

**LA ACERTADA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES EN LA DIRECCIÓN
ANTISECUESTRO Y ANTIEXTORSIÓN DE LA POLICÍA NACIONAL**

RUBY XIMENA SAMUDIO GAMEZ

**Ensayo presentado como requisito para optar al título de
Especialista en Alta Gerencia**

Asesora

PAULA COLORADO ORDOÑEZ

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ, COLOMBIA**

2017

LA ACERTADA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES EN LA DIRECCIÓN ANTISECUESTRO Y ANTIEXTORSIÓN DE LA POLICIA NACIONAL

Resumen

La toma de decisiones en las organizaciones y en los diferentes ámbitos de la vida es un ejercicio constante, en donde en unas ocasiones se elige bien y en otras mal, algunas se analizan con más detenimiento, otras simplemente son tomadas a la ligera; son los gerentes quienes tienen la gran responsabilidad de tomarse el tiempo para analizar, decidir y evaluar, los aciertos y desaciertos con el fin de ser más asertivos frente a los objetivos, por eso es necesario conocer los diferentes modelos de toma de decisiones con el firme propósito de saber utilizar el más adecuado para enfrentar el problema que se presenta.

El objetivo general de este trabajo es analizar, si el área Administrativa y Financiera de la Dirección Antisecuestro y Antiextorsión de la Policía Nacional, se apoya adecuadamente en las diferentes herramientas que utiliza para una acertada toma de decisiones frente a la buena administración de recursos financieros, asignados por el Ministerio de Hacienda y crédito público.

Los resultados serán identificar cada una de las herramientas utilizadas en la toma de decisiones en el área administrativa y financiera y analizar si su utilización apoya acertadamente el proceso de decisión.

Se puede concluir que las herramientas utilizadas en la Dirección facilitan la toma de decisiones por parte del Jefe del área, generando optimización de recursos donde se da cumplimiento del 100% a los indicadores de gestión.

Palabras clave: toma de decisiones, alta gerencia, procesos, optimización e indicadores.

Abstract

Decision-making in organizations and in different spheres of life is a constant exercise, where on some occasions one chooses well and others wrong, some are analyzed more carefully, others are simply taken lightly; It is the managers who have the great responsibility to take the time to analyze, decide and evaluate, the successes and failures in order to be more assertive towards the objectives, that is why it is necessary to know the different models of decision making with firmness Purpose of knowing how to use the most appropriate to face the problem that is presented.

The general objective of this essay is to analyze whether the Administrative and Financial area of the National Police's anti-kidnapping and Anti-Extortion Directorate adequately relies on the different tools that it uses for a proper decision-making regarding the good management of financial resources, Assigned by the Ministry of Finance and public credit.

The results will be to identify each one of the tools used in the decision-making in the administrative and financial area and to analyze if your use aptly supports the decision process.

It can be concluded that the tools used in the Management facilitate the decision making by the Head of the area, generating optimization of resources where 100% compliance with the management indicators.

Key words: decision making, senior management, processes, optimization and indicators.

Introducción

Este trabajo pretende realizar un análisis sobre las herramientas que utiliza la Dirección Antisecuestro y Antiextorsión en la acertada toma de decisiones, identificando si son acordes a la misionalidad de la institución y si se logran los resultados esperados, el alcance de dicho análisis se realizará en el Área Administrativa y financiera de la Especialidad.

Por consiguiente se hará una breve reseña sobre la Dirección Antisecuestro y Antiextorsión de la Policía Nacional, se definirá el concepto de toma de decisiones, se identificarán los pasos del proceso y los factores que influyen en la toma de decisiones, se nombrarán algunas de las condiciones en las que se toman las decisiones, se reconocerán los Sistemas de información adoptadas por el Área Administrativa y Financiera que apoya la acertada toma de decisiones, se examinarán los componentes, tipos de decisiones y cuales se aplican en el Área, de igual forma se profundizará en el método de evaluación y control de la gestión en el área y problemas que se pueden presentar durante el proceso.

De esta forma se puede concluir que este documento sirve como referencia, ya que se describe la forma de como una unidad policial realiza el proceso de la toma de decisiones, qué fundamentos se tienen en cuenta para esta actividad, a fin de lograr los resultados esperados; donde cada integrante del grupo de trabajo cumple una función importante que aporta ideas y facilita el mejoramiento continuo en cada una de las actividades realizadas en el día a día.

LA ACERTADA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES EN EL AREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA DIRECCIÓN ANTISECUESTRO Y ANTIEXTORSIÓN

Breve reseña

En busca de contrarrestar el delito del secuestro y extorsión y de cumplir al pueblo colombiano según lo dispuesto entre los derechos fundamentales, el artículo 24. De la Constitución Política de Colombia “Todo colombiano, con las limitaciones que establezca la ley, tiene derecho a circular libremente por el territorio nacional, a entrar y salir de él, y a permanecer y residenciarse en Colombia” (Constitución Política de Colombia, 1991, p. 4). De esta forma se convierte en una lucha para el estado, el garantizar que este aspecto no se vulnere y donde la fuerza pública se encarga de primera mano en ser garantista y protector de derechos, de esta forma y en vista del alto índice de secuestro y extorsión que se presentaba en el país, surge la necesidad de crear una Dirección que se encargará de hacerle frente a este flagelo.

Es así como el Gobierno Nacional crea la Dirección Nacional de lucha contra el secuestro y demás atentados contra la libertad personal y los Grupos de Acción unificada por la libertad personal (GAULA) con una estructura orgánica y funciones específicas a través del (Decreto 1723, 1995) art.4, el cual habla de:

Créanse la Dirección Nacional de Lucha contra el secuestro y demás atentados contra la libertad personal y los Grupos de Acción unificada (GAULA), cada uno conformado con el personal, bienes y recursos aportados por la Fiscalía General de la Nación, la Procuraduría General de la Nación, el Ejército Nacional, la Policía Nacional, la Armada Nacional y el Departamento Administrativo Nacional de Seguridad. PARÁGRAFO.- En adelante, las funciones que vienen cumpliendo las Unidades Antisecuestro (UNASE), estarán a cargo de los GAULA y en consecuencia su personal, bienes y recursos, podrán ser incorporados por la DINASE (p.3).

Esto se realiza en busca de asignar funciones que ayuden a mitigar el delito de secuestro y extorsión en el país de una forma más organizada, que permita lograr que exista una convivencia

pacífica, donde un grupo de personas especializadas en la materia, se dedicarán a hacerle frente a este problema que afecta tanto a los colombianos.

Años más tarde, es creada la Dirección Antisecuestro y Antiextorsión, siendo esta una especialidad de la Policía Nacional“(...). la cual tendrá la siguiente estructura: Dirección, Área de Operaciones Técnicas y Policía Judicial, Área de Inteligencia, Área Servicios y Apoyo, Grupos Regionales” y así como lo menciona el (Decreto 864, 1998, pág. 1), art 11(p.1), lo anterior en busca de asignar responsabilidades puntuales y establecer objetivos estratégicos, en donde también se despliegan estas funciones a los Grupos de Acción Unificada por la Libertad Personal (GAULA), ubicados en las principales ciudades (Bogotá, Medellín, Barranquilla, Cali, entre otros...), en todo el territorio nacional.

En busca de una reestructuración y mediante acto administrativo el Director de la Policía Nacional, crea la (Resolución No. 02801, 2009, pág. 3) art.2, la cual afirma lo siguiente:

Se define la estructura orgánica interna y se determina las funciones de la Dirección Antisecuestro y Antiextorsión de la Policía Nacional y se deroga la Resolución 02058 del 150607, la estructura orgánica queda conformada por la Dirección antisecuestro y antiextorsión, subdirección, Área de operaciones, Área de inteligencia, Área de investigación Criminal, Área Administrativa y Financiera (p.3).

Por lo anterior, la Dirección, con el fin de estar a la vanguardia de los cambios, se organiza y propone una nueva reestructuración, que generan dos transformaciones como: el área de operaciones técnicas y policía judicial, se divide área de operaciones y área de investigación criminal; para el caso del área de servicio y apoyo pasará a llamarse área Administrativa y financiera.

Y es en base de esta última área en la cual se enfatizará el presente trabajo, es importante mencionar que esta dependencia se encarga de administrar, ejecutar y disponer el presupuesto de la unidad de acuerdo con lo autorizado por el ordenar del gasto como lo menciona la (Resolución No. 02801, 2009, pág. 28) art 29. Todo esto con el firme propósito de actuar como proceso soporte a las unidades descentralizadas a nivel nacional, dependientes de la Subdirección Antisecuestro y Antiextorsión.

Pero esta área no puede realizar el trabajo sola, debe apoyarse en cuatro grupos los cuales aportan resultados en la optimización y buena administración de los recursos financieros; es así como lo define la Resolución No. 02058 de 2009, en los artículos 30,31, 32 y 33, así:

ARTÍCULO 30° GRUPO LOGÍSTICO. Es un Grupo del Área Administrativa y Financiera encargada de dirigir, coordinar y controlar los procedimientos logísticos en materia de proyección logística, movilidad, armamento e intendencia para la prestación del servicio de manera acertada y oportuna en cumplimiento de la misionalidad.

ARTÍCULO 31° GRUPO FINANCIERO. Es un Grupo del Área Administrativa y Financiera encargada de implementar normas y procedimientos para la administración de los recursos financieros y presupuestales con el propósito de apoyar de manera acertada y oportuna la toma de decisiones del director Antisecuestro y Antiextorsión y los comandantes de los Grupos de Acción Unificada por la Libertad personal (GAULA).

ARTÍCULO 32° GRUPO CONTRATOS. Es un Grupo del Área Administrativa y Financiera encargada de elaborar contratos de acuerdo con la normatividad vigente, para la administración de los recursos financieros y presupuestales con el propósito de apoyar de manera acertada y oportuna la toma de decisiones del director Antisecuestro y Antiextorsión y los comandantes de los Grupos Acción Unificada por la Libertad Personal (GAULA).

ARTÍCULO 33° GRUPO TALENTO HUMANO. Es un Grupo del Área Administrativa y Financiera encargada de controlar y evaluar los procesos del Modelo de Gestión Humana, para la administración de los recursos financieros y presupuestales con el propósito de apoyar de manera acertada y oportuna la toma de decisiones del director Antisecuestro y Antiextorsión y los comandantes de los Grupos de Acción Unificada por la Libertad Personal (GAULA). (p.29)

Es decir que los grupos antes mencionados realizarán diferentes funciones desde el punto de vista logístico, financiero y de capital humano; donde interconectados generan resultados óptimos en el cumplimiento de metas administrativas ordenadas desde la Dirección General de la Policía Nacional y satisfacción de necesidades de los funcionarios que hacen parte del nivel descentralizado.

Luego de esto la Policía Nacional adopta un modelo gerencial en el año 2015 (...) “en el cual se reconoce la realidad de la Institución y se estructura la forma en que la misma se organiza para entregar valor claramente diferenciado a sus grupos sociales objetivo o clientes” (Policia Nacional, 2015, p. 10). Es decir que la intención del modelo es estandarizar procesos, asignar responsabilidad y realizar evaluación y control de los mismos, con el fin de prestar un buen servicio bajo la concepción de eficacia, eficiencia y efectividad; al pueblo colombiano quienes son los clientes externos y al personal que integra la Policía Nacional que son los clientes internos y son ellos quienes hacen parte del grupo social objetivo y clientes.

Por lo anterior se puede establecer que la Dirección Antisecuestro y Antiextorsión por su estructura es una especialidad consolidada que busca día a día prestar un servicio eficiente con altos estándares de calidad, con personal profesionalizado y busca que este a su vez apoye en la toma de decisiones al señor Director de la Especialidad.

La toma de decisiones

Existen muchos conceptos, pero el que más llama la atención es “un proceso evaluativo cuya finalidad es la elección de la mejor alternativa posible” (Garcia y Pliego, 2015, p. 1); esto quiere decir que son aquellas actividades que se realizan dentro de una organización o inclusive en la vida diaria, donde unas decisiones son más importantes que otras, unas con consecuencias, otras con excelentes resultados, pero todas con el objetivo de cumplir con la misión de la empresa, lograr un bien común, solucionar algún problema o con la propósito de tomar la dirección de alguna acción que se haya podido desviar.

Uno de los caminos que puede tomar el gerente para basar la toma de decisiones es la planificación estratégica como lo menciona Armijo (2009 “La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos” (p.5). Es decir que las empresas deben establecer el camino a seguir por medio de metas claras y procedimientos seguros a fin de cumplir con lo establecido en la misión de la misma.

Por esta razón la Policía Nacional ha implementado dentro del sistema de gestión integral, tres componentes, en el cual el componente de gestión y estructura de procesos expone el objetivo principal, que dice:

Definir la estructura para el gerenciamiento del día a día Institucional, la metodología establecida para su gestión y la forma en que integran los grupos sociales objetivo o clientes en el mantenimiento y mejoramiento de los procesos, todo con el fin de crearles valor, responder ágil e inteligentemente a los cambios (brechas) y alcanzar los objetivos estratégicos de la Institución.

Para desarrollar los conceptos anteriores se implementa el modelo de operación por procesos que permite estandarizar las actividades necesarias para dar cumplimiento a la misión institucional y objetivos estratégicos, busca que la ejecución de los procesos se realice de manera continua, garantizando la generación de productos o servicios que correspondan con los esperados por los grupos sociales objetivo o clientes (Policia Nacional, 2015, p. 24).

Por lo tanto el modelo señala, la forma de cumplir con lo establecido en el plan estratégico institucional, el cual es creado cada cuatro años, alineándose a las políticas presidenciales, en donde para la Policía, la razón de ser es servir a la sociedad y garantizar la convivencia ciudadana; es importante aclarar que el modelo de gestión integral es desplegado a todas las unidades, áreas, grupos y oficinas asesoras, que dependen de la Dirección General de la Policía.

Por consiguiente, los Grupos que hace parte del Área Administrativa y Financiera de la Dirección Antisecuestro y Antiextorsión tiene bajo su responsabilidad procesos de segundo nivel, los cuales se definen como: (...)“los procesos de segundo nivel dan lineamientos de tipo táctico sobre temas específicos de acuerdo con la misionalidad de cada una de las direcciones de la Policía Nacional y establecen planes, programas y procedimientos de operación” (Policia Nacional, 2015, pág. 25), siendo la Dirección Administrativa y Financiera de la Policía Nacional, la dueña del proceso y a quien le son asignadas tareas de responsabilidad y autoridad.

Para la debida operacionalización de los procedimientos antes mencionados, se realiza por medio de tareas implementadas desde el nivel central y son estandarizadas y ejecutadas por los responsables de procesos y; “estos roles se ven reflejados a través de la asignación de

responsabilidades en las actividades del ciclo planear, hacer, verificar y actuar (PHVA) de los procesos” (Policia Nacional, 2015, p. 26); es así como, se controla que los procesos se ejecuten de manera correcta y van dirigidos al cumplimiento de los objetivos estratégicos en el marco del plan estratégico institucional.

Pasos del proceso de toma de decisiones

La toma de decisiones se realiza como un proceso consecuente por medio del cual se elige una opción entre varias, considerándose como la elegida, la más precisa para la situación a resolver; los pasos del proceso de la toma de decisiones, son: (...)“Identificar el problema, identificar los criterios de decisión, asignar pesos o ponderaciones a los criterios, desarrollar las alternativas, evaluar las alternativas, seleccionar la mejor alternativa” (Lambreton y Garza, 2016, p. 196); es así, como se define un paso a paso, sobre las actividades que se deben realizar cuando se presentan circunstancias de imprevisto, que afectan el objetivo de la Dirección Antisecuestro y Antiextorsión, donde es necesario contar con el apoyo de cada uno de los integrantes del Área.

Factores que influyen en la toma de decisiones

En la toma de decisiones los factores que influyen, se relacionan directamente con la clase de decisión que se toma, ya que se ven inmersos factores individuales y grupales; para esto los autores proveen este aporte.

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” (Salinas y Jalil, 2014, p. 4).

Esto quiere decir, que las circunstancias para tomar una decisión son variables, en donde el punto de vista del gerente, cumple un papel relevante, por motivo a que es en él, quien recae la

responsabilidad de la toma de decisiones. Cuando el gerente se enfrenta al reto de tomar decisiones es de forma individual se encuentran condiciones como:

Característica del ser humano, donde participan mecanismos cerebrales 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 (Salinas y Jalil, 2014, p. 5).

Es decir, que la decisión se toma a partir de las experiencias, capacidades y habilidades, que el gerente desarrolla por medio de los conocimientos adquiridos durante el tiempo que asume la responsabilidad de gerente o por conocimientos obtenidos por medio de una formación académica y donde su único objetivo es la solución de problemas.

Y para el segundo factor de decisiones grupales se plantea lo siguiente:

El consenso implica plantear varias opciones y se elige la opción más popular en el grupo y la consulta tiene en cuenta todas las opiniones del grupo para tomar una decisión. Ambos métodos requieren la participación del grupo y usan a un director que respeta las opiniones y aportes del grupo en la toma de decisiones (Francis, 1998, p. 1).

Es decir que en el segundo factor el gerente se enfoca más en la participación de los colaboradores de la empresa, donde él se muestra abierto a recibir sugerencias, las cuales más tarde se ponen a votación y se escoge la más acorde a utilizar. Para el caso del Área Administrativa y Financiera, la toma de decisiones se desarrolla por medio del segundo factor, donde el Jefe del Área se encarga de reunir por cada grupo un funcionario que tenga el mayor conocimiento e información sobre el problema a solucionar y de esta forma se realiza el consenso interadministrativo, es así como Zabaleta (2009) expone: “Cuando tomas decisiones es importante que te plantees varias opciones y lo ideal es que sean al menos tres opciones posibles, si son más pues mejor. Ya dicen que una opción es obligación y dos es un dilema” (p. 1). Es decir que para que se tome una decisión asertiva por lo menos deben hacer tres opciones ya que permite analizar y evaluar los pros y los contras de tomar algunas de ellas y no nos limitamos a una sola cosa.

Condiciones en las que se toman decisiones

Por lo general las decisiones se toman bajo circunstancias no deseables en las cuales las podemos enmarcar en las siguientes tres circunstancias, así:

Certeza: bajo las condiciones de certeza o certidumbre, conocemos nuestro objetivo y tenemos información exacta, medible y confiable acerca del resultado de cada una de las alternativas que consideremos.

Incertidumbre: Bajo condiciones de incertidumbre es poco lo que se sabe de las alternativas o de sus resultados.

Riesgo: se entiende como la medida de la posibilidad y magnitud de los impactos adversos, siendo la consecuencia del peligro, y está en relación con la frecuencia con que se presente el evento. Se produce el riesgo siempre que no somos capaces de diagnosticar con certeza el resultado de alguna alternativa, pero contamos con suficiente información como para prever la probabilidad que tenga para llevarnos a un estado de cosas deseado (Leiva, 2012).

Por lo anterior, se establece que las decisiones se pueden presentar en cualquiera de estas tres condiciones, las cuales deben ser analizadas por separado y tomarse en tiempo para tomar la mejor decisión posible, teniendo en cuenta que de no ser así puede traer consecuencias graves a la empresa.

Sistemas de información que apoyan la toma de decisiones

El Área por pertenecer a la Dirección Antisecuestro y Antiextorsión y esta a su vez por pertenecer a la Policía Nacional debe adoptar diferentes sistemas de control que sin lugar a dudas contribuye y facilita la toma de decisiones y entre ellas se encuentran:

Sistema Integrado de Información Financiera - SIIF

Es un sistema de información administrado por el Ministerio de Hacienda y crédito público que se encarga de analizar la información financiera de todas las unidades que pertenecer al sector público y que conforman el Presupuesto general de la Nación, esto se realiza con el fin de controlar las asignaciones presupuestales desde el nivel central y de velar porque su administración se realice lo más transparente posible. (Ministerio de Hacienda y Credito Publico, 2015, pág. 1); este aplicativo permite que la información sea confiable y detallada lo cual facilita la toma de decisiones con relación al uso de los recursos financieros de la unidad, es manipulado por el Grupo de contratos y financiero de la unidad (presupuesto, contabilidad, central cuentas y tesorería).

SAP R/3 O - ERP Enterprise Resource Planning

Es un programa adoptado por el Ministerio de Defensa nacional y permite el manejo de la información financiera, contable y de almacenes que abarca prácticamente todos los aspectos de la administración empresarial. Cada módulo realiza una función diferente, pero está diseñado para trabajar con otros módulos (Yescas, 2007, p. 1). El sistema SAP es utilizado por cada uno de los almacenistas (movilidad, armamento, comunicaciones e intendencia), con el fin de llevar un control de entradas y salidas de cada uno de ellos.

Sistema Electrónico de Contratación Pública- SECOP II

Este aplicativo es manejado por el Grupo de Contratos el cual permite realizar un control en la adquisición de bienes y servicios de una manera más rápida y transparente, en donde se minimizan por completo los hechos de corrupción, esta herramienta logra minimizar costos y tiempo ya que todo el proceso se realiza en tiempo real dando cumplimiento a los plazos establecidos por el manual de contratación (Policia Nacional, 2014, p. 4). Es decir que este aplicativo facilita y acelera la adquisición de bienes y servicios necesarios para cumplir el servicio de policía.

De esta forma cada proveedor o tercero, crea una cuenta de usuario, la cual, desde allí, realizar lo siguiente: “pueden crear y adjudicar Procesos de Contratación, registrar y hacer seguimiento a la ejecución contractual. Los Proveedores también pueden tener su propia cuenta, encontrar oportunidades de negocio, hacer seguimiento a los Procesos y enviar observaciones y Ofertas” (Colombia Compra Eficiente, 2016, p. 1). De esta forma, los interesados en contratar con el estado, deben cumplir con requisitos mínimos, con el fin de evitar incumplimientos por parte de los contratistas y de esta forma blindar a la institución de problemas legales.

Herramienta Tecnológica Suite Visión Empresarial

Es un sistema que permite la consulta de procesos, guías, formatos, procedimientos y actividades para el buen desempeño del día a día, este sistema lo manobra la persona encargada de planeación en el área administrativa.

Es un software que permite evidenciar en una organización la existencia de un Sistema de Gestión Estratégica, define el mapa estratégico (objetivos estratégicos, indicadores, metas, ejes estratégicos, planes de acción), para monitorear el desempeño y la integración de los sistemas de información para la toma de decisiones. Permite igualmente optimizar el desempeño de la institución y aumentar su ventaja competitiva con calidad (Policia Nacional, 2013, p. 1).

Por consiguiente es un aplicativo que realiza un gran aporte en la toma de decisiones ya que permite evidenciar de manera temprana la materialización de riesgos y el incumplimiento a los indicadores. Por medio de las alertas tempranas, lo cual facilita anticiparse a los problemas que se puedan presentar en el desarrollo de alguna actividad.

Componentes de la toma de decisiones

Como se ha mencionado es necesario que para una acertada toma de decisiones se tengan en cuenta estos cinco componentes, los cuales permite seguir un paso a paso en el tratamiento de la decisión:

Información: Estas se recogen tanto para los aspectos que están a favor como en contra del problema, con el fin de definir sus limitaciones.

Conocimientos: Si quien toma la decisión tiene conocimientos, ya sea de las circunstancias que rodean el problema o de una situación similar, entonces estos pueden utilizarse para seleccionar un curso de acción favorable.

Experiencia: Cuando un individuo soluciona un problema en forma particular, ya sea con resultados buenos o malos, esta experiencia le proporciona información para la solución del próximo problema similar.

Análisis: No puede hablarse de un método en particular para analizar un problema, debe existir un complemento, pero no un reemplazo de los otros ingredientes. En ausencia de un método para analizar matemáticamente un problema es posible estudiarlo con otros métodos diferentes. Si estos otros métodos también fallan, entonces debe confiarse en la intuición.

El juicio: es necesario para combinar la información, los conocimientos, la experiencia y el análisis, con el fin de seleccionar el curso de acción apropiado. No existen sustitutos para el buen juicio (Liscano, 2012, p. 1).

Estos cinco componentes ayudan a las empresas a realizar una buena toma de decisiones, recopilando todos los aspectos necesarios para que la decisión se tome de manera favorable para la solución de problemas, donde cada uno de los integrantes del área porta su granito de arena con conocimientos obtenidos a través de formación académica o experiencias.

Tipos de decisiones y cuales se aplican en el Área administrativa y financiera

En las organizaciones se toman diferentes decisiones pero Herbert A. Simón las identifica y divide en dos como son: “las decisiones pueden ser programadas o no programadas sin que ambas impliquen su mutua exclusión” (Herberth, 2003, págs. 23,24). Por tal motivo, las empresas deben ubicarlas según sea el caso y entrar a analizar cada una de ellas y de esta forma determinar el tratamiento adecuado.

Las decisiones programadas son:

Basadas en el hecho de que son repetitivas y responden a rutinas en el día a día de las operaciones dentro de la organización. Esto hace que, ante una nueva acción repetitiva de algo que se ha realizado en el pasado no se genere una nueva toma de decisión (Estrada, 2007).

Es decir que en este tipo de decisión y por presentarse de manera constante, ya se sabe el tratamiento que se realiza y de esta forma se evita realizar todo el proceso para tomar una nueva decisión; en el área administrativa y financiera podemos afirmar que las decisiones son programadas teniendo en cuenta que su ejecución de actividades se realiza a través de procesos y procedimientos, donde son asignadas tareas específicas, las cuales son realizadas de forma repetitiva por los responsables de cada uno de los procedimientos de las oficinas que integran el área.

Las decisiones no programadas:

Cuando se confronta una situación nueva y no estructurada o también bajo situaciones donde no surge claramente una única o la mejor opción (algo que fue de la preocupación para Frederick Taylor unos 40 años antes) nos encontramos ante una decisión no programada. (Estrada, 2007).

Esto es cuando su ocurrencia es de forma excepcional y que cuando se presentan se debe realizar todo el proceso de toma de decisiones con el fin de encontrar la mejor solución posible; en el área administrativa y financiera, este tipo de decisiones no programadas se utilizan de forma excepcional, en donde se realiza bajo el factor de decisión grupal, que consiste en una reunión con personal idóneo en el tema a analizar y como resultado se concluye en una decisión definitiva que busca solucionar el imprevisto.

Evaluación y control de la gestión en el área Administrativa y Financiera

Son responsables de realizar la evaluación y control en la Dirección Antisecuestro y Antiextorsión los responsables de planeación de cada una de las áreas, según lo dispuesto en el

manual de gestión integral así: (...) “evaluación y control al cumplimiento de los objetivos de cada proceso a través del cálculo y análisis de indicadores de gestión. La planificación de estas mediciones se encuentra detallada en la matriz estratégica de indicadores o cuadro de mando integra” (Policía Nacional, 2015, p. 39); este análisis se realiza mensualmente en donde se pretende evidenciar si se encuentran inconformidades, debilidades o fortalezas; en la ejecución de las actividades y cumplimiento a las metas establecidas desde el nivel central (Dirección General de la Policía Nacional), en caso de encontrarse fallas se debe desarrollar acciones de mejora continua, por medio de la toma de decisiones en donde se identifica, analiza y se propone una solución al problema encontrado.

En la etapa de evaluar y controlar los procesos es de gran importancia en la administración como lo menciona (Pereiro, 2009) “Todo lo que se puede medir, se puede mejorar”; por motivo a que si no se conocen los resultados, no se puede establecer si la organización va en la dirección correcta o no, razón por la cual es complicado identificar si se está cumpliendo con lo proyectado.

Los problemas que se pueden presentar durante este proceso

A pesar de que el modelo de toma de decisiones está respaldado por los diferentes autores, conceptos, fases y herramientas; durante el proceso de las mismas se pueden presentar las siguientes barreras como son:

- Falta de información
- Información equivocada
- Poseer demasiada información o información redundante
- No llegar a tomar la decisión adecuada por falta de información y tendencia al perfeccionismo.
- Orientarse a la situación problemática pensando que ésta no tendrá solución o dudando de nuestra propia habilidad para resolverla.
- La existencia de prejuicios o estereotipos que pueden distorsionar las posibles alternativas a considerar y por tanto entorpecen la decisión racional.
- Las situaciones en que se da ilusión de control, es decir, la persona tiende a considerar que todas las situaciones están controladas, y por ello no llega a tomar una decisión efectiva.

- El centrarse en el futuro a corto plazo y no tener en cuenta las posibles consecuencias a largo plazo que la decisión podría tener.
- La presión de tiempo, otras personas del entorno pueden llegar también a tomar decisiones equivocadas.
- El atajar las situaciones de manera superficial, sin tratar de reflexionar sobre sus causas y consecuencias.
- Demorar excesivamente la decisión por miedo a equivocarse.
- Cambio continuo en los intereses y prioridades, lo cual lleva a no tomar nunca una decisión (n) toma de decisiones de manera impulsiva.
- Considerar sólo una de las distintas alternativas posibles.
- Actuar ante una decisión no programada como si de una decisión programada se tratase
- Resolver las situaciones por intuición o a través de respuestas emocionales.
- Falta de previsión o creatividad para valorar las posibles consecuencias (Santos, 2011).

De lo anterior, se puede analizar que este proceso, aunque lo dirige una sola persona en ocasiones, siempre es necesario contar con el apoyo y la experiencia de los demás integrantes, en donde el líder debe tener capacidades y habilidades de escucha y recepción de opiniones.

Para una acertada toma de decisiones es importante conocer el tema del que se quiere tratar o del problema que se presenta en el momento, pero siempre con información de primera mano y con buenos fundamentos; este proceso no puede basarse en impulsos o emociones, sino por el contrario, se debe realizar en base a unos objetivos ya trazados desde la planeación estratégica.

Conclusiones

El proceso de toma de decisiones es una acción que se hace a menudo, a veces de forma inconsciente, aunque en la Dirección se tiene como base algunas ayudas que facilitan este proceso y en donde todos los interesados participan con el fin de llegar a un mismo fin.

Es importante no dejar de lado que dentro de este proceso influyen los tipos, condiciones y factores, los cuales se hace necesario conocerse para de esta forma saber cómo actuar bajo circunstancias de presión.

Por otro lado la Policía Nacional bajo el modelo Gerencial que implemento en el año 2015 y el cual fue desplegado por medio de procesos y procedimientos a las diferentes especialidades de la Policía, ha dado exitosos resultados, esto se evidencia mediante las evaluaciones y control de indicadores de gestión, donde se cumplen al 100% frente a las metas establecidas por el nivel central.

De esta forma el Área Administrativa y Financiera de la Dirección Antisecuestro y Antiextorsión, realiza una acertada toma de decisiones gerenciales, utilizando de forma eficiente, las herramientas adoptadas como apoyo, dando cumplimiento a lo estipulado por la ley, optimizando los recursos en un 100% y en donde hasta el momento no se presentan inconformidades, llamados de atención, investigaciones disciplinaria, penal, ni hallazgos por parte de entidades como la Procuraduría y la Contraloría.

Se recomienda tener en cuenta las condiciones en las que se presenta la toma de decisiones, sobre todo en las de riesgo e incertidumbre, por motivo a que a veces por su necesidad de urgencia se puede caer en el error de tomar una decisión errada; al igual se recomienda mantener el sentido de pertenencia por los funcionarios que laboran en el Área Administrativos y Financiera, aportando esto un valor agregado al quehacer diario en la Dirección, comprometiendo cada uno con los objetivos institucionales.

Referencias

- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica*. Obtenido de Manual de Planificación Estratégica:
http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf
- Colombia Compra Eficiente. (2016). *SECOP*. Obtenido de
<https://www.colombiacompra.gov.co/secop/secop-ii>
- Constitución Política de Colombia. (1991). *Constitución Política de Colombia*. Bogotá.
- Decreto 1723. (6 de octubre de 1995). Corte Constitucional. 1. Obtenido de Corte Constitucional: <http://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/1995/C-582-95.htm>
- Decreto 864. (11 de Mayo de 1998). Decreto 864. *Decreto 864*. Bogotá, Colombia. Obtenido de RED JURISTA:
https://www.redjurista.com/Documents/decreto_864_de_1998_ministerio_de_defensa_nacional.aspx#/
- Drucker. (2017). La toma de decisiones en la organización moderna. *Latinpyme*, 1.
- Estrada, F. (Junio de 2007). *Scielo Colombia*. Obtenido de
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-47722007000100007#11
- Francis, K. A. (1998). Toma de decisiones grupales contra decisiones individuales en un negocio. *La voz de Houston*, 1.
- García, P., & Pliego, A. (2015). *Manual Práctico para la Optimización de toma de decisiones*. Madrid, Cundinamarca, Colombia: Pearson Educación, S.A.

Herberth, S. (2003). *Scielo Colombia*. Obtenido de

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-47722007000100007#11

Lambreton, V., & Garza, G. (2016). *Costos para la toma de decisiones primera edición*. Mexico: Pearson Educación.

Leiva, C. (03 de 06 de 2012). *Word press*. Obtenido de

<https://isileiva.wordpress.com/2012/06/03/37/>

Liscano, Y. (14 de enero de 2012). *Blogspot*. Obtenido de

<http://teoradecisiones.blogspot.com.co/2012/01/componentes-de-la-decision.html>

Ministerio de Hacienda y Credito Publico. (2015). *Siif Nación II*. Obtenido de

http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/faces/portales/siifnacion/infosistema?_adf.ctrl-state=1d9d60c9oy_4&_afLoop=1080798460511443#!

Pereiro, J. (10 de 05 de 2009). *Portal Calidad*. Obtenido de

http://www.portalcalidad.com/articulos/78-todo_lo_que_puede_medir_puede_mejorar

Policia Nacional. (2013). Boletín Academico. *Pensemos S.A*, 1.

Policia Nacional. (2014). Resolución No. 03049 DE 2014. *Manual de Contratación de la Policía Nacional*. Bogota, Cundinamarca, Colombia: Policia Nacional.

Policia Nacional. (30 de Septiembre de 2015). Manual de Gestion Integral de la Policia

Nacional. *Manual del Sistema de Gestion Integral Resolución 03392 del 30-06-2015*.

Bogota, Cundinamarca, Colombia: Policia Nacional.

Resolución No. 02058. (17 de Septiembre de 2009). *Policia Nacional*. Obtenido de Policia

Nacional: <https://www.policia.gov.co/file/48797/download?token=lfqYjQvv>

Resolución No. 02801. (17 de Septiembre de 2009). *Policia Nacional*. Obtenido de Policia

Nacional: <https://www.policia.gov.co/file/48797/download?token=lfqYjQvv>

Salinas, F., & Jalil, A. (Abril de 2014). Herramientas Teorico Conceptuales para el Anàlisis de la

Toma de Decisiones en Comitès de Economìa Pùblica. Bogotá, Cundinamarca,

Colombia: Universidad Nacional de Colombia.

Santos Cougil, J. (10 de septiembre de 2011). *Liderazgo*. Obtenido de

<http://liredazgo.blogspot.com.co/2011/09/barreras-para-la-toma-de-decisiones.html>

Yescas, H. (10 de Abril de 2007). *Blog Diario. com*. Obtenido de

<http://hectoryescas.blogdiario.com/1176213300/>

Zabaleta, A. (06 de 05 de 2009). *Coach de la empresaria*. Obtenido de

<http://www.coachdelaempresaria.com/2009/05/06/3-tips-para-tomar-decisiones/>