

Facultad de Ciencias Económicas

Especialización en Alta Gerencia



TOMA DE DECISIONES DE LOS DIRECTIVOS DE LAS EMPRESAS  
PÚBLICAS DISTRITALES.

Elaborado por:  
Juan Carlos Guío Ávila

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
Bogotá, D.C. Colombia  
AGOSTO, 2013

Facultad de Ciencias Económicas  
Especialización en Alta Gerencia  
Proyecto de Grado

Elaborado por:  
Juan Carlos Guío Avila.

Presentado a:  
Faneth Serrano Ledesma  
Docente

## INTRODUCCION

En este momento de crisis en que se encuentran las entidades del estado, se pueden evidenciar falencias en el modo de administrar tanto los recursos financieros como los recursos humanos. Es así como, dentro de este ensayo, se presenta uno de los grandes problemas que se tiene a nivel administrativo, que lleva a la mala utilización de estos capitales, la falta de toma de decisiones asertivas y oportunas.

Evidentemente, las organizaciones tanto privadas como públicas se basan en decisiones donde, en algunas ocasiones, se hace partícipe a cada una de las personas que allí laboran o interactúan o que, llegado el caso, solo es el gerente o director quien finalmente toma las decisiones pequeñas o grandes. Por consiguiente cada una de éstas van de acuerdo a la personalidad, motivación, actitudes y aptitudes, especialmente y estos fallos se vuelven subjetivos. Ellos no se centran en metodologías de toma de decisiones, como las que se podrán identificar en este escrito.

Por tanto, se habla de las etapas del proceso decisorio como teoría y de las implicaciones de la teoría de las decisiones. También, de la racionalidad de la toma de decisiones, de factores cuantitativos y cualitativos de una manera aplicativa en las organizaciones del estado. Pero, su enfoque va centrado más aun en las entidades distritales, de forma muy general.

Es así, como en repetidas ocasiones se ve cómo, a nivel Distrital, se toman decisiones buenas y malas. Esto depende, como ya se ha mencionado, de las circunstancias y el contexto que se esté viviendo en ese momento. Cada gobernante tiene que tomar sus decisiones, de acuerdo a las necesidades de la ciudad, pero que por falta de otro elemento fundamental, “la planeación”, que lamentablemente no será tema de este ensayo por su profundidad, se generan problemas que afectan la calidad de vida, la estética de la ciudad etc.

Finalmente, este ensayo se basa en varias teorías de toma de decisiones, que ayudarán a deducir, cuáles han sido los aciertos y las falencias de nuestros gobernantes capitalinos, a la hora de tomar esas decisiones. Así, podemos determinar si dichas decisiones han contribuido al crecimiento o deterioro de la Capital. Y en conclusión, si en ellas se aplica o no una teoría para tomarlas de manera acertada.

## **1. REVISIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL POR LA QUE ATRAVIESAN LAS ORGANIZACIONES DISTRITALES EN CUANTO A LA IMPORTANCIA DE TOMA DE DECISIONES OPORTUNAS.**

*“Donde hay una empresa de éxito, alguien tomó alguna vez una decisión valiente” Peter Drucker.*

Para conocer la situación actual de nuestra ciudad tenemos que estar al tanto y reconocer parte de la historia de ésta. Por este motivo, en este ensayo se hace un recuento de un pasado no muy lejano. Por lo tanto es de vital importancia resaltar en este texto las decisiones que, aunque para unas personas fueron malas, para otras pudieron ser buenas o simplemente acertadas.

En realidad, se puede decir que éstas fueron oportunas en su momento, y de qué manera esas decisiones afectan nuestro presente como ciudadanos. Por esta razón, se realiza un recuento sobre los últimos 18 años, de manera rápida, hasta llegar a lo que hoy se vive en el distrito capital.

Este relato comienza en el año 1995, cuando la ciudad de Bogotá abordó una renovación de pensamiento, el señor Alcalde de ese momento, ejecutó un plan de gobierno basado en la implementación de políticas y programas de construcción de cultura ciudadana. Este plan, consistía en convertir a Bogotá en una ciudad donde el respeto por “lo público se vuelve sagrado”. Lo anterior, llevó a promover nuevas reglas en las instituciones de la capital, el comportamiento de las personas, la apropiación de la ciudad, el amor y el sentido de pertenencia llegaron a un estatus bastante alto.

Teniendo en cuenta lo anterior, la sinergia institucional se veía en el desarrollo de nuevas formas de ver la ciudad y se percibía un ambiente totalmente distinto a lo que se vivía hasta el momento. Es así como, la toma de decisiones aparecen como medidas preventivas, tales como la restricción al uso del alcohol, el desarme voluntario y el cumplimiento de las normas de tránsito entre otras. Entonces, una de las decisiones más fuertes que se tomaron en contra de muchos fue el rompimiento de las prácticas clientelistas entre el concejo y la Administración central.

Lo anterior tiene que ver con la parte teórica del pensamiento de Herbert A. Simon (1960), donde el plantea que:

*“El proceso decisorio comienza con el individuo y le permite solucionar problemas o enfrentarse a diversas situaciones. La subjetividad en las decisiones individuales es muy grande, Simon plantea algunos aspectos centrales, como son la racionalidad limitada, la imperfección de las decisiones, la reactividad de las decisiones, la jerarquización de las decisiones, racionalidad administrativa, la influencia organizacional....”.*

En efecto, las situaciones de decisión se hacen cada vez más complejas, ya que se necesita de un equipo de trabajo que ejecute todas y cada una de las decisiones tomadas, teniendo como objetivo principal...los habitantes de la Capital.

Luego, en los siguientes años llegó otro Alcalde con visión de ciudad, de 1998 a 2001 se comenzó un ambicioso proyecto llamado Transmilenio. Una decisión que necesitaba la ciudad, el transporte masivo que aunque fue copiado de modelos de otros países se incorporo y se apropió para nuestra ciudad. Esto, trajo como consecuencia, pensar también en la necesidad de la movilidad de los bogotanos por otros medios que no fueran motorizados. La cicla fue una excelente solución, se creó la red de ciclo rutas, que permitieron tanto la movilidad con seguridad de los ciclistas como la creación de infraestructura para este fin.

Por otra parte, la creación de Metrovivienda, una empresa la cual tenía fundamento en lo social; en la construcción de viviendas de interés social como de interés prioritario en la ciudad de Bogotá. Es importante destacar que este tipo de construcción, ya que dio pie a un mejor urbanismo pensado en la calidad de vida de los habitantes de los sectores donde se incorporaron este tipo de construcciones.

A su vez, en este periodo se pudo manejar la recuperación del centro de Bogotá, la inseguridad en esta zona. Con ello se potencializa la vida cultural y social, con la recuperación de la plaza de San Victorino y del cartucho para la creación del parque Tercer Milenio. Asimismo el sistema Transmilenio que llego a la zona de las aguas, se realizo un espacio llamado “**El eje ambiental**” el cual tiene una visión Europea. Allí, el diseñador Rogelio Salmona plasmó un espíritu de relación con el entorno del proyecto, pudo ser acertado o no pero le dio otra imagen a la ciudad.

Otro punto importante, fue el de la educación y los megacolegios, los mega jardines y las dotaciones en los colegios públicos, con lo que se logró que cambiaran la mirada de la educación para los sectores más necesitados. Se comprueba que no necesariamente, si es para este tipo de población, se tiene que construir con malos materiales y malos diseños. El alcalde comprendió que con las decisiones tomadas iba a mejorar la calidad de vida de los jóvenes y de sus familias.

Debido a lo anterior, se construyeron tres grandes bibliotecas y 12 menores, actualmente en funcionamiento, creando un ambiente de cultura y facilidades en educación permanente. Igualmente, accesibilidad a los libros, a las aulas didácticas y a las actividades realizadas por lo que se denominó BiblioRed. A su vez, el manejo y consolidación del espacio público fue uno de los grandes aciertos que se tuvo en esta administración, la recuperación de éste por

medio de parques, andenes amplios para el peatón, las alamedas y senderos peatonales.

Con lo expuesto, se hizo de Bogotá un lugar que invitaba a la diversión y el deporte, con actividades de recreación pasiva y activa. Así, se demuestra la racionalidad en la toma de decisiones, tal como es señalado en el siguiente texto:

*“...Los individuos que actúan o deciden racionalmente persiguen el cumplimiento de una meta imposible de alcanzar sin acciones. Deben poseer un conocimiento preciso de los diferentes cursos de acción para el cumplimiento de una meta en el que el marco de las circunstancias y limitaciones existente.*

*Asimismo deben contar con información y con la capacidad de evaluar alternativas desde la perspectiva de la meta propuesta”.*

Nuevamente en el 2002, fue elegido Antanas Mockus como Alcalde de Bogotá. Esta vez, su plan va dirigido al desarrollo de programas en el cumplimiento voluntario de normas, por medio de una pedagogía sobre la ley, a través de la formación de una cultura democrática y una cultura de lo legal. Por esos años, Bogotá sigue con los proyectos de transformación, en la cual todos queremos vivir y se tenía un ambiente de esperanza y confianza en los gobernantes, a pesar que este Alcalde había tenido salidas en falso.

Luego en el año 2004, gana las elecciones un candidato de Izquierda, que se desborda hacia soluciones de los problemas sociales de Bogotá. La visión es que la ciudad esté integrada socialmente, que no sea una isla sino que esté vinculada a una región y que las localidades tienen que ser fortalecidas. Además, la generación de empleo es otro punto importante para este tipo de visiones.

Se toma la decisión de que la ciudad se desenvuelva en términos de lo social y en cuestión de infraestructura se sigue desarrollando según los planes



anteriores. Pero, la creación de comedores comunitarios, de nuevos jardines y mega colegios, con estudios que arrojaron la real necesidad de cada localidad, busca mejorar la calidad de vida en los sectores más vulnerados, descentralizando las diferentes alcaldías locales y devolviendo la credibilidad en éstas. Igual, se ejecutaron proyectos importantes de inversión en las diferentes localidades de la ciudad.

En el 2008 llega un nuevo alcalde, donde se ofrecieron muchas posibilidades con respecto a salud, cultura, recreación, educación. Para alcanzar estos objetivos se tenían varias estrategias, pero uno de los grandes objetivos era la construcción del metro para Bogotá, razón por la que muchos Bogotanos votaron por él. Además, buscó un planteamiento de equidad y de políticas públicas que ayudaran a que Bogotá fuera positiva y tuviera la posibilidad de ser una ciudad igualitaria, con espacios dignos, con oportunidades reales y con derechos.

El Distrito Capital debió haberse fortalecido como espacio de defensa de lo público, luchando contra la privatización y teniendo un claro desarrollo económico con lo social y lo ambiental. Así, la ciudad se consolidaría como región y se comunicaría por medio del tren de cercanías y se promoverá la ciudad internacional. Con ello, Bogotá sería reconocida a nivel mundial como una ciudad innovadora y fortalecida.

Se evidenció la falta de evaluación de alternativas donde finalmente no se pensó en la ciudad sino en los bienes particulares. Adicionalmente, en el periodo actual se está viviendo la Bogotá Humana, donde el alcalde se posesionó en el año 2012. Entre las metas que se trazó el nuevo Alcalde de la capital colombiana, figuran objetivos en los que se basa el programa de gobierno de la Bogotá Humana.

Con esto se combatirá la segregación social y se podrá construir una ciudad incluyente, digna y con equidad. Será además, una ciudad con

oportunidades de trabajo digno para todas y todos, que no discrimine a los pobres y que trate por igual a mujeres y jóvenes. Una ciudad que respete la diversidad cultural, racial y de orientación sexual, que abarate los bienes básicos, que universalice la salud, la educación de calidad, la cultura, el deporte y que apoye la economía popular.

Será así, una ciudad que no deprede la naturaleza, revitalizada, con espacios públicos y amplia movilidad. Una ciudad que conciba el agua como eje articulador del desarrollo, que no invada ni erosione los cerros y páramos tutelares. Además, que recupere los ríos y los armonice con la vida de la ciudad.

Convertir la administración de Bogotá en ejemplo de transparencia en la gestión de los bienes públicos, aplicando los principios de planeación y presupuestos participativos, en un combate frontal al carrusel de la contratación, las mafias y el crimen organizado. Para este fin, y este sueño que al parecer es muy utópico, se tienen que realizar evaluación de las alternativas y éstas pueden ser, por medio de factores cuantitativos y cualitativos.

Igualmente, teniendo en cuenta estos dos factores, y que la institucionalidad de las empresas públicas de la ciudad de Bogotá no se toman muy en cuenta, podemos identificar varias circunstancias que llevan a la improvisación de las decisiones públicas. Primero la falta de calificación de los directivos de estas entidades, pues los perfiles de estos no van de acuerdo con el conocimiento específico y con la destreza en la gerencia. Nos enfrentamos así, a una crisis por la falta de gerentes integrales donde los valores y principios estén por encima de todo, con halos de corrupción.

En párrafos anteriores citaba la evaluación de alternativas. Para tal fin, se debe tener en cuenta que existe un análisis marginal, el cual en su generalidad es para comparar los ingresos adicionales producidos con

costos adicionales, A su vez, el análisis del costo beneficio, que persigue la mejor proporción de beneficios y costos.

Esto último, generalmente se mide en factor cualitativo por ser el capitalino el que mide si tiene algún beneficio, o si el costo es demasiado alto y no se refleja en el beneficio. Lastimosamente, en muchas de las decisiones gerenciales de las entidades no se ve reflejado este análisis, ya que en algunas solo se mide con el costo, mas no por el beneficio, si lo llegase a tener.

Como conclusión de este capítulo, se puede identificar que en estos últimos 18 años se han tenido aciertos y desaciertos; que todos tenemos en parte la culpa de lo que estamos viviendo, por la falta de conciencia, la falta de preparación de los ciudadanos. Esto, en razón a la cultura ciudadana de apropiación de la urbe, que hace que esta hermosa ciudad sea de todos y de nadie. Que tengamos una ciudad que nos merecemos por escoger a los gobernantes que hemos tenido, pero lo importante es que podamos en algún momento volver a tomar una decisión más racional con respecto a lo que se merece la ciudad y los ciudadanos.

Finalmente, por supuesto, el compromiso como altos gerentes de colaborar con la mitigación de la crisis de gerentes. Es claro que, el Distrito necesita de Gerentes que tomen excelentes decisiones, pero no solo por tomarlas, sino que contribuyan con el crecimiento de esta ciudad y el mejoramiento continuo de la calidad de vida que todos nos merecemos.

## **2. DETERMINACION DE LAS VARIABLES INTERNAS Y LA INJERENCIA DE LOS ENTES DE CONTROL EN LAS DECISIONES GENERALES**

En Bogotá se ha vivido toda clase de conflictos a causa de malas decisiones. Por lo tanto, en este capítulo veremos las variables internas y el porqué tienen que entrar a intervenir los entes de control, aunque estos contribuyen a entorpecer, en muchos de los casos, el trabajo de las entidades. Sobre esto hablaremos más adelante ya que es un tema dual en nuestro vivir.

Por ahora, se puede decir que existen variables internas dentro de cada una de las entidades, como la falta de planeación, presupuesto, la crisis de la ausencia de la alta gerencia. Estas, hacen que se identifique claramente el caos latente en cada uno de los niveles de los organigramas. Es así como, dentro del distrito identificamos otros problemas, además de los señalados anteriormente, seguramente la alta rotación de personal, y las personas sin capacitación son elementos que contribuyen al mal funcionamiento de las entidades públicas.

No obstante lo anterior, se tiene que reconocer que existen funcionarios que realizan bien su labor, especialmente aquellos que realmente tienen un sentido de pertenencia con la institución que representan, por la cual luchan incesantemente. Pero, podemos ver que los problemas son más profundos, pues se piensa que solo es problema de los empleados públicos y de la mala imagen que de ellos se tiene. Esto, debido a que existen profesionales subutilizados en todas las entidades y mal seleccionados para los cargos que ostentan.

Por lo tanto es fácil encontrar personas que no son felices en el cargo que ocupan y en consecuencia de esto, su vana labor se ve reflejada en los malos resultados, por la decisión de no realizar bien su trabajo. Seguramente, dicho trabajador no tenga los objetivos claros, y en algunos casos no sea tan bien remunerado. Además las injusticias que se cometen a nivel de estas entidades es la falta de selección de personal objetivo y por meritocracia.

Sobre todo porque existe el favor político, así como existen profesionales que llegan a ocupar cargos por meritocracia, también los cargos políticos sobre abundan. Por consiguiente, si los gobernantes fueran consientes del equipo que colocan para realizar los objetivos misionales, sería más fácil y más eficiente el logro de éstos y la corrupción sería mínima.

Además, es de anotar que, para los gobernantes, no es difícil reconocer las fallas que tienen, apoyados en una legislación con vacíos. Es así como, desde la misma concepción de la norma, se logra evadirla, interpretarla y asumirla de acuerdo a las necesidades que se tenga cada persona. Existen personas dentro de las instituciones con principios, valores y pensamiento altruista, que contribuyen a la legitimidad de las organizaciones distritales y que pueden llevar a las instituciones públicas a un nivel inimaginado, con tal que se les dé un trato, un reconocimiento y una remuneración justos.

A menudo, vemos en las noticias una gran cantidad de problemas en las entidades públicas, tanto a nivel distrital, como nacional. Especialmente en casos de corrupción, los famosos carruseles, y demás problemas identificados por los organismos de control. Aun cuando se sabe que los organismos de control tienen focos de los mismos problemas que atañen y enlodan a funcionarios de estos organismos, siempre las personas se preguntan si los organismos de control vigilan a las entidades y funcionarios públicos y quien los vigila a ellos?

Así, como señalaba en el segundo párrafo del comienzo de este capítulo, es difícil contar con organismos de control que también tienen problemas de corrupción. Por lo tanto, crece la incertidumbre de la justicia en las entidades del estado. Por esta razón es que es difícil acabar con la corrupción en este país. Por ejemplo, la Contraloría General de la Nación, dentro de sus funciones, establece que ejercerá el control financiero, de gestión y de resultados sobre las entidades que manejen fondos o bienes de la nación.

A su vez, la CGR realiza auditoria a la contratación, ejecución presupuestal, manejo contable y financiero, verificación de trámites internos, etc. Es la institución encargada del control en la ejecución de los recursos del Estado. Desarrolla además, la vigilancia de la gestión fiscal, con base en un procedimiento, cuyas premisas son el control posterior y selectivo y técnico que escoge una muestra representativa dentro del total de gastos e inversiones desarrolladas por la administración.

El control fiscal va dirigido a determinar la eficiencia, economía, equidad y valoración de los costos ambientales, con los cuales fueron ejecutados los recursos del Estado.

De igual forma la Procuraduría General de la Nación ejerce el control disciplinario del servidor público, adelantando las investigaciones y sancionando a los funcionarios que incurran en faltas disciplinarias en el desempeño de sus funciones. De igual manera adelanta las investigaciones cuando se presenten irregularidades en el manejo del patrimonio público. Estas instituciones de control entre otras son las encargadas de velar porque sean utilizados bien los recursos y que los funcionarios cumplan con su labor asignada.

Es así como, estos organismos de control en su afán de la contratación de servicios profesionales, llamados (OPS) ordenes de prestación de servicio,

hacen auditorias a cualquier entidad, con tal de encontrar algo que pueda justificar su contratación.

Sin embargo, algunas auditorias si dan el resultado esperado pero los culpables de las irregularidades siguen libres o disfrutando de beneficios de la justicia por tener poder económico o poder político, más de uno se preguntan...por que los involucrados en casos de corrupción, despilfarro, apropiación del dinero público, tienen tantas prebendas y no son tratados como los malandros que son, por que en patios especiales? Porque tienen tantos derechos y por que la justicia se demora tanto en dar el veredicto final.

Estos entes de control tienen la capacidad de transformar, por medio de acciones preventivas, la imagen y la realidad de las entidades públicas nacionales y distritales. Es decir, si los organismos de control se fijaran más en la parte de toma de decisiones ,para que no se repitieran más los errores vividos hasta ahora, seguramente podría darse una fluidez mayor de las acciones dentro de cada una de las entidades distritales.

Especialmente, en las decisiones de la alta gerencia, de hecho se podría dar en toda la organización cambios trascendentales que ayuden a que los objetivos que cada una de las empresas o entidades distritales tienen como misión se cumplan a cabalidad y así poder tener una ciudad donde todos tengan una mejor calidad de vida.

Por esta razón se tiene que tener una visión más amplia de la injerencia de los entes de control dentro de las decisiones y acciones de las entidades del distrito, y contando con que las auditorias se realicen por expertos que puedan emitir conceptos y planes de mejoramiento que contribuyan con la ciudad ideal que todos sueñan.

### **3. PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS ASERTIVAS EN EL MARCO DEL PLAN DE DESARROLLO DISTRITAL QUE DINAMICE LA EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS ASÍ COMO EL CUMPLIMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN EN CUANTO LOS COMPROMISOS SOCIALES.**

El plan de Desarrollo Distrital es la guía que la alcaldía y las entidades del distrito tienen para determinar el rumbo, que parte del plan de gobierno que se presenta a la hora de lanzar una candidatura.

Teniendo en cuenta lo anterior, esta administración va encaminada a lo social, a la participación de la comunidad y a concientizar la ciudadanía dentro del marco de desarrollo de la ciudad. Si bien es cierto, ésta va encaminada a la Bogotá Humana, la parte ambiental y económica también tiene un escalafón fuerte, tanto como la recuperación de la credibilidad en las instituciones. Así mismo, el programa de cero corrupción.

De allí que, las estrategias que se pueden realizar dentro de este espacio académico sean, primero una completa reestructuración de las entidades. Reestructuración de fondo donde todos puedan opinar sobre lo malo y lo bueno que tiene cada una de las entidades. Esto, con el ánimo de que se comience una apropiación por parte de los funcionarios y de ese mismo modo, ver la necesidad de crear nuevos puestos de planta, dando seguridad social y estabilidad a las personas que, por meritocracia, obtengan dichos puestos.

Por ejemplo, existen entidades donde en una oficina de 60 personas, solo existen 2 de planta (carrera administrativa), de qué manera se espera que se genere sentido de pertenencia. A su vez, algunos concursos han otorgado puestos sin los requerimientos y puntajes aceptados. Además, sería importante contar con la contratación de empresas nacionales e



internacionales, que reconfiguren las instituciones, analizando cada puesto de trabajo, las cargas laborales, los indicadores que manejan y construir nuevos indicadores que sean alcanzables y medibles.

De otro lado, en la articulación del Plan de Desarrollo se maneja por ejes temáticos fundamentales. El primero, es una ciudad que supera la segregación y la discriminación: el ser humano en el centro de las preocupaciones del desarrollo. Para este eje, se plantean estrategias en el plan de desarrollo pero el aporte de este ensayo es valorar y enriquecer estas estrategias, así como dar nuevos puntos de vista con respecto a la asertividad de las señaladas en el plan.

Así, en estas estrategias se habla del mejoramiento de la accesibilidad física y económica a una canasta básica y a un entorno sano. Esto cómo se puede lograr, si no existe un equilibrio social, pues en una misma región personas que ganan 12 millones de pesos y otra que gana menos del mínimo?

Por tanto, la estrategia consiste en darle trabajo digno a las personas de bajos recursos y no ser tan paternalistas y darles oportunidad de trabajo vinculándolos a las actividades del distrito. Así mismo, se dice que una de las estrategias es la de la educación, meta que se ve entorpecida por el flujo de caja de la Secretaría de Hacienda y las aprobaciones en el concejo de Bogotá. No obstante lo anterior, se realiza un cubrimiento importante en la parte de jardines y colegios, la primera infancia es un estandarte de esta administración.

Continuando con el eje dos, el cual habla de un territorio que enfrenta el cambio climático y se ordena alrededor del agua. Teniendo en cuenta su importancia como eje, se puede visualizar que nos enfrentamos a varios problemas y al diseño de múltiples estrategias. Tan es así, que uno de los retos que formuló como estrategia, es la completa limpieza del río Bogotá y de sus afluentes.

Así, como en otros países se puede generar una descontaminación del río con medios industriales y químicos, y de esta forma poder disfrutar de un río que sirva como atractivo turístico y una gigantesca alameda. Teniendo en cuenta lo anterior, se puede decir que podemos ser potencia mundial en turismo, en ecología y biodiversidad, siempre que logremos que explotar adecuadamente los recursos naturales que tenemos en esta región.

Finalmente, el eje tres, una Bogotá que defiende y fortalece lo público. Dentro de este eje, la estrategia que se puede utilizar es la de reestructurar y fortalecer las instituciones abriendo nuevas plazas de empleo. Solo así podemos tener profesionales, que al tener estabilidad, buena remuneración y una excelente calidad de vida, den todo de sí, un 100% para que las entidades donde laboran sean productivas, eficientes y eficaces.

Esto puede demostrarse, cuando a las personas se les incentiva no solo en lo económico sino con un reconocimiento de gratitud, de bienestar de la familia y de todos y todas de los servidores públicos. Pero, otra estrategia adicional, es que a los contratistas que hacen la labor de “apoyo”, sean reconocidos como parte integral de la entidad distrital en la cual laboran. Por lo que estos trabajadores merecen los privilegios de los que trabajan en planta o son de carrera administrativa.

Por lo consiguiente, esta cortina de humo que creó el estado, para no pagar las cargas prestacionales, le hace un daño enorme, tanto a la economía como a las entidades en sí mismas. Finalmente se puede decir que todo en esta ciudad está por hacerse, como en el resto del país. Se hace necesario reformular el estado, desde las entidades a nivel nacional como distrital. Por esta razón “creo firmemente en la capacidad de los trabajadores y en la incapacidad de los gobernantes”, tenemos un capital humano excelente.

Por esta razón, la planeación y la toma de decisiones es indispensable para que se identifiquen plenamente las variables y podamos salir del hoyo negro en el que nos encontramos.

## CONCLUSION

Los problemas que se presentan a diario en la toma de decisiones por la incertidumbre, genera tres tipos de problemas, el primero son los sencillos, los segundos los complejos y los terceros los dinámicos. Por lo anterior podemos identificar un posible futuro y se tiene que cualificar y cuantificar, por medio de la heurística, abstrayendo la realidad de cada una de las situaciones planteadas.

El caos en que se vive en esta ciudad podrá darnos una luz de esperanza, desde el punto de vista tanto de la planeación, como de la selección de objetivos corporativos y organizacionales. Así mismo la organización como estructura y diseño organizacional y la dirección como influencia de los individuos para el cumplimiento de las metas organizacionales.

Las diferentes teorías, como la prescriptiva y la descriptiva ayudaran a los gobernantes para la mejor toma de decisiones. Así también, a los profesionales que laboran en este tipo de instituciones distritales y nacionales, pueden crearles un ambiente adecuado, donde sean valorados y donde se tomen en cuenta sus opiniones a la hora de tomar decisiones.

Es así como, vemos una vez más que en Bogotá y en Colombia hay profesionales lo suficientemente preparados para ejercer muy bien los cargos de servidores públicos y romper con el mito de los malos servidores, de los profesionales que son paquidérmicos y que no tienen conciencia social.

Por lo anterior, todas las personas que trabajan en los entes de control especialmente, deberán ser escogidos y seleccionados por medio de la

meritocracia, y tendrán la responsabilidad de anticiparse a las malas actuaciones o malas decisiones que se vayan a tomar.

Así mismo, cada uno de los profesionales de las entidades estatales, será responsable de que ese futuro que todos queremos se logre y que podamos así volver a creer en la institucionalidad de las entidades del distrito. Que además, se vea reflejada en una mejor calidad de vida y un futuro económicamente estable para todos los ciudadanos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Herbert A. Simon (1960).
- Chiavenato Idalberto (1995), Introducción a la teoría general de la administración, cuarta edición. Santafé de Bogotá, McGraw-Hill.
- Koontz Harold y Weihrich Weihrich (2004), Administración una perspectiva global 12ª edición. México, McGraw-Hill

## REFERENCIAS DE INTERNET

- Definición de toma de decisiones - Qué es, Significado y Concepto
- <http://definicion.de/toma-de-decisiones/#ixzz2UWiL6n2K><http://www.enriquepenalosa.com/bogota/sabe>
- Tomado de:  
<http://portel.bogota.gov.co/portel/libreria/php/01.01090201.html>
- <http://html.rincondelvago.com/organismos-de-control-en-colombia.html>