciclos políticos ha abierto un capítulo importante dentro de la economía política y también ha sido un lazo para afianzar la relación existente entre gobierno-economía. La orientación ideológica de los gobiernos, el momento de las elecciones y los intereses particulares de los dirigentes pueden afectar de manera importante la política económica en cualquiera de sus componentes: primero, la política monetaria, segundo, sobre la política fiscal, y tercero, la política cambiaria. De acuerdo con lo anterior y en un sentido amplio, se puede esperar que un gobierno establezca sus políticas en materia económica, ya sea siguiendo los preceptos ideológicos que el partido político al cual pertenece haya proclamado, bien, puede “manipular” la economía con el único propósito de complacer a su electorado y así mantenerse en el poder (Gómez 2008).

Esta influencia de los ciclos políticos en la toma de decisiones, concretamente en política monetaria, fue tenida en cuenta por Chappell et al. (2005) quienes realizaron una investigación titulada *Committee Decisions on Monetary Policy*, en donde exploraron cómo las opciones de la política del FOMC (Federal Open Market Committee) de la Reserva Federal, se relacionan con las preferencias subyacentes de sus miembros y las presiones políticas. Los autores encontraron

la influencia de partidos y presiones electorales en el comportamiento de la votación de los miembros del FOMC con la cual deciden la política monetaria. Los resultados sugieren que tanto las ideologías partidistas, como las lealtades hacia quienes los han nombrado en el comité parecen haber jugado un papel importante en los cálculos de votación de los miembros del FOMC.

Esta investigación de Chappell *et al.* (2005) tiene otros importantes aportes en cuanto a toma de decisiones en comités económicos, ya que continuamente se supone que la racionalidad técnica, debe prevalecer en la toma de decisiones de las juntas directivas o comités directivos de los organismos que se encargan de determinar las políticas económicas de un país, pero para el caso de Estados Unidos, esta investigación sobre las decisiones del comité encargadas de la política monetaria (FOMC) arrojan unos resultados diferentes a ese supuesto.

En la metodología implementada para la investigación anteriormente mencionada, los autores, en una primera instancia tomaron los archivos de las memorias de las sesiones de la Junta del Fondo Federal de Reserva, posteriormente cuantificaron la información encontrada allí, como las preferencias de los agentes por determinadas políticas, las votaciones y construyen una función de reacción para cada uno de los miembros de la Junta. Concluyeron que era necesario seguir trabajando en la búsqueda de las presiones políticas que afectan las acciones del Fondo, las cuales si existen, y primero afectan las preferencias y las opciones individuales de los miembros, ya que los hacedores de política, individualmente se diferencian a partir del uno del otro en una variedad de aspectos, lo cual implica que tales decisiones institucionales referentes al diseño de política económica, requieren reconocer: "qué decisiones de política monetaria son tomadas por un comité, no por un individuo con una función cuadrática lineal de la preferencia bien definida" (Chappell et al., 2005).

[174] Adicionalmente Chappell *et al.* (2005) revisaron otros factores sobre la toma de decisiones en el comité, entre los cuales analizaron la influencia del presidente sobre los miembros del comité en la toma de decisiones monetarias. En relación a ese mismo punto, Blinder (1998), miembro del Fondo Monetario, 7 años atrás decía que los teóricos monetarios debían comenzar a prestar la atención a la naturaleza de la forma de tomar la decisión del comité, que se menciona raramente en la literatura académica.

En años más recientes Chappell et al. (2007) y (2011), han continuado con el análisis de la toma de decisiones de los comités de política monetaria, teniendo en cuenta diferentes aspectos, entre los cuales se encuentran el papel del sesgo en la elaboración del consenso y la deliberación y el aprendizaje en dichos comités.

En una entrevista con el profesor Robert Schiller de la Universidad de Yale, publicada el 29 mayo de 2012 en CentralBanking.com, se discute cómo fenómenos tales como el de pensamiento en grupo, pueden generar autocensuras y afectar la toma de decisiones de un comité como el de política monetaria; al respecto afirma que:

Los miembros de los comités de los bancos centrales tienen que cavar hondo para hacer valer su compromiso moral' activamente y no caer en la trampa de "pensamiento de grupo, en cuanto a la toma de decisiones se refiere.

Schiller, continúa explicando el problema del pensamiento en grupo, basado en las investigaciones, del psicólogo Irving Janis realizadas en los años 70, quien analizó cómo los miembros de un comité se reúnen e interactúan:

Janis argumentó cómo los expertos en un grupo son vulnerables a la “autocensura”. La autocensura son todas las dudas que se albergan al interior de un comité acerca de una decisión que está a punto de ser alcanzada, pero al haber dudas sobre algo que no puede articular de una manera debidamente profesional, lo guardan silenciosamente para ellos mismos y crea una ilusión de consentimiento.

Otros de los estudios sobre los comités de política monetaria, y la toma de decisiones, hacen alusión a como la comunicación sobre las decisiones tomadas por el comité pueden generar algún efecto sobre los mercados y los agentes económicos. Muestra de este tipo de trabajos son los elaborados por Parra (2009) y más recientemente Castro (2012) quien explica citando a Walsh (2003) y Woodref (2005) que:

“con la consolidación de la banca central independiente, las implementaciones de esquemas de inflación objetivo y la formación de comités (en vez de una única persona) para la toma de decisiones de política monetaria, ha tomado importancia el papel que debe cumplir la comunicación y la transparencia en las acciones de los bancos centrales. Algunos trabajos justifican la adopción de estas políticas, basados en el argumento que sostiene que una comunicación efectiva le permitirá a los agentes del mercado entender y anticipar las acciones del banco central y en esta medida ayudarán al cumplimiento de los objetivos de política monetaria (v.g. Walsh, 2003 y Woodford, 2005).”

Anteriormente en este artículo, se mostraron trabajos sobre la relación entre toma de decisiones y las emociones, vínculo que casi siempre se ubica a nivel individual, pero existen otros análisis donde se relacionan las decisiones grupales con las emociones, específicamente con compartimientos colectivos, los cuales pueden ser aplicables a los comités, y muestran cómo las emociones pueden jugar un papel importante en las interacciones de los seres humanos. Otero (2006) lo describe de la siguiente manera:

Sin embargo, nuevas aproximaciones han sacado las emociones del silencio, quitando la exclusividad que sobre ellas tuvieron la biología y la psicología, disciplinas que suelen situar las emociones “dentro” de los individuos puesto que se manifiestan como sensaciones corporales. Algunas, de acuerdo a estas perspectivas, no pertenecen únicamente a la esfera de lo íntimo y lo apolítico, y afirman que las emociones también se producen en las interacciones sociales, por lo cual se expresan en significados compartidos socialmente, convenciones, valores culturales y creencias, que inciden en la valoración del entorno y en la motivación de la acción (Lutz y Abu-Lughod, 1990; Goodwin et al., 2003). Las emociones en tanto se configuran y se forjan en el orden social, son “resultados reales, anticipados, recolectados o imaginados de las relaciones sociales”, y por eso, pueden dar pistas de características estructurales como el status y el poder (Kemper, 2003).

## ALGUNOS MODELOS PARA ENTENDER LA TOMA DE DECISIONES

Existe una serie de modelos construidos para el análisis de la toma de decisiones los cuales provienen tanto de la economía como de la ciencia política, que se pueden clasificar en dos grandes grupos, los modelos normativos y los modelos descriptivos.

[175]

Antes de entrar a describir los distintos modelos sobre toma de decisiones es importante resaltar que el problema teórico de estos, ha girado alrededor del concepto de racionalidad, el cual ha estado presente a lo largo del estudio de las políticas públicas y de la economía. Algunos artículos como el Blume y David (2008) realizan un recorrido por el concepto de racionalidad en economía, comenzando por, Smith en 1789, seguido de Bentham en 1789, posteriormente por Fisher en 1892, Pareto en 1895, y más recientemente ubican el concepto de racionalidad en obras como la de Samuelson de 1947. Por otra parte Sent (2008) al realizar también una revisión del concepto de racionalidad basado en una metodología histórica, incluye los trabajos de otros autores como Sen en 1987 y Arrow en 1987. En relación con la permanencia en el tiempo del supuesto económico que los agente son racionales, Sent (2008) sostiene que:

La racionalidad es ubicua en la economía moderna, y los economistas frecuentemente hacen la hipótesis de que tiene el mismo significado en todos los contextos en los que se utiliza. Sin embargo, este no es así. El supuesto de racionalidad puede estar motivado por una apelación a la noción del interés propio, con ajustes permitidos por el hecho de que las preferencias se puede extender al bienestar de los demás, pero su uso en la teoría de la utilidad esperada, en el análisis del comportamiento estratégico, en expectativas racionales, y así sucesivamente, plantea cuestiones lo suficientemente profundas que hacen que el significado del concepto de racionalidad sea fundamentalmente cambiado<sup>9</sup>.

[176] Continuando con la relación entre el concepto de racionalidad y los modelos de toma de decisiones en el estudio de políticas públicas, Wiltshire (2001) afirma: “que no es casualidad que las obras consagradas al proceso de la formulación de políticas estén obsesionadas por el tema de la racionalidad. Para la mayoría de los científicos, una concepción racional y deseable de una política entrañaría establecer primero los fines y después los medios adecuados para alcanzarlos. Pero desde mediados del siglo XX en adelante, una gran parte de los especialistas empezó a perder la esperanza de lograr ese santo grial. Lo más que se podía esperar, dijeron algunos, era *satisfacer, no maximizar*”.

Existen algunas categorizaciones de los modelos de toma de decisiones, la más general los clasifica en dos grandes grupos, normativo y descriptivo. En los primeros se ubican aquellos modelos del “deber ser”, son modelos que dan cuenta de cómo deben tomarse las decisiones y las condiciones que deben existir en el proceso decisional. En el segundo grupo se encuentran los modelos de carácter descriptivo, los cuales buscan simular las conductas de los decisores<sup>10</sup>.

A continuación se describirán, sólo algunos de los modelos más utilizados para el análisis de la tomas de decisiones, especialmente aquellos que ayudan a entender la toma de decisiones que ocurren en los comités de economía pública.

<sup>9</sup> Traducción libre del artículo de Sent por parte de los autores.

<sup>10</sup> En relación a esta clasificación García y Mahua (2011) definen que “Los modelos normativos exigen el planteamiento de un modelo matemático (probablemente en forma de función objetivo y restricciones. Los modelos cuya estructura se ajusta a algunos de los patrones clásicos para los que es factible la optimización (programación lineal por ejemplo) forman el subconjunto de modelos de optimización” y los modelos descriptivos: “abarcan todas aquellas técnicas de modelado que no comportan la definición de estructuras matemáticas que definen una solución como la deseable para ser implementada. Entre los modelos descriptivos se pueden citar los modelos de simulación, la teoría de colas e incluso las técnicas de previsión entre otras. Algunos de los modelos descriptivos llevan aparejada una carga matemática importante, mientras que otros su estructura no es de tipo matemático. Aunque ello no les quita ni un ápice de formalidad”

### *Modelo de Racionalidad Completa*

El punto de partida de todos los modelos es el denominado modelo racional. “Muchos creen que las políticas o las decisiones se toman de manera racional. O sea, que los actores decisores van de manera lógica, a través de ciertas etapas, a alcanzar las mejores políticas” (Gill, 1995). Se puede encontrar entre diferentes autores sobre el tema, que existe una opinión generalizada en cuanto a que este modelo se constituye como el deber ser de la toma de decisiones. Medina y Espinosa (1995) sostienen que uno de los primeros inicios del modelo racional se encuentra en los escritos de Frederick W. Taylor en 1900:

“El modelo racional es una de las primeras aproximaciones del hombre para aprender su realidad, y se sustenta en la observación de ciertas regularidades que se presentan en la naturaleza. El decisor contempla el universo desde dos perspectivas distintas, una visión a priori y una a posteriori. En la visión a priori, se analiza el universo existente en ese momento y/o en cualquier momento posterior (futuro). En la perspectiva a posteriori, se cuestiona el universo existente en ese momento y/o en cualquier momento anterior (pasado)”.

Este modelo realiza una serie de supuestos, uno de ellos es que el ser humano tiene una capacidad infinita para tomar decisiones, toda vez que:

1. Tiene toda la información para comparar y elegir las alternativas posibles;
2. Posee el conocimiento pleno de todas consecuencias de sus posibles acciones;
3. Utiliza una función de utilidad consistente, exhaustiva, transitiva e independiente.

Desde esa perspectiva el agente se enfrenta al mundo con información no ambigua y sin incertidumbre. Esta teoría aspira a indicar qué debería hacer un tomador de decisiones, más que a explicar el comportamiento de los seres humanos comunes (Hodgson, 2007).

Además de lo anterior complementan Medina y Espinosa (1995): este modelo en el aspecto individual exige del decisor un conocimiento claro acerca de:

1. Su sistema de preferencias (sustentado en criterios, códigos axiológicos, ontológicos y experiencias);
2. las alternativas, los eventos incontrolables y los resultados;
3. el comportamiento de los elementos del universo que hacen a esos conceptos;
4. una forma de medir esos elementos y sus preferencias;
5. una metodología suficientemente rigurosa para llegar a apreciaciones razonablemente aceptables y suficientemente flexibles para abarcar la tremenda complejidad que el proceso decisorio implica; y una cantidad adicional de otras variables, elementos, funciones y métodos.

Según Roth, 2007 y Walt, 1995 en este enfoque las decisiones se toman de manera racional a través de ciertas etapas las cuales las describen como:

1. El problema: el decisor se enfrenta a un problema particular que puede ser distinto de otros problemas o comparado con otros problemas.
2. Valores y objetivos: Se identifican, aclaran y jerarquizan según su importancia las metas, valores u objetivos del decisor.

3. Búsqueda y análisis de alternativas de solución. Las distintas alternativas para manejar con el problema son consideradas y sopesadas por el decisor
4. Aplicación de criterios objetivos. Las consecuencias (costos y beneficios) de la selección de cada alternativa son estudiadas y comparadas con otras alternativas.
5. Elección de la mejor solución: El escoge la alternativa (y sus consecuencias) que maximiza el logro de sus metas, valores u objetivos

Dentro de este modelo racional la decisión colectiva se puede explicar como una sumatoria de las decisiones individuales. Las teorías de la elección racional y la elección social analizan cómo se da esta agregación, al respecto Benavidez (2011) afirma:

Desde la perspectiva teórica el problema de la elección social consiste en analizar cómo las preferencias individuales pueden ser agregadas en preferencias sociales. La idea es extender el comportamiento y las preferencias individuales a comportamientos agregados, o en otras palabras, pasar de la racionalidad individual a la racionalidad colectiva.

Uno de los principales exponentes en economía del modelo racional es Milton Friedman, quien parte de la concepción del hombre como agente racional que actúa siempre para optimizar el uso de los recursos escasos:

[178] “La teoría neoclásica fue fortalecida con base en planteamientos desarrollados por Von Neumann y Morgenstern (1944), Debreu (1959) y Arrow (1963). La teoría de juegos de von Neumann y Morgenstern (1944) se convirtió en el paradigma dominante para explicar el proceso de toma de decisiones bajo incertidumbre. Una de las virtudes centrales de la teoría de juegos fue axiomatizar el concepto de racionalidad. En ésta, el proceso de decisión es entendido como la construcción de elecciones cuyo objetivo es maximizar la utilidad esperada. Arrow (1963), por medio de la notación matemática y una lógica simbólica que permitió micro fundamentar la teoría de la elección racional, contribuyó de manera decisiva a fortalecer el concepto de racionalidad de la teoría de juegos” (Hodgson, 2007).

Para algunos autores, es incuestionable que el modelo anteriormente descrito es la base de los demás modelos. Si se aplicara rigurosamente sería el ideal, ya que el seguir los pasos descritos por este, para el proceso decisional aseguraría que la solución encontrada sería la óptima, pero en la realidad compleja el decisor se encuentra con diversos problemas para aplicar el modelo, especialmente los relacionados con la información, ya que en algunos casos el decisor tiene muy poca información o en otros casos se encuentra con un gran cúmulo de ella en donde difícilmente la razón del decisor puede penetrar todos sus aspectos. Adicionalmente el tiempo para recolectar y analizar esta información sería muy amplio, el costo y recursos muy altos, por lo cual el decisor terminaría excluyendo de su consideración una gran serie de opciones.

Además de lo argumentado “Este modelo es muy criticado desde diversas ópticas (por caracterizar a los seres humanos con una racionalidad ilimitada). El argumento fundamental esgrimido por los críticos, es que este modelo sólo se cumpliría si todos los individuos tuviesen una visión homogénea del mundo, y esto sólo sería plausible si todos los individuos compartieran los mismos códigos de valores” (Medina y Espinosa, 1995).

### *Racionalidad Acotada*

Los siguientes modelos se han clasificados como modelos procesuales de toma de decisiones. Según Barzelay (2003), estos explican el cambio, analizando factores de interacción a través del tiempo para conformar las opciones afrontadas por los encargados de tomar decisiones. Precisando el concepto de proceso Van de Ven (1992) explica que este se ha relacionado con tres significados: (1) Una lógica que explica la relación causal entre variables independientes y dependiente, (2) una categoría de conceptos o variables referidas a acciones de individuos u organizaciones, y (3) una secuencia de eventos que describe cómo ocurren las cosas a lo largo del tiempo (Sosa, 2003).

Concretamente en lo que respecta al modelo de racionalidad limitada, ante las críticas y el debate en torno al racionalismo ilimitado por verlo como inaplicable y muy exigente para el decisor, surgen propuestas como el de Herbert Simon (1957) y su modelo de la *racionalidad limitada*. En este modelo Simon (1957) afirma que la mayoría de personas en parte actúan y deciden racionalmente pero muchas veces actúan según impulsos emocionales, de esta observación se desprende el principio de la racionalidad limitada sobre el cual dice Simon (1957) que es:

“la capacidad de la mente humana para formular y resolver problemas, es pequeña comparada con el tamaño de los problemas cuya solución se requiere para conseguir un comportamiento racional y objetivo en el mundo real o incluso para aproximarse razonablemente a tal racionalidad objetiva. Toda la racionalidad en el proceso de decisión es limitada. El gerente no maximiza, toma decisiones que lo satisfacen, descubre soluciones aceptables para problemas bien reales; se contenta con alternativas satisfactorias” (Simon 1957).

Simon citado por Roth (2007) demostró que el modelo racional es inaplicable por varias razones:

1- Porque nunca puede ser completa la información tanto acerca del problema como de las alternativas de solución posibles. Intentar obtenerla tiene un costo en dinero y en tiempo, elementos que casi siempre tienen una disponibilidad limitada; además, es posible que la información no se pueda obtener porque quien la tiene no la quiere transmitir. 2- Porque la capacidad intelectual y cognitiva del decisor y sus asesores para identificar soluciones es variable y es posible que algunas soluciones válidas se descarten porque no corresponden a sus valores, o sencillamente no la perciben. 3- Porque los criterios para apreciar y diferenciar las cualidades y las consecuencias de las soluciones, sus respectivas ventajas y desventajas, son pocos y generalmente no tienen un grado de validez y de consenso en todas las áreas de aplicación. Además, las técnicas utilizadas pueden ser imperfectas o dificultan la comparación entre las soluciones. 4- Porque no es raro que los objetivos del decisor no estén claramente expresados consciente o inconscientemente, o no sean conocidos por el decisor mismo. 5- Porque el tiempo para tomar una decisión tiene generalmente un límite que no corresponde al necesario para recoger toda la información existente y realizar todas las investigaciones.

“La toma de decisiones según Simon (1977) abarca 4 fases principales: 1- Encontrar ocasiones para tomar una decisión, 2- Hallar posibles cursos de acción, 3- Elegir entre distintos cursos de acción y 4- Evaluar las selecciones pasadas.” Cada uno de estos pasos tiene diferentes actividades, por ejemplo:

1. Encontrar ocasiones para tomar una decisión: Aquí el decisor identifica un problema, lo analiza y diagnostica con base en información recolectada que es limitada.

2. Hallar posibles cursos de acción: Se diseñan posibles alternativas de solución al problema y se calculan los posibles beneficios y costos.
3. Elegir entre distintos cursos de acción: El decisor decide por una de las alternativas propuestas.
4. Evaluar las selecciones pasadas. Se lleva la alternativa a la acción y se evalúa.

Dice Walt (1995) que Simon sugirió que “la mayoría de la toma de decisiones debe ser descrita como un proceso de ‘racionalidad limitada’. El decisor en la selección de una alternativa o solución, su intención *no es maximizar* sus valores sino ser *satisfactoria* o suficientemente buena o aceptable”. El término *satisfactorio* describe este proceso.

Amplia Roth (2007) diciendo que en este modelo: “de antemano el decisor privilegia a una solución sobre otra y minimiza el examen de otras soluciones. Por lo general, no busca la mejor solución sino que trata de evitar la peor. Es común que las soluciones examinadas se limiten a modelos conocidos y aplicados anteriormente”.

#### *El Modelo Incrementalista*

Otro modelo, que hace parte del conjunto de modelos de racionalidad acotada y que surge también como crítica al modelo racional ilimitado, es el conocido modelo incrementalista. Sus exponentes consideran que el modelo racional es el ideal pero difícilmente aplicable en la realidad. El más conocido de los incrementalistas es Charles Lindblom,<sup>11</sup> quien planteó el método de las comparaciones limitadas sucesivas. Más tarde, la propuesta teórica de Lindblom fue conocida como incrementalismo, este nombre se deriva por su visión sobre la toma de decisiones, paso a paso, de manera incremental, para disminuir los riesgos de una planeación sobredimensionada (Merino, 2004). Entonces son “tres denominaciones con las que se conoce como el método de comparaciones limitadas sucesivas, la ciencia de salir de paso, y finalmente el método de atacar el problema por las ramas en contraste con la idea de ir a la raíz de los problemas como lo hace el modelo racional” (Miklos, 2001). Medina y Espinosa (1995) describen las características del modelo de Lindblom de la siguiente forma:

Este modelo de decisión, se caracteriza por su ingente contenido empírico y su énfasis en lo descriptivo. Lo que preocupa a sus teóricos es ¿cómo se toman las decisiones en la realidad? Pretende ser una herramienta de aplicación práctica. Exige del decisor un reconocimiento de la compleja realidad que lo rodea, por lo cual debe partir de la siguiente premisa “tengo una situación, hagamos pequeños cambios y veamos si mejora o empeora”. Los cambios desde este enfoque procuran evitar las “cosas malas” que conducirían hacia el fracaso total, también se abandonan las pretensiones del óptimo modelo racional y de lo satisfactorio del modelo de racionalidad limitada.

La génesis del modelo incrementalista se ubica en el artículo Lindblom de 1959, en donde el autor hace una crítica al modelo racional y luego lo compara con su modelo incremental, como puede verse en el Tabla N° 1:

<sup>11</sup> Hay otros autores incrementalistas como Allison (1971) y Goodin y Waldner (1979) quienes hacen algunos reparos a Lindblom e introducen lo que ellos denominan incrementalismo II y III

**Tabla N°1.**  
Comparación de las características de los métodos (modelos)

<i>Racional exhaustivo</i>	<i>Comparaciones limitadas sucesivas (Incrementalismo),</i>
1 <sup>a</sup> . Clarificación de valores u objetivos, distintos de y usualmente previos al análisis empírico de políticas alternativas.	La elección de metas valorativas y el análisis empírico de la acción necesaria para lograrlas no son distintos una del otro, sino que están estrechamente interrelacionados.
2 <sup>a</sup> . La formulación de políticas se basa en el análisis de medios-fines: primero se aíslan los fines, después se buscan los medios para lograrlos.	Como los medios y los fines no son distintos, el análisis medios-fines con frecuencia es inadecuado o limitado.
3a. La prueba de una "buena" política es que se puede comprobar que es el medio más adecuado para los fines deseados.	3b. La prueba de una "buena" política es normalmente que varios analistas están de acuerdo acerca de una política (sin que estén de acuerdo en que es el medio más adecuado para un objetivo acordado por todos).
4a. El análisis es exhaustivo; se toma en cuenta cada factor pertinente importante.	4b. El análisis es drásticamente limitado: i) No se presta atención a posibles consecuencias importantes. ii) No se presta atención a potenciales alternativas políticas importantes. iii) No se presta atención a valores afectados importantes.
5a. Usualmente se basa en teoría	5b. Una sucesión de comparaciones reduce o elimina en gran medida la dependencia de la teoría..

[181]

Fuente: (Lindblom, 1959).

Hablando sobre sobre los métodos y las condiciones contextuales acepta Lindblom (1959) que “El método racional, es el mejor medio o modelo, pero en realidad no es viable por cuestiones complejas de política, y los decisores se ven obligados a emplear el método de las comparaciones limitadas sucesivas.”

El incrementalismo es más descriptivo de la forma como las políticas se hacen en la realidad. Walt (1995)<sup>12</sup> lo resume de la siguiente forma:

1. La selección de metas u objetivos y las formas de implementación están muy relacionadas – y no difieren una de otra. En otras palabras medios y los fines no son distintos, el análisis medios-fines frecuentemente no es inadecuado o limitado. De hecho, quienes hacen políticas y toman decisiones frecuentemente evitan pensar mucho o especificar sus objetivos. Esto puede deberse a que están conscientes de que hacerlo podría precipitar un conflicto más que un acuerdo.
2. Los decisores de políticas ven un pequeño número de alternativas para manejar un problema y tratan de elegir opciones que difieren solo marginalmente de las políticas existentes. “El hecho de que un valor sea preferido sobre otro al tener que tomar una

<sup>12</sup> A lo descrito por Walt se le añadieron explicaciones textuales de Lindblom sobre algunos aspectos.

- decisión, no significa que será preferido en otra situación de decisión en la cual sólo se pueda alcanzar con gran sacrificio de otro valor” (Lindblom, 1959).
3. Para cada alternativa se consideran solo las consecuencias más importantes. Es por lo tanto el análisis drásticamente limitado: 1) no se presta atención a posibles consecuencias importantes; 2) no se presta atención a potenciales alternativas políticas importantes; 3) no se presta atención a valores afectados importantes (Merino, 2004).
  4. No existe una opción de políticas óptima: la prueba de una buena decisión es que hay acuerdo entre quienes deciden sobre la opción elegida, sin suponer que es necesariamente la mejor decisión. Lindblom (1959), se formula la pregunta ¿Cómo se hace para saber, a partir del método incremental, si una decisión es “correcta”, “buena” o “racional” o “mala”? El mismo responde diciendo: El *Acuerdo* sobre política, se convierte en la única prueba práctica de lo correcto de esa política. Asimismo, si un administrador tratara de ganarse al otro en un acuerdo sobre los fines, no lograría nada y sólo crearía una controversia del todo innecesaria. Si ponerse de acuerdo directamente sobre una política como prueba para ver cuál es la “mejor” parece un pobre sustituto de poner la política a prueba contra sus objetivos, debe recordarse que los propios objetivos no tienen una validez última aparte de aquella en que ya se convino. Por tanto, en un sentido importante no es irracional que un administrador defienda una política como buena sin poder especificar para qué es buena.
  5. Hacer políticas en forma incremental es esencialmente remedial, y se centra en cambios pequeños a las políticas existentes más que en considerar grandes políticas futuras. Quienes hacen y deciden políticas aceptan que pocos problemas se resuelven de una vez por todas. Hacer políticas es un proceso en serie, hay que regresar a los problemas en la medida que se corrigen errores y se desarrollan nuevas líneas de ataque.

[182] Explica” Lindblom (1959) “El último elemento distintivo del método incremental es que las comparaciones, junto con la elección de política, proceden en series cronológicas. La política no se hace de una vez por todas; se hace y se rehace interminablemente. La decisión política es un proceso de aproximación sucesiva a algunos objetivos deseados, en que lo deseado mismo sigue cambiando a cada reconsideración. Hacer política es, en el mejor de los casos, un proceso difícil. Ni los sociólogos ni los políticos ni los administradores públicos saben lo bastante acerca del mundo social para evitar cometer errores repetidos al predecir las consecuencias de las medidas políticas”. Una sucesión de comparaciones reduce o elimina en gran medida la dependencia de la teoría:

“El administrador a menudo considera que el experto llegado de fuera, o el que resuelve problemas académicos, a veces no le ayuda; porque, a su vez, ellos le piden apegarse más a las teorías. Esto explica por qué un administrador con frecuencia se muestra más confiado cuando “siente sus pies bien plantados en la tierra” que cuando sigue los consejos de los teóricos” (Lindblom, 1959).

En el artículo de 1979 ‘Todavía confundidos, sin salir del paso’, dice Soria (2004):

Lindblom reafirma que el incrementalismo “es y debe ser el método usual en la toma de decisiones en la política” (Lindblom, 1979). Por otra parte, clarifica el concepto de análisis incremental distinguiendo tres variedades: a) el análisis incremental simple, que se refiere a la consideración de políticas alternativas que difieren sólo marginalmente de lo establecido; b) el incrementalismo desarticulado que es el modelo expuesto anteriormente y; c) el análisis estratégico concebido como un “conjunto de estrategias calculadas o elegidas

deliberadamente para poder simplificar los problemas complejos de políticas” (Lindblom, 1979). El análisis estratégico es una etapa intermedia entre el análisis incremental simple y la racionalidad absoluta. Existe una relación entre estas tres variedades, pues el análisis incremental simple es un caso del incrementalismo desarticulado y este es una especie del análisis estratégico. Lindblom considera que el mejor modelo es el análisis incremental desarticulado, aunque el estratégico debe tenerse como una aspiración, un ideal al que puede y debe aproximarse el tomador de decisiones.

En los escritos de 1980, Lindblom revela su enfoque político subyacente. Éste es el pluralismo democrático, modelo que supone que el poder está distribuido más o menos homogéneamente entre todos los actores y agentes en una sociedad. Como se puede deducir de lo anterior, el propio Lindblom optó por modificar el nombre de su propuesta teórica original para llamarla “análisis estratégico”, pero sin abandonar el núcleo central de sus ideas originales:

“La defensa del análisis estratégico como ideal o norma es simple: ninguna persona, ningún comité a equipo de investigación, aun con todos los recursos de la computación electrónica moderna, pueden ser exhaustivos en el análisis de un problema complejo. Están en juego demasiados valores, demasiadas opciones posibles, demasiadas consecuencias a las que hay que seguir la pista en un futuro incierto (Merino, 2004).

En otras palabras, Lindblom defiende el incrementalismo o análisis como un análisis deliberado y conscientemente incompleto, que acepta que las autoridades normativas tienen que tomar decisiones en un mundo político que introduce muchas limitaciones al proceso. Continúa diciendo Lindblom (1991) que pueden haber fallas en el análisis estratégico para tomar decisiones tales como:

1. Posibilidades de error por: a) La limitada capacidad del conocimiento del hombre y la complejidad de los problemas de políticas. b) Análisis pobremente respaldado de información superficial, con prejuicios o falsa. c) Dificultades como el crecimiento de la sociedad, sus problemas y las respuestas de la gente a esos problemas, cambian constantemente. d) La resistencia de los legisladores y decisores a utilizar información y análisis disponible porque son ignorantes o irracionalmente hostiles a la solución racional de los problemas.
2. Conflictos de valores: El análisis no pudo descubrir cuál es la política inequívocamente buena para todo el mundo. A este respecto complementa Roth (2007) diciendo “que considera que es muy difícil, sino imposible, ponerse de acuerdo previamente sobre los valores y los objetivos de una política con todos los actores que pesan sobre el proceso de decisión.
3. Tiempos y costos.
4. Formulación del problema.

Uno de los principales críticos del incrementalismo de Lindblom es Yehezkel Dror (1989), sus planteamientos críticos según Soria (2004) se centraron en dos asuntos: a) las limitaciones del modelo, y b) en su carácter conservador. Otro de los críticos más conocidos del incrementalismo de Lindblom es de Amitai Etzioni (1967). Soria (2004) revisando la postura de este autor afirma que:

[183]

En primera instancia, Etzioni (1967) señala que el incrementalismo de Lindblom es no sólo un modelo para la toma de decisiones, sino que implica un modelo estructural de sociedad, ya que es característico de las llamadas sociedades plurales en contraposición con los países donde es más importante la planeación como mecanismo de expresión del bienestar colectivo.

Pero pese a las críticas sobre los formulaciones básicas del incrementalismo de Lindblom, la pregunta que se debe hacer es si sus planteamientos teóricos aún tienen vigencia, ¿en qué grado los progresos teóricos recientes han transformado la idea original, y la han reforzado o posiblemente lo han convertido en obsoleto? A raíz de cumplirse 50 años de la publicación del primer artículo de Lindblom, varias universidades del Canadá, encontraron que es uno de los autores más relevantes en investigación social y realizaron una revisión de sus planteamientos en la revista *Policy and Society*. Algunos de las conclusiones se presentan a continuación<sup>13</sup>:

En el artículo de Howlett y Migone (2011) del Departamento de Ciencias Políticas de la Universidad Simon Fraser del Canada sostienen que los planteamientos de Lindblom están muy vivos. Los autores argumenta que los nuevos modelos que han aparecido en la década de 1990, sobre todo en las obras de Peter Hall, Frank Baumgartner y Jones Bryande con los conceptos de “equilibrio puntuado”, no han sustituido al antiguo incrementalismo, si no que más bien “lo complementaron mediante la adición de las nociones de cambio “atípico”,ó “paradigmático”, para el patrón de cambio marginal propuesto por Lindblom y sus colegas en los años 1950 y 1960. Los modelos contemporáneos así tienen una gran deuda con el gradualismo o incrementalismo, en un intento para incorporar sus puntos fuertes y superar sus debilidades”.

[184] Michael M. Atkinson (2011), explica que Lindblom nunca abandonó la versión incremental de la toma de decisión que él introdujo en 1959, explica como Lindblom se lamenta cada vez más de la calidad deteriorada de la investigación que caracteriza la toma de decisión pública (y privada). Lindblom no identificó los orígenes exactos de la incompetencia social creada, sino que él hizo claro que el incrementalismo no es la fuente. Analiza Atkinson como líneas recientes de investigación, dos importantes basadas en el institucionalismo, y otra en la economía del comportamiento, proporcionan algunas explicaciones para responder las quejas de Lindblom. Pero a pesar de sus avances, estas líneas de investigación no son contrarias con el incrementalismo, cada una introduce algunas mejoras en la fórmula original de Lindblom, pero la mantienen.

En el mismo sentido Rothmayr y Saint-Martin (2011) revisaron su herencia en trabajos de investigación y dicen que “Algunas de las ideas que sostienen el concepto de incrementalismo continúan conduciendo la investigación, a menudo conjuntamente con acercamientos teóricos más recientes al proceso de la política. Después de medio siglo, el incrementalismo sigue siendo parte del kit de herramienta del erudito de la política”.

Por último Pal (2011) examinó los 5 supuestos que subyacen en la teoría de Lindblom: (1) la naturaleza limitada de la racionalidad y la debilidad de la cognición humana, (2) el énfasis en razón práctica y conocimiento aplicado, (3) La adaptación mutua partidista, (4) las decisiones políticas tomadas en forma incremental pueden ser remediadas y deshechas, y (5) el sistema político de Estados Unidos se toma como el modelo para la política incremental. El resultado del análisis realizado por Pal (2011) sobre estos cinco supuestos arroja que el incrementalismo, se

<sup>13</sup> Son traducciones libre de los autores sobre los artículos presentados en la revista *Policy and Society*.

soporta bastante bien, como un pensamiento actual en el proceso de las políticas públicas, sobre los dos primeros. El tercer supuesto ha sido enfrentado por los nuevos trabajos en teoría de redes y el cuarto ha sido cuestionado por las teorías sobre la dependencia de la trayectoria, y finalmente el autor concluye que solo el quinto supuesto ya no tiene actualidad.

Por otro lado, el trabajo realizado por Ledesma et al. (2010) resalta la importancia del incrementalismo especialmente en relación con el presupuesto. Los investigadores analizaron empíricamente las diversas teorías presupuestarias (el incrementalismo, la anarquía organizada, racional), en los programas de gasto social, prestando especial atención a la utilidad de la información financiera en la toma de decisiones. La muestra analizada correspondió a un conjunto de ayuntamientos españoles en el periodo 2000-2004, concluyendo que la asignación presupuestaria del gasto social municipal no sigue un trayecto aleatorio y se rechazan los planteamientos del modelo anárquico. Por el contrario, sí tiene significación el incrementalismo conjuntamente con las variables de información financiera.

#### *Modelo del Cesto o Bote de Basura*

Este modelo es utilizado en el sector de la administración privada. Se puede presentar inconvenientes al extrapolarlo al sector público, pero en algunas circunstancias sin embargo puede presentar alguna utilidad. Cohen, March y Olsen (1972), en su artículo, A Garbage Can Model of Organizational Choice, proponen un modelo de simulación para aquellas organizaciones caracterizadas por preferencias problemáticas, tecnología poco clara y una fluida participación. Los autores ubican la aplicabilidad de este modelo de toma de decisiones en organizaciones como las universidades. Páramo (2004) respecto al modelo formulado por Cohen, March y Olsen, denominado de bote de basura afirma que:

Cohen, March y Olsen lo propusieron como una alternativa al de racionalidad limitada para hacer una descripción del proceso de toma de decisiones, que incluye el elemento de temporalidad. Ellos identifican ocho propiedades principales en el proceso decisorio:

1. La resolución de problemas obedece a un “estilo” para tomar decisiones que no es el estilo más común.
2. El proceso es bastante minucioso y generalmente muy sensible a las variaciones.
3. La presentación típica del modelo marca la tendencia de los hacedores de las decisiones a tratar, entre ellos, los problemas a través de elecciones.
4. Hay interconexiones importantes entre los tres aspectos clave de la eficiencia de los procesos de decisión: El primero se refiere a la cantidad de tiempo que los problemas no resueltos permanecen activamente atados a situaciones de decisión. El problema de la actividad es una medida áspera que afecta el potencial de las decisiones conflictivas en la organización. El segundo aspecto es el problema latente, es decir, la cantidad de tiempo que los problemas llevan activos, sin estar ligados a las decisiones. El tercero es el tiempo de decisión; la persistencia de elecciones.
5. El proceso es frecuentemente interactivo, aunque algunos fenómenos asociados con el modelo de “botes de basura” son regulares y fluyen a través de casi todos y cada uno de los casos.
6. Los problemas importantes o los que aparecen primero son la prioridad a resolver.
7. Las elecciones sirven menos para resolver problemas importantes que para tomar decisiones menores. La toma de decisiones relevantes se hace al vuelo; las decisiones que no son importantes se toman por resolución. Estas diferencias se observan bajo la

secuencia de decisiones centrales, pero es más evidente cuando las decisiones importantes aparecen relativamente temprano.

8. Las decisiones de importancia intermedia siempre se toman.

Existe una gran variedad de análisis al rededor del modelo propuesto por Cohen y Olsen. En el contexto latinoamericano, el estudio realizado por Páramo (2008) concluye diciendo “Lo que este modelo aporta es el concepto de temporalidad y destaca que las soluciones no son diseñadas para resolver problemas particulares, sino por el contrario, toda organización tiene disponible permanentemente un abanico de soluciones que “flota” en sus instancias decisorias. De tal manera que algunos problemas son resueltos, otros sólo parcialmente y otros no, por lo que vuelven a un tiempo de espera hasta que se encuentra la solución más adecuada”

#### *El Modelo del Caos Organizado*

El último modelo que se va a plantear en este artículo, es el de Caos Organizado. Parece una paradoja hablar del modelo del caos organizado ya que parecen conceptos contrarios, pero el caos planteado es diferente al desorden que queda por ejemplo después de un desastre inesperado. En este modelo “Caos no significa desorden ni comportamiento aleatorio, son sistemas complejos “no lineales”, que tienen entre otras propiedades, un comportamiento ordenado y razonable, bajo un disfraz lleno de opuestos y un “aparente” desorden. Por ejemplo, las organizaciones y la economía, son sistemas complejos y caóticos” (Piorum, 2005). Medina y Espinosa (1995) en relación con la Teoría del Caos y la toma de decisiones afirman que:

La teoría del caos en la toma de decisiones se orienta al establecimiento e interpretación de diversos fenómenos económico-sociales con la pretenciosa finalidad de entender y predecir a través de modelos matemáticos los escenarios posibles en función de ciertos valores de las variables que intervienen en el fenómeno. El uso más difundido se encuentra en los ámbitos económico y financiero.

[186]

## CONCLUSIONES

Como se ha mostrado en el desarrollo de este artículo, la toma de decisiones es un proceso complejo que puede abarcar diferentes aspectos de los seres humanos. Un análisis sobre la toma de decisiones grupales como las de los comités y concretamente en escenarios de economía pública, se vuelve un proceso aún más complejo ya que además de los factores individuales también entra en juego aspectos de grupo, sociales, políticos y económicos.

Adicionalmente en este trabajo, se mostró que desde la economía y la ciencia política existen varios modelos que sirven para el análisis de las decisiones y de las instancias decisorias, como son los comités de economía pública. Según la revisión de la literatura realizada, herramientas teóricas como el incrementalismo aún son vigentes para el análisis de la toma de decisiones.

Chappell en su investigación del año 2005, sobre toma de decisiones en comités de política monetaria, apoyado en lo afirmado por Blinder 1997, concluye que es necesario seguir realizando investigaciones sobre la naturaleza real de la toma de decisiones en los comités y en especial de los comités relacionados con la política económica. Esta afirmación es particularmente relevante para el contexto latinoamericano, ya que como concluye el autor “las decisiones de política monetaria son hechas por el Comité, no por un individuo con preferencias bien definidas.

Ningún economista negaría que la decisión de aprobar un monto de dinero, hacer un gasto o invertir en un determinado aspecto que beneficie una población, es una decisión económica. Por lo tanto existe la responsabilidad tanto para el análisis del proceso decisional como para la toma de decisiones, escoger el modelo que responda de la mejor forma a las necesidades en un determinado contexto social.

## BIBLIOGRAFÍA

Alesina. A , Roubini N. y Cohen G., (1997). *Political Cycles y Macroeconomy*, Cambridge, MA: MIT Press.

Atkinson Michael M., (2011). "*Lindblom's lament: Incrementalism and the persistent pull of the status quo*". *Policy and Society* 30, 2011.

Barzelay Michael, (2003). *La nueva gestión pública. Un acercamiento a la investigación y al debate de las políticas públicas*, México, Fondo de Cultura Económica.

Benavidez Oscar, (2011). "Elección social e interacción estratégica", en Jonathan Molinet y Edgard David Serrano Moya (Edit), *La Teoría De La Elección Social Hoy*, Manizales Colombia, Capital Graphic.

Blume Lawrence E. and David Easley (2008). "Rationality.", in Steven N. Durlauf and Lawrence E. Blume. (Edit), *The New Palgrave Dictionary of Economics*, second edition , Palgrave Macmillan. The New Palgrave Dictionary of Economics Online, Palgrave Macmillan, 13 august 2012 [http://www.dictionaryofeconomics.com/article?id=pde2008\\_R000277](http://www.dictionaryofeconomics.com/article?id=pde2008_R000277)

Cabeza Leonor; Muñoz, Alberto y Vivero Sandra (2004). "Aproximaciones al proceso de toma de decisiones en la empresa Barranquillera". *Revista Pensamiento y Gestión N 017*, Barranquilla Colombia.

Castro, Fredy (2011). "Señales de política monetaria y movimientos en la estructura a plazo de la tasa de interés en Colombia", Archivos de economía. Departamento Nacional de Planeación de Colombia, Bogotá. [www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=ICe65Ey39tE%3d&tabid=1479](http://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=ICe65Ey39tE%3d&tabid=1479)

Chappell Henry, Roy McGregor Jr. Rob, Vermilyea Todd. (2005). *Committee Decisions on Monetary Policy*, Cambridge, MA: MIT Press.

Chappell, McGregor, Vermilyea (2007), *The Role of the Bias in Crafting Consensus:FOMC Decision Making in the Greenspan Era*.

Chappell, McGregor, Vermilyea (2011), *Deliberation and Learning in Monetary Policy Committees*.

Central Banking Newsdesk (2012). Interview with Robert Shiller: Central bankers need to address problem of 'groupthink', says Shiller.

[http://www.centralbanking.com/central-banking-journal/interview/2175186/robert-shiller-central-banks-role-society?WT.rss\\_f=Financiar+stability++Central+banks&WT.rss\\_a=Robert+Shiller+on+central+banks+and+their+role+in+a+good+society](http://www.centralbanking.com/central-banking-journal/interview/2175186/robert-shiller-central-banks-role-society?WT.rss_f=Financiar+stability++Central+banks&WT.rss_a=Robert+Shiller+on+central+banks+and+their+role+in+a+good+society)

Cohen Mitchel; March James; Olson Johan (1972). *The Garbage Can Model of Organization Choice*. *Administrative Science Quarterly* Vol 17 N1.

Espasa-Calpe (2005). *Diccionario de la lengua española*, Madrid.

Elster Jon (1999). *Alchemies of the Mind: Rationality and the Emotions* Cambridge.

Estrada Gallego (2007). *Herbert A. Simon y la economía organizacional*. Cuadernos de Economía N° 47, Bogotá Colombia.

García S, José Pedro y Maheut Julien (2011) *Modelos y Métodos de Investigación de Operaciones. Procedimientos para Pensar*. <http://personales.upv.es/jpgarcia/LinkedDocuments/modeladomatematico.pdf>

Gómez Jhon Jairo. (2008). *Ciclos políticos en Colombia: Impacto fiscal en el siglo XX e impacto sobre la distribución del ingreso durante los últimos 30 años* Universidad de Santo Tomas. *Revista CIFE* 13

Hansson Sven Ove (1994, 2005) *Decision Theory A Brief Introduction*. Department of Philosophy and the History of Technology Royal Institute of Technology (KTH) Stockholm.

Hernández Iván; Dueñas Marco; (2005) *Contribución al debate sobre la educación y el mercado laboral en la administración pública en Colombia* jul-dic 2005 *Revista Innovar*. Universidad Nacional de Colombia.

Hellriegel Don, Jackson Susan E., Slocum John W. (2005) *Administración: un enfoque basado en competencias*, Cengage Learning Editores, 2005

Hodgson Geoffrey M. (2007) *Economía Institucional y Evolutiva Contemporánea*. Universidad Autónoma Metropolitana. Méjico.

Howlett Michael, Migone Andrea. (2011). Charles Lindblom is alive and well and living in punctuated equilibrium land. Department of Political Science Simon Fraser University Burnaby, BC, Canada. *Policy and Society* 30, 2011.

Kusko Federico (2011). Elegir ese misterio, reportaje de Federico Kusko a Jon Elster, padre de la teoría de la elección racional. Revista Ñ de comunicación. [http://www.revistaenlinea.clarin.com/ideas/politicaeconomia/Jon\\_Elster\\_0\\_401959976.html](http://www.revistaenlinea.clarin.com/ideas/politicaeconomia/Jon_Elster_0_401959976.html)

Ledesma, Javier. Dorta José, Pérez Jorge. Contraste de los modelos de asignación presupuestaria en el presupuesto social municipal *Gestión y Política Pública* Gestión y Política Pública VOLUMEN XIX . NÚMERO 2 . II SEMESTRE DE 2010. PP. 351-394 *Gestión y Política Pública*.

Pal Leslie A. (2011) Assessing incrementalism: Formative assumptions, contemporary realities. School of Public Policy and Administration, Carleton University, 1125 Colonel By Drive, Ottawa, Ontario K1S 5B6, Canada. *Policy and Society* 30, 2011.

Lindblom Charles (2001) *The Market System: What It Is, How It Works, and What to Make of It*, Yale University Press, 001.

Lindblom Charles (1991). El proceso de elaboración de política públicas Ministerio para la Administración Pública

Lindblom Charles (1979) *Still Muddling, Not yet through*, in *Public Administration Review*, Vol. 39, pp. 517-526, 1979.

Lindblom Charles (1959) *The Science Of 'Muddling Through'*, in *Public Administration Review*, Vol. 19, pp. 79-88, 1959.

Lizaso Ricardo Esteban. Características diferenciales de las decisiones grupales. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires. 2009 [www.tandem.com/](http://www.tandem.com/).

López Carlos (2006) El proceso decisorio como perspectiva de análisis en el estudio de las políticas de descentralización fiscal. Estudio de caso: La toma de decisiones en la secretaria de planeación y finanzas. Universidad Autónoma Metropolitana México.

Mantzavinos, C., North, D.C., and Shariq, S. (2004) Learning, Institutions, and Economic Performance; en *Perspectives on Politics* Vol. 2, No 1: 75-84

Mars, V. (2010) Toma de Decisiones en la Organización. Clínica psicológica, sección psicología de las organizaciones. <http://www.psicologia-online.com/pir/la-organizacion-como-sistema-decisor-complejo.html>

Martínez-Selva J.M Sánchez-Navarro J.P. Bechara A, Román F.(2006). Un sistema cerebral distribuido para la toma de decisiones. Facultad de Psicología. Universidad de Murcia. *Revista Neurol* 2006; 42 (7): 411-41

Mariscal Walter (1993). Toma de decisiones gerenciales. Resolución de problemas y toma de decisiones. ediciones Macchi .Argentina.

Medina C. Espinosa M. ( 1995) La toma de decisiones en un mundo posmoderno: de la racionalidad al caos. *Revista Gestión y estrategia*. No, 8 Jul/Dic 1995. Departamento de Administración de la UAM- Azcapotzalco.

Mendoza, Carlos A (2007). Un nuevo institucionalismo: el cognitivo .CABI.

Merino, Mauricio (2004). Notas sobre Nuevo Institucionalismo y política pública. Universidad Autónoma del Estado de México, Aula virtual José A. Contreras.

Miklos Tomás (2001). Las decisiones políticas de la planeación a la acción. México: Editores Siglo xxi

North Douglass (1993). Conferencia de Douglass C. North en Estocolmo, Suecia, el 9 de diciembre de 1993 al recibir el Premio Nobel de Ciencias Económicas. Traducción del inglés de Herzonía Yáñez. <http://www.eumed.net/cursecon/textos/north-nobel.htm>

North Douglass (1998). Desempeño económico en el transcurso de los años. *Revista economía teoría y práctica*. No. 9 pag. 127-141. Universidad Autónoma Metropolitana de México.

Olson Marcus (1965). *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*, Harvard University Press, 1ª edición 1965, 2ª ed. 1971, ediciones en español 1992.

Ostrom Elionor (1990). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge University Press, 1990.

Otero, Silvia (2006). Emociones y movimientos sociales: algunas claves útiles para estudiar el conflicto armado. *Revista Colombia Internacional* N 63, Enero – Junio 2006. Universidad de los Andes, Colombia.

Páramo Rico y Méndez Ma Teresa (2004). Cambio organizacional. Toma de decisiones y estructura. Tesis Doctoral. México: Universidad Autónoma Metropolitana de Iztapalapa.

Parra Julian Andrés (2009) Essays on central bank inflation announcements. Dissertation for degree of Doctor Of Philosophy Wolfson College University of Cambridge, January, 2009.

Piorun Daniel. (2005) Toma de decisiones: de la teoría del caos a la psicología. [http://www.degerencia.com/articulo/toma\\_de\\_decisiones\\_de\\_la\\_teoría\\_del\\_caos\\_a\\_la\\_psicología](http://www.degerencia.com/articulo/toma_de_decisiones_de_la_teoría_del_caos_a_la_psicología)

Rabin, Matthew (2008). "Kahneman, Daniel (born 1934)." The New Palgrave Dictionary of Economics. Second Edition. Eds. Steven N. Durlauf and Lawrence E. Blume. Palgrave Macmillan, 2008. The New Palgrave Dictionary of Economics Online. Palgrave Macmillan. 25 July 2012. [http://www.dictionaryofeconomics.com/article?id=pde2008\\_K000065](http://www.dictionaryofeconomics.com/article?id=pde2008_K000065)

Roth, Andre-Noel (2007). Políticas Públicas. Ediciones Aurora. Bogotá

Rothmayr Allison Christine, Saint-Martin Denis. (2011). Half a century of "muddling": Are we there yet? *Policy and Society* 30, 2011.

Shafir, Eldar (2008) "Tversky, Amos (1937–1996)." The New Palgrave Dictionary of Economics. Second Edition. Eds. Steven N. Durlauf and Lawrence E. Blume. Palgrave Macmillan, 2008. The New Palgrave Dictionary of Economics Online. Palgrave Macmillan. 25 July 2012. [http://www.dictionaryofeconomics.com/article?id=pde2008\\_T000187](http://www.dictionaryofeconomics.com/article?id=pde2008_T000187)

Sent, Esther-Mirjam (2008) "rationality, history of the concept." The New Palgrave Dictionary of Economics. Second Edition. Eds. Steven N. Durlauf and Lawrence E. Blume. Palgrave Macmillan, 2008. The New Palgrave Dictionary of Economics Online. Palgrave Macmillan. 13 August 2012 [http://www.dictionaryofeconomics.com/article?id=pde2008\\_R000256](http://www.dictionaryofeconomics.com/article?id=pde2008_R000256)

Simon, Herbert (1957), El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos de adopción de decisiones en la organización administrativa, Aguilar, México, 2ª edición

Simon, Herbert (1977). The new science of management decision, Prentice hall

Simon, Herbert A (1986) Rationality in Psychology and Economics. The Journal of Business, Vol. 59, No. 4, Part 2: The Behavioral Foundations of Economic Theory (Oct., 1986), pp. S209-S224

Simon, Herbert A. (1991). "Nonmonotonic reasoning and causation", *Cognitive Science*, 15(2): 293-300, 1991.

Simon, Herbert A( 2008). "Rationality, Bounded." The New Palgrave Dictionary of Economics. Second Edition. Eds. Steven N. Durlauf and Lawrence E. Blume. Palgrave Macmillan, 2008. The New Palgrave Dictionary of Economics Online. Palgrave Macmillan. 13 August 2012. [http://www.dictionaryofeconomics.com/article?id=pde2008\\_B000176d](http://www.dictionaryofeconomics.com/article?id=pde2008_B000176d) oi:10.1057/9780230226203.1391

Soria Rigoberto (2004). La construcción del Sistema Nacional de Coordinación Fiscal: Poder y toma de decisiones en una esfera institucional. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Iztapalapa. Mexico.

Sosa Silvia (2003). La Génesis y el desarrollo del cambio estratégico. Un enfoque dinámico basado en el cambio estratégico. Tesis doctoral. Universidad de las Palmas de Gran Canaria. <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/rsr/index.htm>

Uña Martín (2005). El Congreso y el Presupuesto Nacional: Desempeño y Condicionantes de su rol en el Proceso Presupuestario. Fundación. Konrad Adenauer. Argentina.

Wiltshire Kenneth (2001) Científicos y planificadores de políticas hacia una nueva colaboración. En Informe Final del Consejo Intergubernamental del Programa "Gestión de las Transformaciones Sociales" (MOST). Quinta reunión París, 14-17 de marzo de 2001.

Varian Hal R (2010). Microeconomía Intermedia, Capitulo 3 Las preferencias. Barcelona, Antoni Bosch Editor, 2010.