

El proceso de toma de decisiones en políticas públicas. Una revisión crítica de la investigación empírica

(The decision-making process in public policy. A critical review of empirical research)

Erick Alonso Baños Remache
<https://orcid.org/0009-0002-4796-9321>
Universidad Estatal de Milagro, Ecuador. ebanosr@unemi.edu.ec

Igor Ernesto Diaz Kovalenko
<https://orcid.org/0000-0003-2622-1218>
Universidad Estatal de Milagro, Ecuador. idiazk@unemi.edu.ec

Jhon Roland Barros Naranjo
<https://orcid.org/0000-0003-1997-7789>
Universidad Estatal de Milagro, Ecuador. jbarrosn@unemi.edu.ec

Jorge Eduardo Oviedo Galarza
<https://orcid.org/0000-0001-6684-6189>
Universidad Técnica de Babahoyo, Ecuador. joviedog@utb.edu.ec

Resumen

Este estudio se centra en el análisis del proceso de toma de decisiones en políticas públicas, con el objetivo de identificar factores críticos que influyen en dicho proceso y proponer recomendaciones para mejorar la gestión pública. La introducción aborda la importancia de implementar estrategias efectivas basadas en evidencia empírica y en los principios de las ciencias del comportamiento para asegurar políticas públicas más eficaces y transparentes. A partir de una revisión sistemática de la literatura académica entre el 2008 y 2024, se examinan diversos enfoques y estudios relevantes que destacan la relevancia de la planificación estratégica, el análisis riguroso de datos y la adaptabilidad ante crisis emergentes. Los resultados subrayan la necesidad de fortalecer la planificación estratégica, adoptar políticas basadas en evidencia, mejorar la formación en políticas públicas con un énfasis en la comunicación efectiva, y aplicar principios de las ciencias del comportamiento para optimizar la implementación y resultados de las políticas. Estas conclusiones se orientan hacia una gestión gubernamental más ágil y responsable, capaz de responder de manera proactiva a las demandas sociales y asegurar un impacto positivo y sostenible en la sociedad.

Palabras clave: Gestión pública, políticas públicas eficaces, toma de decisiones.

Abstract

This study focuses on the analysis of the public policy decision-making process, with the aim of identifying critical factors that influence this process and proposing recommendations for improving public management. The introduction addresses the importance of implementing effective strategies based on empirical evidence and the principles of behavioral sciences to ensure more effective and transparent public policies. Based on a systematic review of the academic literature from 2008 to 2024, various relevant approaches and studies are examined, highlighting the importance of strategic planning, rigorous data analysis, and adaptability to emerging crises. The results underscore the need to strengthen strategic planning, adopt evidence-based policies, improve public policy training with an emphasis on effective communication, and apply behavioral science principles to optimize policy implementation and outcomes. These conclusions are geared toward more agile and accountable government management, capable of proactively responding to social demands and ensuring a positive and sustainable impact on society.

Keywords: Public management, effective public policies, decision making.

Recibido: 17/12/2024 | Aceptado: 14/02/2025
<https://doi.org/10.18779/csye.v9i2.1004> | Páginas: 79-91

 Cita sugerida (APA séptima edición):

Baños Remache, E., Diaz Kovalenko, I., Barros Naranjo, J. y Oviedo Galarza, J. (2025). El proceso de toma de decisiones en políticas públicas. Una revisión crítica de la investigación empírica. *Revista de Ciencias Sociales y Económicas*, 9(2), 79-91. <https://doi.org/10.18779/csye.v9i2.1004>

Introducción

Las políticas públicas y toma de decisiones son aspectos fundamentales en la administración y gobernanza de los gobiernos, tanto a nivel local como nacional. Estos procesos implican la identificación de problemas públicos, la evaluación de posibles soluciones, la implementación de medidas y la evaluación de sus resultados (Franco, 2024). La eficacia de una política pública depende en gran medida de la calidad de las decisiones tomadas a lo largo de su ciclo de vida.

La política pública es una acción gubernamental deliberada y planificada para resolver problemas específicos, promover el bienestar general y lograr objetivos sociales, económicos y políticos. Estas políticas se desarrollan e implementan a través de una serie de medidas y planes que cubren educación, salud, seguridad, medio ambiente, economía y otras áreas. El objetivo de la política estatal es mejorar la calidad de vida de las personas y garantizar el desarrollo social sostenible (Franco, 2024). Surgen del reconocimiento de las necesidades y demandas de la sociedad y de la búsqueda de respuestas específicas y efectivas a dichas demandas. Este proceso es muy dinámico y complejo, ya que involucra a varios actores, incluidas autoridades públicas, ONG, grupos de interés, el mundo académico y la sociedad. La cooperación y el consenso entre estos actores son esenciales para desarrollar políticas efectivas y sostenibles (Navarro, 2008).

Además, el proceso de toma de decisiones de política pública no ocurre en el vacío; más bien, está moldeado por una amplia gama de elementos como la política, la economía, la sociedad y la cultura (Fuenmayor, 2017). En este sentido, es crucial comprender el contexto en el que se formulan las políticas públicas para evaluar su impacto y eficacia. Es así que, la política de Estado está sustentada en estructuras regulatorias y legales que le dan legitimidad y viabilidad. El marco incluye leyes, reglamentos, decretos y otros instrumentos legales que forman la base para su implementación y cumplimiento. Además, las políticas nacionales deben evaluarse y monitorearse continuamente para garantizar que

estén logrando sus objetivos y hacer los ajustes necesarios. La evaluación puede medir el impacto de las políticas y mejorar su eficacia, asegurando que los recursos públicos se utilicen eficientemente y que los resultados beneficien a la sociedad en su conjunto (Palacios *et al.*, 2021). Por lo que, esta es la principal herramienta que utilizan los gobiernos para orientar y coordinar acciones encaminadas a resolver problemas sociales y promover el bienestar general. Implican un proceso sistemático y participativo desde la identificación del problema hasta la implementación y evaluación de la solución. Las políticas públicas, respaldadas por marcos legales y regulatorios, buscan satisfacer las necesidades sociales y adaptarse continuamente a las condiciones cambiantes y los desafíos ambientales.

Uno de los desafíos más importantes en la formulación de políticas públicas radica en la diversidad de intereses y valores que existen dentro de una sociedad. Los responsables de la toma de decisiones políticas deben armonizar dichos intereses con el objetivo de elaborar políticas que garanticen la justicia y equidad. La tarea de lograr un equilibrio se ve frecuentemente obstaculizada por la influencia de grupos de interés y agentes políticos con objetivos particulares. Adicionalmente, la globalización ha introducido una capa adicional de complejidad, donde las decisiones locales pueden tener implicaciones globales y viceversa. De esta manera, es imperativo que los encargados de formular políticas se mantengan debidamente informados y sean competentes para prever y manejar las eventuales repercusiones de sus resoluciones.

No se puede subestimar el papel fundamental de la evidencia y los datos científicos en el contexto de la toma de decisiones bien informadas. La capacidad de acceder a datos precisos y actualizados permite a los responsables de la formulación de políticas evaluar diversos escenarios y anticipar los impactos potenciales de sus decisiones (Arellano y Barreto, 2016).

Sin embargo, la presencia de datos no garantiza una toma de decisiones precisa; es imperativo contar también con un marco metodológico riguroso que permita la interpreta-

ción adecuada de la información disponible. En este sentido, la investigación científica ofrece herramientas y métodos que tienen el potencial de mejorar sustancialmente la calidad del proceso de toma de decisiones (Cañarte, 2020).

Las políticas públicas desempeñan un rol fundamental en el avance y el bienestar de las sociedades, ya que sirven como instrumentos a través de los cuales los gobiernos se esfuerzan por abordar cuestiones colectivas y mejorar el bienestar de los ciudadanos (Navarro, 2008). El proceso de toma de decisiones en este campo es primordial, ya que implica la selección de estrategias y acciones que pueden tener impactos sustanciales y de largo alcance. Sin embargo, este proceso es complejo y está influenciado por una multitud de factores, que abarcan consideraciones políticas, económicas, sociales y técnicas. Comprender los procesos y los factores determinantes involucrados en la toma de decisiones es crucial para mejorar la eficacia de las políticas públicas y garantizar que respondan a las necesidades de la población (Arellano y Barreto, 2016).

Es importante notar, que, a pesar de la extensa literatura sobre la teoría y la práctica de las políticas públicas, persisten lagunas importantes en la comprensión de los mecanismos específicos que rigen la toma de decisiones en este ámbito. Estudios anteriores han examinado diversos modelos de toma de decisiones, desde enfoques racionales hasta incrementales y basados en redes; sin embargo, con frecuencia carecen de un análisis empírico profundo que considere la influencia simultánea de múltiples factores. Por otro lado, la mayoría de los estudios se centran en contextos específicos, lo que restringe la generalización de sus hallazgos (Zurbriggen, 2022). La poca comprensión detallada e integral de los procesos de toma de decisiones en diversos contextos y niveles gubernamentales obstaculiza el avance de enfoques más eficientes y adaptables.

Las consecuencias de estas lagunas son de importancia tanto para la implementación práctica como para la investigación en el ámbito de las políticas públicas. Sin una comprensión clara y detallada del proceso y de

los factores que influyen en él, las autoridades pueden seguir basándose en suposiciones no comprobadas o en modelos teóricos que no se alinean con la realidad. Esto puede dar lugar a políticas que son ineficaces o incluso contraproducentes en última instancia (Cañarte, 2020).

Por lo que, el presente artículo científico se basa en analizar las metodologías empleadas por los comprometidos de la formulación de políticas en sus procesos de toma de decisiones sobre cuestiones que tienen implicaciones para amplios sectores de la población. En un contexto caracterizado por recursos limitados y demandas sociales diversas y complejas, es imperativo examinar los mecanismos que dictan estas decisiones para asegurar que sean eficientes, equitativas y sostenibles.

Además, la correlación entre las políticas gubernamentales y el proceso de toma de decisiones no solo afecta los resultados específicos de las políticas individuales, sino que también moldea el nivel de confianza que el público tiene en las instituciones gubernamentales. Es crucial priorizar la transparencia y la participación ciudadana en los procedimientos de toma de decisiones, ya que esto sirve para fortalecer la democracia y establecer un mayor nivel de credibilidad en el desarrollo de políticas públicas (Navarro, 2008). Este artículo tiene como objetivo investigar estrategias para diseñar e implementar estas políticas de manera que mejoren la participación y el consenso social, al mismo tiempo que mitiguen los conflictos y las resistencias que pueden surgir de decisiones percibidas como unilaterales o injustas.

Teniendo un enfoque interdisciplinario y comparativo, puede mejorar en gran medida la investigación de políticas públicas y la toma de decisiones al tener en cuenta los contextos tanto locales como globales. Este artículo tiene como objetivo mejorar la literatura existente ofreciendo un análisis integral y actualizado de las mejores prácticas y lecciones aprendidas en diversos contextos, entregando recomendaciones prácticas que pueden aplicarse para mejorar la toma de decisiones en políticas públicas tanto a nivel nacional como internacional.

Materiales y métodos

El enfoque PRISMA se aplicará al estudio de los procesos de toma de decisiones en el contexto de las políticas públicas por varias razones importantes para mejorar la calidad y precisión del análisis. Proporcionando un enfoque estructurado y transparente para la revisión sistemática de la literatura existente. Esto es muy importante en las políticas públicas, donde las decisiones se toman con base en grandes cantidades de datos e investigaciones previas.

La metodología PRISMA considera sistemáticamente todas las fuentes relevantes y sigue un proceso claro y repetible para identificar, evaluar e integrar la evidencia disponible (Vasquez *et al.*, 2022). De esta manera ayudando a identificar lagunas en el conocimiento y áreas para futuras investigaciones. En el contexto de las políticas públicas, donde las decisiones pueden tener consecuencias significativas para la sociedad, es crucial que se basen en evidencia confiable y completa (Sánchez y Esteve, 2023). Es posible identificar qué áreas del proceso de toma de decisiones están bien respaldadas por evidencia y cuáles no, lo que permite a los investigadores y responsables de políticas centrarse en mejorar la comprensión y la eficacia de las políticas que se implementan.

Asimismo, ayuda a aumentar la transparencia y la reproducibilidad de la investigación. En las políticas públicas, es muy importante que los métodos utilizados sean claros y accesibles para otros investigadores y partes interesadas. La transparencia en el proceso de revisión sistemática garantiza que los resultados sean confiables y puedan probarse y replicarse, fortaleciendo así la validez de las conclusiones y recomendaciones de la investigación. Esto es especialmente importante en un entorno político donde la rendición de cuentas y la confianza pública son esenciales (Sánchez y Esteve, 2023).

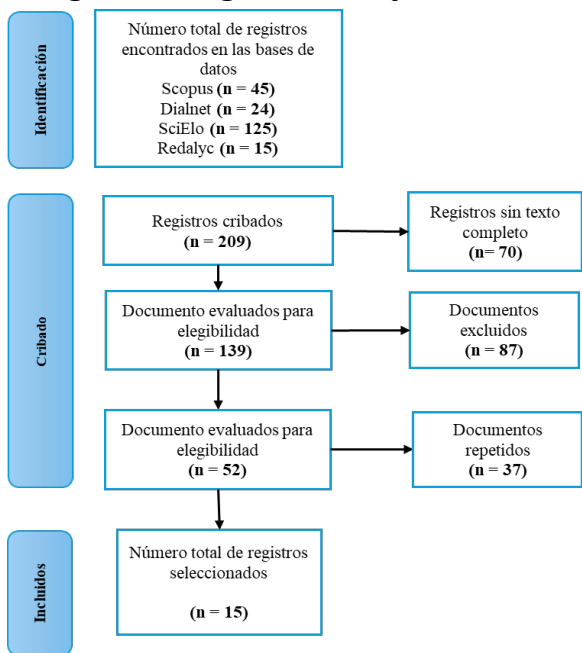
Criterios de inclusión

En el presente estudio, se establecieron criterios de inclusión y exclusión para garantizar la rigurosidad y relevancia de los documentos

analizados en la revisión de literatura, siguiendo el método PRISMA. Se incluyeron únicamente documentos provenientes de bases científicas reconocidas, tales como Redalyc, Scopus, Dialnet, SciELO, Google Scholar, asegurando así la fiabilidad de las fuentes. Asimismo, se consideraron estudios basados en artículos científicos que fueran relevantes para la temática en cuestión y que hubieran sido publicados entre los años 2008 y 2024, con el objetivo de asegurar la actualidad de la información.

Por otro lado, se excluyeron aquellos estudios que correspondieran a tesis de pregrado o posgrado, debido a que no siempre cumplen con los estándares de revisión por pares. También se descartaron documentos que no abordaran la temática de manera objetiva, así como aquellos redactados en idiomas distintos al español o inglés, con el propósito de evitar barreras idiomáticas que pudieran afectar la interpretación de los hallazgos.

Figura 1. Diagrama de flujo PRISMA



Nota. El diagrama PRISMA fue elaborado mediante la investigación sistemática

Tabla 1. Hallazgos encontrados

No.	Autor	Año	Título	Objetivo	Resultados en materia de políticas públicas
1	Morales, Pinto, De la Cruz Ríos y Auqui	2022	Toma de decisiones estratégicas en la gestión pública para el desarrollo social	Analizar la toma de decisiones estratégicas en la gestión pública de cara al desarrollo social.	Se concluye que la toma de decisiones estratégicas permite la construcción de planes de acción eficientes de cara a la comprensión de las necesidades de la población y la elaboración de políticas públicas capaces de superar los males administrativos y de cobertura que atañen a la región.
2	Chaverri y Arguedas	2020	Políticas públicas basadas en evidencia: una revisión del concepto y sus características.	Evaluar las políticas públicas, para seguir con una identificación de ventajas y desventajas de las PPBE.	Las Políticas Públicas Basadas en Evidencia (PPBE) se presentan como una opción para mejorar la calidad de las decisiones políticas. Su incorporación en los procesos políticos democráticos implica un cambio significativo en la forma en que tradicionalmente, se han tomado decisiones, dejando de lado los prejuicios personales y las meras corazonadas, para posicionarse frente a los problemas de una manera mucho más estratégica e inteligente.
3	Arias	2019	El “Ciclo de las Políticas” en la enseñanza de las políticas públicas.	Centrar los enfoques que enfatizan la función argumentativa del análisis de políticas públicas.	Es particularmente relevante para la construcción del espacio público la política, en el que la comunicación juega un papel fundamental. En cuarto lugar, reflexionamos sobre el papel del “ciclo de políticas” en la enseñanza de las políticas públicas y la relevancia tanto de la teoría como la práctica profesional para enriquecer la labor docente.
4	Cabrales y Rey	2021	Más allá de los nudges: Políticas públicas efectivas basadas en la evidencia de las ciencias del comportamiento.	Dirigir la modernización de la administración pública hacia el uso de políticas públicas basadas en la evidencia	La cada vez mayor aceptación de la evidencia empírica proveniente de las ciencias del comportamiento por parte de los responsables públicos es una muy buena noticia, puesto que supone uno de los muchos pasos que necesitamos dar hacia el diseño y evaluación de políticas basadas en la evidencia sobre lo que realmente mejora nuestras sociedades.

5	Ramírez, Pérez Abarca y Machuca-Contreras	2021	Políticas públicas de promoción de la salud en el contexto de la COVID-19, en Chile, una aproximación desde el análisis situacional	Comprender los mundos sociales y escenarios de acción en las políticas públicas de promoción de la salud en Chile en tiempos de la COVID-19	Las adoptadas por el Gobierno de Chile incorporan alcances del tipo de cuarentenas parciales y controles sanitarios, estado de excepción constitucional, toque de queda, plan medidas económicas de emergencia, salud, educación, comercio, transporte, control de fronteras, eventos masivos, vacunación contra la influenza y adultos mayores.
6	Pérez y Díaz	2020	Municipio y política pública local. Una mirada al contexto cubano desde la Constitución	Abordar la importancia de regular el diseño, implementación y evaluación de las políticas públicas municipales, como mecanismo público-político-participativo de gestión del poder municipal.	Los avances significativos en materia constitucional conllevan otros desafíos. Para el perfeccionamiento municipal será esencial, teniendo en cuenta el contenido y alcance de la autonomía, que se dicte una Ley de Municipios para integrar la legislación dispersa sobre el tema, así como legalizar prácticas necesarias para el buen funcionamiento de los municipios, que contribuyan a regular, coherentemente, en una sola disposición con rango superior, los principios que deben regir el actuar municipal, sus competencias y estructura, las atribuciones de cada órgano y, en especial, los distintos tipos de relaciones que se dan entre los diferentes órganos, y entre ellos y la ciudadanía.

7	Pita	2021	Políticas públicas y gestión educativa, entre la formulación y la implementación de las políticas educativas	Describir algunos conceptos en los cuales se enmarca la política educativa y la relevancia que esta tiene en los procesos educativos llevados a cabo en el país; así mismo	Las políticas educativas deben crearse sobre el principio de la transversalidad, de donde tomen cada uno de los elementos importantes para brindar una educación de calidad que aporte directamente al desarrollo y solución de las problemáticas sociales.
8	Montenegro Martínez, Carmona Montoya y Franco-Giraldo	2021	Modelos para el análisis de políticas públicas en salud reportados en publicaciones científicas	Sintetizar los modelos para el análisis de políticas públicas en salud reportados en investigaciones publicadas en el periodo 2002-2017.	En los artículos se enuncia el modelo de análisis de política pública, pero no el enfoque que la orienta. Se requiere construir un corpus teórico más robusto que permita la discusión sobre los enfoques y modelos para el análisis de políticas públicas. Su distinción es relevante, ya que puede ordenar las propuestas metodológicas para el estudio de las políticas.
9	Peña	2020	Preparados para un virus nocturno: coronavirus, decisiones de política pública y vulneración de derechos en cinco municipios de Sonora, México	Analizar las decisiones municipales tomadas bajo el argumento de que se realizan por causa de una situación excepcional: la Fase 1 del contagio de COVID-19 en México.	La originalidad de la investigación es el contexto en que se realizó, así como la exploración de las decisiones públicas en situación excepcional. Los hallazgos se presentan en cuatro categorías: racionalidad política, ilegalidad y aceptación; empleo de recursos conocidos; desvinculación, argumento de urgencia y comunicación simbólica; y falta de evidencia y el uso del respaldo legítimo.
10	Sánchez-Caballé y Esteve-Mon	2023	Análisis de la participación del sector religioso en los procesos de toma de decisiones y planificación de las políticas públicas para comunidades étnicas diferenciadas: Estudio de caso en la subregión del Urabá Antioqueño en el año 2023, lineamientos y recomendaciones	Visibilizar los retos que tiene el sector religioso para participar en el diseño e implementación de políticas públicas que atiendan las comunidades étnicas diferenciadas en la subregión del Urabá Antioqueño	es necesario tener en cuenta las percepciones de los miembros de instituciones religiosas sobre el rol que estas deberían tener en los procesos de planificación, toma de decisiones e implementación de políticas para la construcción de los planes de desarrollo y políticas públicas, las cuales mejoran las condiciones de vida en los territorios, tener mayores espacios de acompañamiento y participación, procurar dinámicas incluyentes y estratégicas para tenerlos siempre presentes a la hora de tomar decisiones

11	Palacios Garay, Toledo Córdova, Miranda Aburto y Flores Farro	2021	Políticas públicas y gobernanza participativa local	Analizar las políticas públicas y gobernanza participativa local desde la mirada de los colaboradores de una municipalidad de Lima	Se necesita una gobernanza en función de la participación ciudadana interviniendo los actores a nivel público, privado y sociedad civil para conocer las necesidades básicas de la ciudadanía y, a partir de la elaboración de políticas públicas, produzca un impacto positivo en la población, buscando una integración vecinal.
12	Köchling y Wehner	2020	Discriminated by an algorithm: a systematic review of discrimination and fairness by algorithmic decision-making in the context of HR recruitment and HR development	Aclarar el estado actual de la investigación relacionada con la contratación y el desarrollo de recursos humanos, identificar lagunas en la investigación y proporcionar direcciones de investigación futuras cruciales	Las organizaciones implementan cada vez más herramientas de decisión algorítmica para minimizar el sesgo humano, ahorrar costos y automatizar sus procesos, nuestra revisión muestra que los algoritmos no son neutrales ni están libres de sesgos, porque una computadora ha generado una determinada decisión. Los humanos aún deberían desempeñar un papel crítico e importante en la buena gobernanza de la toma de decisiones algorítmicas.
13	Altunyan	2023	Decision-making: The Process Contributing to Professional Public Administration	Analizar uno de los principales temas de la teoría y la práctica de la administración pública.	Los hallazgos de la investigación actual muestran que las decisiones no se basan únicamente en leyes y regulaciones. Además, como muestra el estudio, las habilidades de planificación y toma de decisiones se ven reflejadas en los estrechos vínculos con la gobernanza estratégica.
14	Araujo, Helberger, Kruike-meier y de Vreese	2020	In AI we trust? Perceptions about automated decision-making by artificial intelligence	Explorar hasta qué punto las características personales pueden vincularse con las percepciones de la toma de decisiones automatizada por parte de la IA.	Las decisiones tomadas automáticamente por la IA a menudo fueron evaluadas a la par o incluso mejor que los expertos humanos para decisiones específicas. Se discuten las implicaciones teóricas y sociales de estos hallazgos.

15	Hale, Angrist, Goldszmidt, Kira, Petherick, Phillips y Tatlow	2021	A global panel database of pandemic policies	Analizar las políticas públicas adoptadas en el tema de pandemia de COVID-19.	Se destacan los patrones en el momento de la adopción de políticas y su posterior flexibilización y reimposi- ción de políticas, e ilustrando cómo los datos pueden combinarse con indicadores conductuales y epidemio- lógicos.
----	---	------	---	--	--

Resultados y discusión

El análisis de la literatura sobre el proceso de toma de decisiones en el ámbito de las políticas públicas ofrece una visión detallada de diversos enfoques y resultados que pueden aplicarse al contexto ecuatoriano. Morales *et al.* (2022) destacan cómo la toma de decisiones estratégicas en la gestión pública facilita la creación de planes de acción eficientes, fundamentales para comprender las necesidades de la población y formular políticas capaces de superar problemas administrativos. Este estudio sugiere que una planificación cuidadosa y bien informada es crucial para mejorar la gestión pública en Ecuador, especialmente en el desarrollo de políticas sociales efectivas.

Chaverri y Arguedas (2020) abordan las Políticas Públicas Basadas en Evidencia (PPBE), subrayando sus ventajas al mejorar la calidad de las decisiones políticas al incorporar evidencia empírica y reducir sesgos. Este enfoque promueve decisiones más estratégicas e inteligentes, una práctica que puede beneficiar significativamente a Ecuador al adoptar un enfoque más riguroso y basado en datos para enfrentar sus desafíos políticos y sociales.

Chaverri y Arguedas (2020) abogan por el uso de políticas públicas basadas en evidencia (EPBP) para mejorar la calidad de las decisio-

nes políticas. Este enfoque sostiene que la incorporación de evidencia empírica en el desarrollo de políticas reduce el sesgo y mejora los resultados. Estas consideraciones son relevantes para Ecuador, donde la implementación del PPBE puede enfrentar barreras similares que deben abordarse para lograr una gobernanza más efectiva. La investigación de Arias (2019) sobre el ciclo de políticas y su enfoque argumentativo en la enseñanza de políticas públicas es consistente con las ideas de Dunn (2018), quien enfatiza la importancia del análisis argumentativo y la comunicación en el desarrollo de políticas. En el ámbito educativo, Arias (2019) se centra en el “Ciclo de las Políticas” y su enseñanza, enfatizando la importancia de la comunicación y el análisis argumentativo en la formulación de políticas públicas. Este enfoque es relevante para Ecuador, ya que resalta la necesidad de integrar la teoría y la práctica profesional para mejorar la enseñanza y la aplicación de políticas públicas, facilitando una toma de decisiones más informada y efectiva.

Cabral y Rey (2021) promueven la modernización de la administración pública mediante la aplicación de ciencias del comportamiento para diseñar y evaluar políticas fundamentadas en evidencia empírica. Sin embargo, aunque este enfoque ha ganado reconocimiento en el ámbito académico y en algunos países, en Ecuador su implementación ha sido limitada. La resistencia institucional, la falta de capacidad técnica,

y la carencia de datos precisos dificultan la adopción de políticas adaptadas a los comportamientos sociales, lo que frena mejoras sustanciales en la eficiencia y efectividad de las políticas públicas. Si bien este enfoque tiene potencial, su éxito depende de superar estas barreras estructurales y culturales, así como de fomentar una mayor apertura en la toma de decisiones estratégicas.

Por otro lado, Ramírez *et al.* (2021) analizan la respuesta de Chile ante la pandemia de COVID-19, subrayando la importancia de una planificación coordinada y efectiva en tiempos de crisis. En Ecuador, la gestión de la pandemia enfrentó varios obstáculos, como la falta de previsión, la improvisación en la toma de decisiones y la inadecuada comunicación con la ciudadanía, generando desconfianza y desorden en las fases críticas. Aunque el proceso de vacunación avanzó con éxito bajo el gobierno de Guillermo Lasso, la experiencia general del manejo de la pandemia demuestra la necesidad urgente de desarrollar políticas flexibles y basadas en evidencia para enfrentar emergencias de manera más integral. Las lecciones aprendidas de Chile pueden inspirar un marco más robusto de gestión de crisis en Ecuador, siempre y cuando se fortalezcan la coordinación interinstitucional y la planificación preventiva.

Morales *et al.* (2022) enfatizan la importancia de la toma de decisiones estratégicas para el desarrollo social, similar a los hallazgos de Fox y Miller (2021), argumentando que la pla-

nificación estratégica en la administración pública es necesaria para satisfacer eficazmente las necesidades de la sociedad. Ambos estudios resaltan la necesidad de una comprensión profunda del contexto social y administrativo para desarrollar políticas efectivas, lo cual es un aspecto importante para mejorar la gobernabilidad en Ecuador.

Ambos autores enfatizan que una sólida formación teórica y práctica es esencial para una política pública eficaz. Sin embargo, Dunn (2018) pone más énfasis en la necesidad de desarrollar las habilidades analíticas de los tomadores de decisiones, lo cual es importante en Ecuador, donde fortalecer la capacidad analítica puede mejorar la calidad de la toma de decisiones en el sector público.

Finalmente, el enfoque de Cabrales y Rey (2021) sobre el uso de las ciencias del comportamiento para modernizar la administración pública es consistente con el trabajo de Thaler y Sunstein (2008), quienes introducen el concepto de “nudge” como una herramienta para lograr un impacto positivo en el comportamiento social. Ambos estudios coinciden en que incorporar principios conductuales en el desarrollo de políticas puede producir resultados más efectivos. Sin embargo, estos autores también advierten sobre las posibles consecuencias negativas de una manipulación sin la suficiente transparencia y consenso público, que es lo que permite a Ecuador adoptar estas estrategias.

Tabla 2. Cuadro comparativo de los periodos de gobierno

Periodo de Gobierno	Política Pública Sobresaliente (Positiva)	Política Pública Problemática (Negativa)	Relación
Rafael Correa (2007-2017)	Plan Nacional para el Buen Vivir (PNBV): Enfoque estratégico orientado al desarrollo social y reducción de pobreza.	Endurecimiento del control institucional y falta de evidencia empírica en varias decisiones, debilitando la independencia de sectores estratégicos.	Morales <i>et al.</i> (2022) y Fox y Miller (2021): Se aplicó planificación estratégica, pero sin suficiente apertura a la evidencia.

Lenín Moreno (2017-2021)	Reformas en la política de transparencia y acceso a la información pública, favoreciendo la rendición de cuentas.	Reformas económicas apresuradas en respuesta al FMI, generando malestar social por falta de consulta y análisis basado en evidencia.	Chaverri y Arguedas (2020): Las decisiones económicas enfrentaron desafíos al no basarse plenamente en PPBE.
Guillermo Lasso (2021-2023)	Políticas de vacunación contra el COVID-19, logrando alta cobertura en poco tiempo con estrategias basadas en evidencia y cooperación internacional.	Fallos en la implementación de reformas laborales y de seguridad, lo que incrementó la conflictividad social.	Cabrales y Rey (2021) y Thaler y Sunstein (2008): Estrategias de “nudge” efectivas en la vacunación. Dunn (2018): Falencias analíticas en el diseño de reformas complejas.
Daniel Noboa (2023-Actualidad)	Modernización administrativa basada en ciencias del comportamiento y digitalización de servicios públicos.	Falta de coherencia en la política económica debido a la poca experiencia administrativa, generando incertidumbre en el sector privado.	Cabrales y Rey (2021): La modernización pública se alinea con las ciencias del comportamiento. Arias (2019) analiza la limitada capacidad argumentativa afecta la toma de decisiones.

Conclusiones

El proceso de toma de decisiones en políticas públicas es un factor determinante para la efectividad de la gestión gubernamental. Una toma de decisiones estructurada y basada en evidencia permite diagnosticar con precisión los problemas sociales y diseñar soluciones que respondan a las necesidades de la población. Para lograrlo, es esencial que las decisiones políticas sigan un proceso estratégico que incluya la identificación del problema, la formulación de alternativas, la evaluación de impactos y la implementación con mecanismos de monitoreo y ajuste.

El uso de Políticas Públicas Basadas en Evidencia (PPBE) fortalece la toma de decisiones al reducir la influencia de sesgos y suposiciones, garantizando que las estrategias gubernamentales se fundamenten en datos ve-

rificables. Este enfoque mejora la calidad de las políticas y contribuye a una administración pública más eficiente. Además, el proceso de decisión debe integrar principios de las ciencias del comportamiento, lo que permite diseñar intervenciones que influyan positivamente en el comportamiento de la ciudadanía y optimicen la implementación de las políticas.

Un aspecto clave en la toma de decisiones en políticas públicas es la argumentación y la comunicación efectiva. La formación de los responsables políticos debe incluir herramientas para estructurar argumentos sólidos y presentar propuestas comprensibles para los actores involucrados. Una comunicación clara y basada en datos facilita la aceptación de las políticas y su aplicación efectiva en la sociedad.

Finalmente, la gestión de políticas en situaciones de crisis, como la pandemia de

COVID-19, ha evidenciado la importancia de decisiones flexibles y adaptables. La toma de decisiones en estos contextos requiere agilidad en la evaluación del entorno y ajustes estratégicos para responder oportunamente a las necesidades emergentes. La capacidad de adaptar políticas a circunstancias cambiantes garantiza una respuesta eficaz y minimiza el impacto de crisis en la población.

En conclusión, el proceso de toma de decisiones en políticas públicas debe ser sistemático, basado en evidencia y respaldado por estrategias de comunicación y comportamiento. Solo a través de un proceso estructurado y adaptativo es posible diseñar políticas que sean eficientes, efectivas y sostenibles en el tiempo.

Referencias bibliográficas

- Altunyan, K. (2023). Decision-making: The process contributing to professional public administration. *Journal of Political Science: Bulletin of Yerevan University*, 2,3(6) 76-87. <https://doi.org/10.46991/JOPS/2023.2.6.076>
- Araujo, T., Helberger, N., Kruikemeier, S. y de Vreese, C. H. (2020). In AI we trust? Perceptions about automated decision-making by artificial intelligence. *AI & Society*, 35(3), 611-623. <https://doi.org/10.1007/s00146-019-00931-w>
- Arellano Gault, D. y Barreto Pérez, E. F. (2016). Gobierno conductual: nudges, cambio de comportamiento inconsciente y opacidad. *Foro Internacional*, 56(4), 903-940. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-013X2016000400903&lng=es&tlng=es
- Arias, R. (2019). El “Ciclo de las Políticas” en la enseñanza de las políticas públicas. *OPE-RA-Observatorio de Políticas, Ejecución y Resultados de la Administración Pública*, 25. <https://doi.org/10.18601/16578651.n25.08>
- Cabral, A. y Rey, P. (2021). Más allá de los nudges: Políticas públicas efectivas basadas en la evidencia de las ciencias del comportamiento. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 25, 38-45. <https://doi.org/10.24965/gapp.i25.10864>
- Cañarte, Y. (2020). Políticas públicas y participación ciudadana: Estrategia de Gobernanza. *UNESUM-Ciencias: Revista Científica Multidisciplinaria*, 4(2). <http://dx.doi.org/10.47230/unesum-ciencias.v4.n2.2020.228>
- Chaverri Chaves, P. y Arguedas Ramírez, A. (2020). Políticas públicas basadas en evidencia: Una revisión del concepto y sus características. *Revista ABRA*, 40(60), 40-67. <https://doi.org/10.15359/abra.40-60.2>
- Franco, J. (5 de febrero de 2024). ¿Qué son las políticas públicas? *EXPOST*. <https://www.iexe.edu.mx/top-entradas/que-son-las-politicas-publicas/#:~:text=problemas%20y%20soluciones.-,Las%20pol%C3%AADticas%20p%C3%BABlicas%20son%20acciones%20de%20gobierno%20con%20objetivos%20de,definici%C3%B3n%20de%20problemas%20y%20soluciones.>
- Dunn, W. (2018). *Análisis de política pública: Un enfoque integrado*. https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781433167935_A47034413/preview-9781433167935_A47034413.pdf
- Fuenmayor, J. (2017). Actores en las decisiones públicas: Aportes desde el enfoque de análisis de políticas. *Económicas Cuc*, 38(2), 43-60. <https://doi.org/10.17981/econcuc.38.2.2017.04>
- Hale, T., Angrist, N., Goldszmidt, R., Kira, B., Petherick, A., Phillips, T., Webster, S., Cameron Blake, E., Hallas, L., Majumdar, S. y Tatlow, H. (2021). A global panel database of pandemic policies (Oxford COVID-19 Government Response Tracker). *Nature Human Behaviour*, 5(4), 529-538. <https://doi.org/10.1038/s41562-021-01079-8>
- Köchling, A. y Wehner, M. C. (2020). Discriminated by an algorithm: A systematic review of discrimination and fairness by algorithmic decision-making in the context of HR recruitment and HR development. *Business Research*, 13(3), 795-848. <https://doi.org/10.1007/s40685-020-00134-w>
- Vasquez Lopez, C., González Echeverry, J., Posada López, Z., Valencia Barco, L. y Valencia Caicedo, M. (2022). Procesos de

- transición hacia el retiro deportivo: Una revisión sistemática usando la herramienta Prisma. *Revista Iberoamericana de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 11(3), 189–211. <https://doi.org/10.24310/riccafd.2022.v11i3.15708>
- Montenegro Martínez, G., Carmona Montoya, A. y Franco-Giraldo, Á. (2021). Modelos para el análisis de políticas públicas en salud reportados en publicaciones científicas. *Gaceta Sanitaria*, 35(3), 270-281. <https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2019.11.007>
- Morales, H. Á., Pinto, G. B. P., De la Cruz Rios, H. A. y Auqui, J. A. O. (2022). Toma de decisiones estratégicas en la gestión pública para el desarrollo social. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 27(7), 648-662. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.42>
- Navarro, C. (2008). El estudio de las políticas públicas. *Revista Jurídica: Universidad Autónoma de Madrid*, 17(I), 231-255. <https://revistas.uam.es/revistajuridica/article/view/6100>
- Palacios Garay, J. P., Toledo Córdova, M. F., Miranda Aburto, E. y Flores Farro, A. (2021). Políticas públicas y gobernanza participativa local. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 26(95), 564-577. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8890472.pdf>
- Peña, V. S. (2020). Preparados para un virus nocturno: Coronavirus, decisiones de política pública y vulneración de derechos en cinco municipios de Sonora, México. *Región y Sociedad*, 32. <https://doi.org/10.22198/rys2020/32/1324>
- Pérez Hernández, L. y Díaz Legón, O. J. (2020). Municipio y política pública local. Una mirada al contexto cubano desde la Constitución. *Universidad de La Habana*, 289, 257-272. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0253-92762020000100257
- Pita Torres, B. A. (2020). Políticas públicas y gestión educativa, entre la formulación y la implementación de las políticas educativas. *Civilizar Ciencias Sociales y Humanas*, 20(39), 139-151. <https://doi.org/10.22518/jour.ccsch/2020.2a09>
- Ramírez-Pereira, M., Pérez Abarca, R. y Machuca-Contreras, F. (2021). Políticas públicas de promoción de salud en el contexto de la COVID-19, en Chile, una aproximación desde el análisis situacional. *Global Health Promotion*, 28(1), 127-136. <https://doi.org/10.1177/175797592097831>
- Sánchez-Caballé, A. y Esteve-Mon, F. M. (2023). Análisis de las metodologías docentes con tecnologías digitales en educación superior: una revisión sistemática. *RIED-Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 26(1), 181–199. <https://doi.org/10.5944/ried.26.1.33964>
- Thaler, R. y Sunstein, C. (2008). *Nudge: Improving decisions about health, wealth and happiness*. *The Social Science Journal*, 45(4), 700-701. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sosci.2008.09.003>
- Zurbruggen, C. (2011). Gobernanza: una mirada desde América Latina. *Perfiles Latinoamericanos*, 19(38), 39-64. <https://www.scielo.org.mx/pdf/perlat/v19n38/v19n38a2.pdf>