

**HABILIDADES GERENCIALES APLICADAS EN EL SECTOR
PÚBLICO PARA LA TOMA DE DECISIONES “CASO VENTA ISAGEN”**

PRESENTADO POR:

Bill Frank Arroyo Bunzl.

Código: d7400212



TUTOR:

Douglas E. Molina

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (FAEDIS)

**PROGRAMA DE RELACIONES INTERNACIONES Y CIENCIAS POLITICAS
DIPLOMADO EN ALTA GERENCIA**

BOGOTÁ, D.C.

2016

CONTENIDO

ILUSTRACIONES	3
RESUMEN.....	4
ABSTRACT.....	5
INTRODUCCIÓN.....	6
DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES APLICADOS AL SECTOR PÚBLICO EN LA TOMA DE DECISIONES “CASO VENTA ISAGEN”	9
La Nueva Gerencia Pública.....	10
Habilidades Gerenciales en el Sector Público.....	13
Toma de Decisiones en el Sector Público.....	18
CASO “VENTA ISAGEN”	23
Reseña Histórica de ISAGEN S.A (Interconexión Eléctrica de Energía S.A.)	23
Las Razones del Gobierno para Vender a ISAGEN S.A.	24
Críticas a la Venta de ISAGEN	28
Gerentes públicos que tomaron la decisión de la venta de ISAGEN y las Características que tienen con respecto a lo planteado anteriormente	29
Perfil de los Servidores Públicos que Tomaron la Decisión de Vender a ISAGEN.....	31
Quien es el Nuevo Dueño de ISAGEN S.A.....	33
CONCLUSIONES.....	36
REFERENCIAS.....	38

ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Habilidades gerenciales sector público.....	16
Ilustración 2: Diagrama éxito gerencial	17
Ilustración 3, estructura de la toma de decisiones (gestiopolis.com, 2004)	21
Ilustración 4: proceso en la toma de decisiones sector público (Hernandez, 2013)	22

RESUMEN

El artículo tiene como principal objetivo analizar las habilidades gerenciales aplicadas en el sector público para la toma de decisiones, específicamente en el caso de "ISAGEN", se realiza un trabajo de investigación cualitativo, utilizando métodos de análisis y recolección de información como: revisión y análisis documental, estos son el soporte para cumplir con el objetivo ya planteado, analizando temas como la nueva gerencia pública, toma de decisiones en el sector público, gerentes que tomaron la decisión de la venta de ISAGEN, críticas y aspectos positivos de dicha venta. En conclusión, el artículo permite evidenciar como los gerentes del sector público desarrollan competencias y habilidades enfocadas hacia la consolidación de los nuevos modelos de gerencia pública integral, dando origen o un nuevo rumbo a la transformación de la cultura empresarial del Estado, en cuanto a la toma de decisiones en dichas empresas públicas.

Palabras clave

Sector público, Gerencia pública, Globalización, habilidades, decisiones, planeación, estrategia, economía, empresa, gestión, eficiencia, eficacia e innovación.

ABSTRACT

The article aims to analyze the managerial skills applied in the public sector for decision-making, specifically in the case of "ISAGEN" where A qualitative research is done using methods of analysis and data collection as: review and documentary analysis, where these are support to meet the stated objective and analyzing topics such as new public management, decision making in the public sector, managers who made the decision to sell ISAGEN, reviews and positive aspects of the sale. In conclusion, the article makes evident as public sector managers develop competencies and skills geared towards the consolidation of the new models of integrated public management, giving birth or a new direction to the transformation of the corporate culture of the state, in terms of decision-making public undertakings.

Keywords

public sector, public management, globalization, skills, decisions, planning, strategic, economics, business, management, efficiency, effectiveness and innovation.

INTRODUCCIÓN

Este artículo tiene como finalidad identificar de manera muy clara las habilidades gerenciales aplicadas en sector público a la hora de la toma de decisiones, es importante el tener en cuenta las diferentes habilidades, ya que Colombia es un país en constante crecimiento económico, por lo tanto hay nuevas oportunidades de negocio, y es allí donde el gerente público se ve en la necesidad de crear nuevas estrategias para lograr posesionarse de manera positiva en los diferentes mercados, por medio de muchas habilidades poder tomar decisiones acertadas que conlleven al éxito.

Este texto es a su vez es una herramienta útil para identificar que los aspectos tratados son importantes para los profesionales en la alta gerencia, ya que se pueden comprender las diferentes habilidades necesarias para lograr ser un profesional con la más alta calidad, permitiendo interactuar de manera directa sobre qué aspectos son importante para llegar a una toma de decisiones acertadas. No es sólo tomar decisiones por tomarlas, todo amerita una planeación rigurosa que parte de muchos factores de quien dirige, logrando al final cumplir con el objetivo principal que es ser un profesional eficaz y eficiente en la toma de decisiones, los cuales serán tratados en este artículo y que serán expuestos de manera comprensible para el lector.

El tema de la gerencia pública cada día se torna más complejo, pero a su vez de mucha relevancia, a raíz de la gran importancia que recae la toma de decisiones en está, por esta razón se evidencia que se ha convertido claramente en una de las grandes cuestiones de nuestro tiempo a nivel mundial por su complejidad. Actualmente la buena gerencia es uno de los recursos más codiciados que hay en el planeta. (Kliksberg, 2005, pág. 1). Gracias a sus grandes aportes que se puede dar a la misma economía y a la sociedad en general. Un recurso que, en análisis de toda índole, marca diferencias de competitividad entre las naciones de un modo muy significativo, ya que una buena gerencia pública genera eficiencia y eficacia en los procesos y por

consiguiente en sus resultados. Se trata de un recurso estratégico y por otra parte escasa que permite a los gobiernos llegar a la buena administración cumpliendo de manera positiva los objetivos; que no ha sido generalizado ni en el conjunto del planeta, ni al interior de las sociedades, ni siquiera de aquellas desarrolladas. Por lo tanto, la gerencia pública actual está en un campo de alta especificidad técnica, en la que se trata de gerenciar organizaciones públicas que tienen que forjar un Estado inteligente, capaz de lograr sus metas a través de la buena gerencia, llegando a certificar una excelente administración, hacer frente a la complejidad y a la incertidumbre, mejorar la calidad de los servicios a los ciudadanos, procurar por el desarrollo humano al mismo tiempo que el económico y favorecer la integración económica y social de cada país, permitiendo que la gerencia pública se posea en lo más alto de la administración del Estado.

Al final se tomará en cuenta todo lo anterior para vincularlo con la venta de la empresa ISAGEN (Interconexión Eléctrica Generadora de Energía S.A.) por parte del gobierno nacional, permitiendo abordar el tema desde una perspectiva económica y política, ya que hay que tener en cuenta que dicha venta a generado controversia en los diferentes sectores empresariales y políticos del país, pero que al final a raíz de un estudio muy riguroso, donde se tuvieron en cuenta tanto los puntos negativos como positivos de la venta, se llegó a la decisión de que era más favorable para el país realizar la venta a una empresa extranjera con una serie de condiciones que no afectaran la producción de energía y los costos de las mismas a la sociedad.

Para tal efecto se ha utilizado como método de análisis de información la revisión y análisis documental, donde la revisión documental constituye un pilar importante o fundamental en los que se basa o fundamenta la buena investigación, puesto que permite identificar con mayor precisión cada objetivo de estudio que se realice, con lo cual se evita resolver problemas o cuestionamientos que ya ha sido resuelto por otros investigadores, creándose un marco original de la investigación, con aportes interesantes que conlleven a

una buena revisión documental. (Rodríguez Gómez & Valldeoriola Roquet, 2009, pág. 18). Y el análisis documental es un proceso que consiste convertir la información recolectada en información de relevancia para la investigación o dar sentido a la numerosa información recolectada, lo que requiere que el investigador organice los datos de manera que la información resulte manejable, eso, a su vez, se consigue buscando aquellas unidades de análisis que nos parecen relevantes, por lo tanto el resultado final es encontrar que información puede ser importante o no, permitiendo estructurar de manera adecuada el tema que se está investigando. (Rodríguez Gómez & Valldeoriola Roquet, 2009, pág. 72).

DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES APLICADOS AL SECTOR PÚBLICO EN LA TOMA DE DECISIONES “CASO VENTA ISAGEN”

Los gerentes públicos todos los días quieren mejorar las oportunidades de económicas y sociales del país, por medio de estrategias que permitan el cumplimiento de los objetivos de manera acertada, ya que sus decisiones son de gran relevancia, puesto que, en sus manos está en cierta parte el desarrollo social y económico del país. Para tal efecto es importante desarrollar habilidades gerenciales que en este caso son encaminadas al sector público, el motivo principal es la gran controversia que ha dejado en el país por la venta de una de las principales empresas productora de energía como lo es ISAGEN (Interconexión Eléctrica Generadora de Energía S.A.), por lo tanto, se crea una serie de inquietudes en cuanto a la forma y que aspectos de relevancia que llevaron a que se tomara esta decisión tan importante para el estado. Ya que es muy relevante el entender que las buenas habilidades gerenciales en el sector público le permiten al gerente de manera efectiva y eficaz tomar decisiones acertadas, permitiendo lograr los objetivos de la empresa pública.

La gerencia pública permite de manera efectiva aportar al desarrollo económico y social de un estado, por lo tanto puede ser muy fructífera para las organizaciones o empresas, porque se crea una visión más amplia y específica sobre la administración, para lo cual es importante tener en cuenta estos puntos: tener un enfoque directo hacia el desarrollo y preservación de una visión altamente empresarial, que permita evidenciar un nuevo direccionamiento gerencial, llevar a la practica un liderazgo efectivo y eficiente donde deje atrás los lineamientos de la dirección tradicional, fomentar la innovación en cada uno de los procesos y niveles de la organización, y por ultimo mejorar la relación con los clientes externos, permitiendo encontrar un rumbo adecuado para la gerencia pública. (Guerrero, 2006, pág. 12). Por lo tanto, la gerencia pública, permite si se realiza de la mejor forma llegar el éxito empresarial, conjugando diferentes habilidades o destrezas que generen resultados positivos para las entidades públicas, teniendo en cuenta siempre presente la finalidad tan especial que

tienen estas organizaciones, como lo es el de la prestación de servicios a la sociedad en general.

La Nueva Gerencia Pública

La nueva gerencia pública permite encontrar nuevos elementos que permitan comprender la misión de esta, con el propósito de lograr el éxito en las organizaciones, por esta razón: la nueva gestión pública es un paradigma de la administración pública que postula la introducción de las herramientas, tanto técnicas como principios organizativos, basado en el sector privado, que luego se utilizan en el sector público, a fin de conseguir mayor eficiencia en el funcionamiento de las empresas públicas. el modelo nació a fines de los años 70 en países desarrollados como Gran Bretaña, Australia, Nueva Zelanda y Estados Unidos, evidenciado un cambio deliberado de las estructuras y los procesos de las organizaciones del sector público, para que funcionen a semejanza de las empresas privadas. (Tabares Quiroz & Ramírez Brouchoud, 2011). Se evidencia que la gerencia pública es un concepto que viene de muchos años atrás, pero que solo hace unos pocos años se le ha dado la importancia que amerita, esto gracias a los diferentes aspectos socioeconómicos que supone un cambio en la forma gerencial pública, que conlleve a la adecuada administración de los recursos estatales.

La nueva gerencia pública ha introducido nuevos conceptos en la gerencia actual, permitiendo encontrar objetivos más claros y medibles. Cruz Hernández (2009, pág.161) afirma: el concepto de Nueva Gerencia Pública, haciendo alusión a sus nexos con la modernización del Estado en Colombia a partir del actual Gobierno, implica abordar su estudio con un enfoque orientado a la innovación, permitiendo tener presente, la evolución en el sistema gerencial, cuando se empezaron a introducir nuevas ideas económicas en el país, orientadas a “modernizar el Estado por medio de la buena administración pública”, con lo cual se pretendía mejorar los niveles de eficiencia, eficacia e

innovación de las entidades públicas, etc., Se expresa que el concepto Nueva Gerencia Pública es una discusión que está a vigente en el contexto internacional, y que en Colombia cada día crece con el apoyo de todos los instrumentos sociales y económicos. Se evidencia que la nueva gerencia pública se enmarca dentro del concepto de eficiencia y eficacia de cada elemento de la administración pública, logrando entender en donde se hace más importante y para hacia donde se enfoca.

García Sánchez (2007, pág. 37) afirma que la nueva gerencia pública: busca crear una administración eficiente y eficaz, es decir, una administración que identifique necesidades que padecen cada día los ciudadanos al menor costo y tiempo posible, para lo cual es importante crear una herramienta de gestión que permita tener nuevos mecanismos de competencia, donde los usuarios tengan la opción de elegir y a su vez promuevan el desarrollo equitativo y sostenible de servicios de mayor calidad, donde se genere una nuevas políticas de gerencia pública que satisfaga las necesidades básicas sociales y económicas. Todo ello rodeado de sistemas de control que otorguen una plena transparencia de los procesos, planes y resultados, para que, por un lado, perfeccionen el sistema de elección, y, por otro, favorezcan la participación ciudadana, con lo anterior se ratifica la gran importancia de la habilidad gerencial en el sector público, ya que los trabajos en las entidades públicas conllevan a una gran responsabilidad social, donde se hace necesario fortalecer de manera integral la gestión pública, con el propósito de cumplir los objetivos de la institución y lograr ser un gerente público capacitado.

La nueva gestión pública permite encontrar elementos que ayuden en la aplicación de los conceptos de economía, eficiencia y eficacia en la organización gubernamental, permitiendo delimitar de manera adecuada los objetivos de la misma, aportando de manera positiva en los instrumentos políticos y sus programas, viéndose reflejado en la calidad de los servicios prestados, todo ello, dedicando menor atención a las prescripciones procedimentales, las normas y las recomendaciones (García Sánchez, 2007, pág. 44). Con lo se genera un

instrumento de gestión administrativa para la gerencia pública, donde se prioriza los elementos o los procesos que tienen mayor relevancia en esta.

Es así que la nueva gerencia Pública se ha convertido durante las últimas tres décadas, en un campo de debate profesional y de políticas, en temas concernientes a la gerencia pública, incluyendo policías de gerencia pública, liderazgo ejecutivo, diseño de organizaciones programáticas y operaciones gubernamentales, ya que esta debe estar enfocada a generar valor en la provisión de bienes y servicios a la ciudadanía, en este sentido la nueva gerencia pública adquiere una doble connotación, por un lado, parte de su estudio se encuentra en entenderla como un argumento administrativo, y por otro lado, como una serie de medidas que presentan justificaciones diversas en cuanto al planteamiento y desarrollo de políticas públicas de gestión (Federación Colombiana de Municipios, 2014, pág. 7).

La nueva gestión pública es una tendencia internacional que busca proponer políticas de reforma estructural a la administración pública, con el fin de introducir técnicas y herramientas que le permitan a los gobiernos ser más competitivos, diversificados y globalizados, Más allá de los aspectos técnicos del modelo, el surgimiento de la nueva gestión pública debe situarse en la crisis del estado bienestar – interventor, y, en consecuencia, en la crisis de los aparatos estatales que en un momento dado se hallaron sobredimensionados y con estructuras organizativas muy poco funcionales para satisfacer efectivamente las demandas sociales. Esta crisis generalizada a escala global y que en países como Colombia se sintió con mayor fuerza a finales de la década de los ochenta, condujo a una serie de transformaciones en el modelo de gestión a nivel nacional y territorial (Federación Colombiana de Municipios, 2014, pág. 10).

Habilidades Gerenciales en el Sector Público

A continuación, se dará una explicación sobre las habilidades gerenciales en el sector público, permitiendo comprender todo lo que un buen gerente debe tener para llevar al éxito a la empresa y después se explicara todo lo referente con la toma de decisiones empresariales en el sector público en Colombia, donde ya se ponen en práctica aquellas habilidades ya mencionadas para complementar el éxito gerencial.

Guerrero (2009) afirma: “la nueva Gerencia Pública constituye una visión privada sobre los elementos de la administración pública, la cual ha surgido de una tradición diversa a la establecida por varios autores importantes de la administración como: Frederick Taylor, Henri Fayol, Oliver Sheldon y Chester Barnard, los cuales son conocidos como Movimiento del Management Científico. Ni está familiarizado del todo con el pensamiento de Peter Drucker, un tratadista muy reconocido de la administración de los negocios privados. Sus bases intelectuales están ancladas en el pensamiento neoliberal, principalmente del emanado de la escuela austriaca y la opción pública”. Con lo anterior el concepto de gerencia pública viene de muchos años atrás, y que ha sido fuente de mucho estudio para lograr entender este concepto y a su vez, comprender que habilidades son las propias de un buen gerente del sector público, son muchos años y aún faltan, ya que en este tiempo se presenta controversia en la toma de decisiones que son tan complejas y criticadas por la sociedad.

Omar (2003, pág. 20) en su texto “Gerencia Pública en la Globalización”, explica de manera muy detallada en seis puntos como la nueva gerencia pública emergió:

1. La nueva gerencia pública se presenta como propuesta para dar solución a los diferentes problemas de productividad de los estados, destacándose por el esfuerzo en pro de la prestación de un buen servicio público al menor costos, creándose una política pública de ahorro.

2. Domina su tendencia a la mercantilización, es decir, permite forjar la gerencia desde el interior de las instituciones públicas, y luego expandiéndola nuevas oportunidades, que permitirán ser un mecanismo de gestión importante en la toma de decisiones.
3. Se considera la orientación al cliente, permite que estos tengan decisión propia de elegir los productos o servicios a consumir.
4. Repunta el ejercicio de los procesos de descentralización de la responsabilidad de los gerentes públicos, este modelo o anterior concepto genera estrechar los grupos de trabajo y por lo tanto también autonomía en la toma de decisiones, además de que delegan funciones y responsabilidades de allí es donde surge lo de estrechar los marcos legales.
5. Se releva la pureza gerencial del nuevo manejo público, se separa la política de la prestación del servicio, en la cual las decisiones son tomadas de acuerdo al criterio profesional del gerente público.
6. Se establece la rendición de cuentas por resultados, es decir, es donde se mide la capacidad de gestión de los gerentes públicos teniendo en cuenta los productos e insumos.

En la actualidad tanto las habilidades personales, interpersonales y directivas para la gestión, están representando mayor relevancia para las empresas y organizaciones públicas, puesto que se crea un marco de responsabilidad que va de acuerdo con la toma de decisiones; las apuestas decididas por el desarrollo de habilidades directivas se convierten en una verdadera ventaja competitiva, porque permite tomar aspectos importante o relevantes de la gerencia privada y lo introduce en la gerencia pública, donde en este último se hace capaz de liderar los procesos de mejora empresarial en las organizaciones, especialmente en aquellas en las que el recurso humano es más determinante o importante, como es el caso del sector público (Pereda Pérez , Guzman Guzman, & Gonzáles Santa Cruz, 2014, pág. 6). Se entiende entonces que la habilidad gerencial en el sector público está cada día en constante transformación, logrando posesionarse

un clic más delante de la gerencia privada, abonado también al gran compromiso social que implica el cargo como gerente público. Pero, es importante recalcar como lo afirmo Longo (2002, pág. 3) en el VII congreso internacional del CLAD (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo) sobre reforma del estado y de la administración pública: el problema en la gerencia pública, es que los sistemas tradicionales de función pública, son limitados en cuanto a la capacidad para producir nuevos perfiles directivos, que realicen gestión en las empresas presentando innovación, eficiencia y eficacia; tampoco se disponen de mecanismos acordes para estimular la practica gerencial pública debidamente, por ellos la profesionalización de los directivos se ha convertido en una prioridad para los reformadores y ha exigido concentrar políticas específicas en la gerencia pública, ya que los éxitos de las empresas del sector público propenden de un líder innovador y dinámico, que utilice todos los mecanismos que permitan llevar más allá de la barrera la gerencia pública, pero respetando los límites legales.

Con lo anterior se identifica que las habilidades gerenciales en el sector público son más complejas de los que se puede evidenciar o entender, se hace necesario la innovación en el modelo gerencial público, es por esta razón que las empresas de éxito están lideradas por personas que reúnen un perfil donde se puede observar innovación, eficiencia y eficacia en las labores gerenciales, ya que estas se deben moldear a las circunstancias del entorno de la organización, permitiendo tomar decisiones acordes a las necesidades y diferentes componentes empresariales que pueden limitar a la hora de ser un gerente público con todas las habilidades pertinente para lograr los objetivos.

Los líderes y servidores públicos en Colombia sorprenden por el grado de evolución que ha venido sufriendo la gerencia pública, en especial en la toma de decisiones, pues hace unas décadas se podían encontrar alcaldes sin saber leer y escribir, hoy en general los gerentes públicos presentan posgrados en finanzas públicas y privadas, administración y gestión pública, esto gracias a los grandes retos que se presentan cada día a la hora de ejecutar habilidades gerenciales en el sector público y mucho más cuando se representan en la toma de decisiones.

(Mendieta C., 2005, pág. 15). Con lo anterior es importante comprender que las habilidades gerenciales del sector público, son un conjunto o unificación de capacidades y conocimientos que una persona posee, las cuales bien enfocadas le permiten al gerente público realizar actividades de administración y liderazgo en el rol de líder en una organización de dicha característica ya mencionada.



Ilustración 1: Habilidades gerenciales sector público

En la gerencia pública es muy importante aplicar todas las habilidades tanto personales como empresariales, que son adquiridas con el paso de los años, trabajando en sector en cuestión, hay que ponerlas en práctica no con el propósito solamente de mandar y da órdenes porque es la cabeza de la empresa, donde no se tiene en cuenta todos los factores, tanto los más mínimos como los de mayor relevancia, donde no se analice y tome en cuenta las opiniones del grupo de trabajo, donde solo se crea más importante que los demás, posiblemente esta empresa vaya directo al fracaso y todo por falta de liderazgo, si no que las habilidades gerenciales se deben desarrollar como fin social, donde deben ser puestas

al servicio positivo primero como líder y segundo como funcionario público, donde la innovación es uno de los factores indispensables.

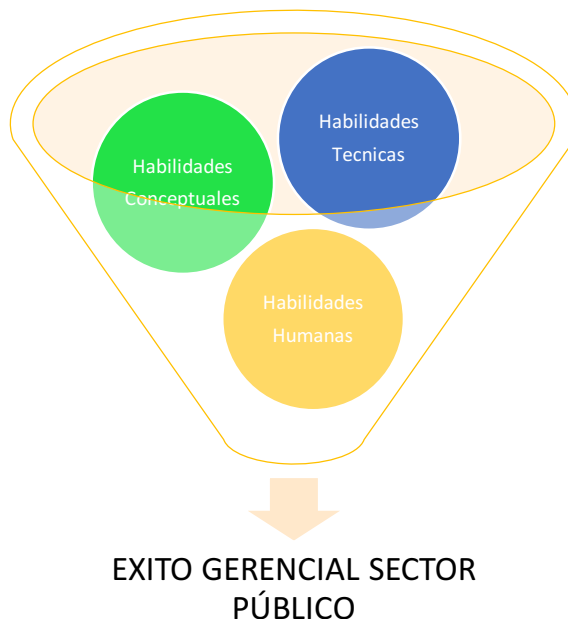


Ilustración 2: Diagrama éxito gerencial

La ilustración 2 permite explicar de manera clara el concepto de éxito gerencial, ya que se hace necesario poseer varias habilidades y conjugarla de manera correcta con el propósito de tomar decisiones acertadas para la empresa y más cuando se tiene la responsabilidad de dirigir una organización del sector público que implica no solo el responderle al estado de manera eficaz y eficiente, si no también crear en la sociedad colombiana un grado de aceptabilidad alta sobre las actividades que se realizan en la misma.

En la gerencia pública es importante comprender que características le permiten ser un líder de éxito, porque se crea una visión amplia de los objetivos y metas que se deben trazar cuando se desempeñen cargos tan importantes y de relevancia en el sector público, es así que Bonnefoy & Armijo (2005, pág. 88) exponen algunas de estas características así:

- Interpretar de una manera efectiva de forma global todas las funciones del gerente público.
- Unificar de manera innovadora tanto las variables estratégicas y operacionales de las empresas públicas.
- Facilitar en todo momento la adecuada toma de decisiones tanto del presente como del futuro.
- Construir de manera eficaz nuevos indicadores de gestión, que sean adecuados para la toma de decisiones.
- Mejorar en cada momento los resultados que se obtengan, en cuanto a la toma de decisiones en la gerencia pública.
- Corregir de manera adecuada sobre la marcha cualquier desviación que se presente.
- Reaccionar de manera positiva ante cualquier cambio tanto interno como externo.
- Incluye en todo momento medidas correctivas y de gestión tanto financieras y no financieras.
- Incluye medidas de gestión tanto a corto y largo plazo
- Incluye medidas que reflejen los resultados de esfuerzos pasados y medidas inductoras de la actuación financiera futura
- Las decisiones tomadas son respuesta a relaciones de causa y efecto
- Contiene la cantidad suficiente de datos para dar un cuadro completo

Toma de Decisiones en el Sector Público

La toma de decisiones en el sector público, en muchos años no ha sido objeto de tanta atención de la misma forma que el en sector privado, debido especialmente, a que, las conceptos económicas han sido enfáticos en los mecanismos o procesos económicos de las empresas, olvidándose un poco del tema social el cual cada día se entiende que es de gran importancia, inclusive de la misma manera de lo económico, descuidando a los protagonistas de las

decisiones públicas, y a la escasa importancia, que se presentan en los campos de la distribución y a la estabilidad del servicio pretado, presentada muchos años al sector público en procesos como el de la asignación eficaz de recursos, donde es importante la priorización de los elementos a solucionar, ya que en algunos casos se tienen en cuenta para elementos que no son principales. Pero, la toma de decisiones del sector público, es de suma importancia, ya que en la gerencia la toma de decisiones ocupa el primer plano, porque de esta depende el futuro de las empresas públicas y se puede decir que del buen concepto que se le da a la gerencia pública, ya que en el futuro la potencia de un país, no estará tanto en los recursos naturales y humanos, como en disponer, en todos los ámbitos de actuación, de decisores con iniciativa, mentalidad flexible y capacidad de adaptación a los cambios socioeconómicos que se pueden presentar cada día. (Nieto de Alba, 1987, pág. 3). Los cuales cada día dichos cambios se presentan con más frecuencia, con lo cual los niveles de incertidumbre son mayores.

Es importante tener claro de quienes son tomadores de decisiones, son quienes pueden llegar a desarrollar la capacidad de percibir tendencias o acontecimientos a partir de ciertos raciocinios lógicamente estructurados, en algunos casos modelos debidamente aplicados, que les permita percibir y elaborar estrategias donde pueda realizar una toma de decisiones adecuada y de esta forma trascender o sobrevivir en el entorno como el actual. (Mendieta C., 2005, pág. 34). El cual se presenta muy coyuntural, a raíz de los diferentes acontecimientos de la economía que ha dejado mal parado a el país en temas tanto económico como social.

Por lo tanto, los tomadores de decisiones deben generar cierto nivel de descentralización o desconcentración en las organizaciones, a fin de entregar a pequeños subsistemas cierto grado de autonomía, a través de los cuales periódicamente se reciba información, que completada con la experiencia y otros referentes interno y externos complementarios, lleve a que la decisión tomada tenga todas las posibilidades de acierto sobre el problema tratado. (Mendieta C., 2005, pág. 15). Lo anterior no más que la afirmación de cómo ser un buen líder,

ya que nos habla de delegar funciones, con lo cual es importante porque se tienen otras opiniones y se tienen en cuenta el grupo de trabajo, con lo cual permite tener un enfoque más amplio tanto del problema, como de las alternativas de solución y los niveles de acierto en la toma de decisión es más alto, con lo cual permitirá cumplir tanto con los objetivos personales, sino también como un buen gerente que se enfrenta constantemente a los diferentes factores que conlleven a la toma de decisiones.

En la toma de decisiones según Ramírez (2001, pág. 76), “se ejerce el poder que otorga la autoridad de ser gerente público, tratándose de sistemas de trabajo en grupo o de cooperación, es importante contar con la opinión de los trabajadores o empleados de todos los niveles de la organización, son estos los que legitiman la orden emitida por el directivo, ya que son los que ejecutan dichas decisiones u órdenes que emiten la alta dirección, de esta forma los empleados participan en la ejecución de la orden dada, por lo tanto, es importante tener en cuenta como ya se mencionó anteriormente el grupo de trabajo, donde se delegan funciones con el propósito de recolectar toda la información pertinente o adecuada para una toma de decisiones que lo lleve al éxito”.

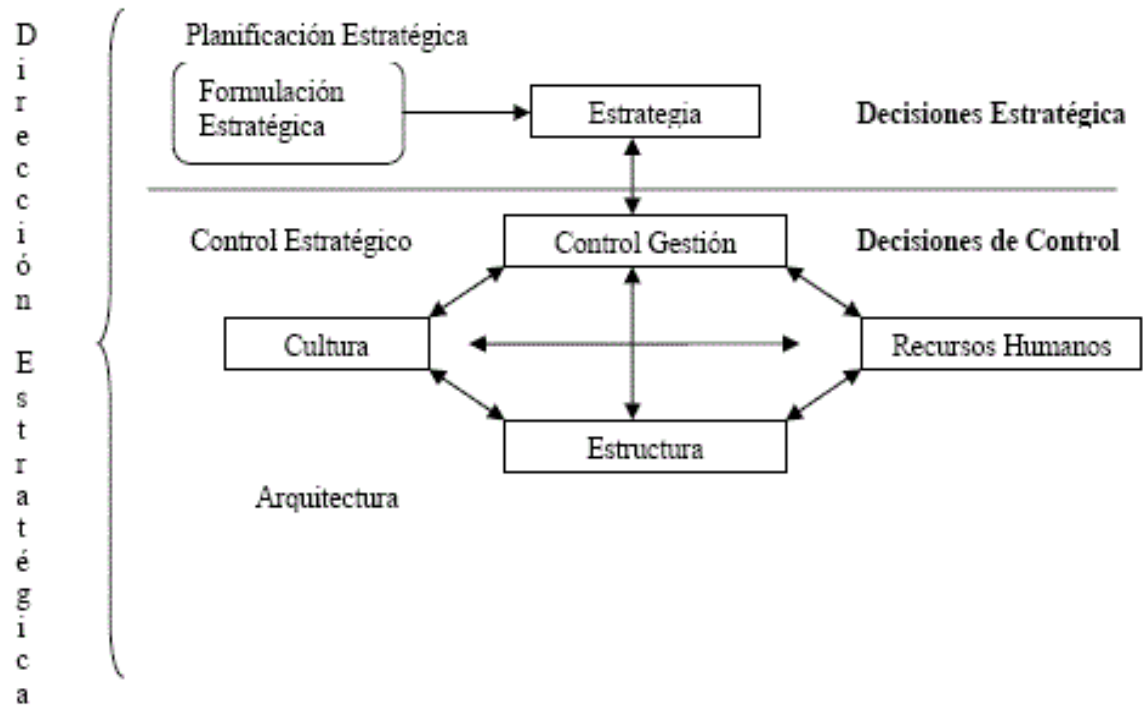


Ilustración 3, estructura de la toma de decisiones (gestiopolis.com, 2004)

Con la ilustración 3 se entiende que la toma de decisiones es un proceso que permite identificar las diferentes situaciones que se pueden presentar en las empresas, teniendo como base la planificación estratégica, que permite orientar de manera directa la toma de decisiones, enfocándose en cada uno de los procesos que las organizaciones tienen, con el fin de abarcar todo lo que permita generar un cambio en la organización ya sea de forma positivo o negativo, para tal efecto la alta gerencia o el gerente debe ser una persona que permite interactuar el grupo de trabajo, donde tenga en cuenta cada opinión y a su vez valore el trabajo de los demás, es así que de forma inteligente se realiza una buena toma de decisiones empresariales, soportándose en su grupo de trabajo y en una buena planeación, que conlleve a decisiones estratégicas en pro de la empresa y sus intereses.

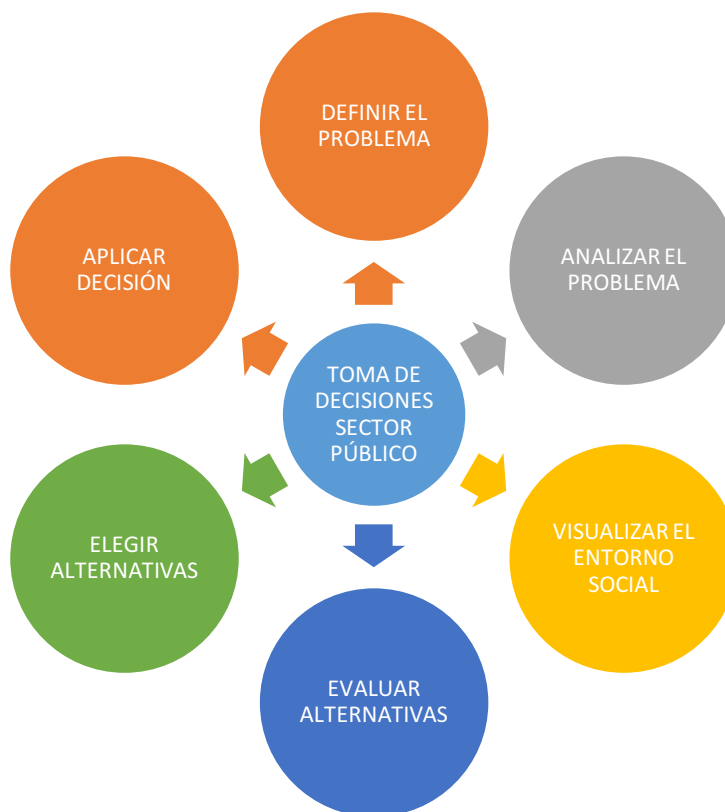


Ilustración 4: proceso en la toma de decisiones sector público (Hernandez, 2013)

La toma de decisiones, debe ser tenido en cuenta como un proceso definido y estructurado, no se debe tomar como el resultado de la intuición del gerente público o como resultado del mal manejo de la incertidumbre y de los cambios en el entorno social, debe ser gestionado como cualquier otro proceso de negocio serio de cualquier organización, debe establecerse cómo se quiere que funcione, donde la toma de decisiones en cada uno de los procesos este demarcados dentro de una política de gestión. Permitiendo se eficaz y eficiente, por lo tanto, se genera confianza y acercamiento con los clientes, ya que se hace necesario tomar decisiones de manera adecuada y rápida así es que hoy en día funciona en el medio empresarial y mucho más si se habla del sector público. (decisionesytecnologia, 2014). Para esto es muy importante tener en cuenta la

información y la forma como se interprete esta, con lo cual se llega a las decisiones oportunas y adecuadas.

CASO “VENTA ISAGEN”

Para llevar a la práctica con lo anteriormente expuesto en este artículo como lo es las habilidades gerenciales en el sector público para la toma de decisiones empresariales se tomará el caso de la venta de ISAGEN S.A. a una empresa extranjera, específicamente canadiense, el cual ha generado mucha polémica ya que muchos analistas consideran que fue un error dicha decisión y por el contrario de como dice el gobierno sobre que no pasará nada y que el dinero servirá para la infraestructura del país, se piensa que la privatización de dicha empresa traerá grandes problemas para la sociedad colombiana, en especial donde la empresa tiene influencia.

Reseña Histórica de ISAGEN S.A (Interconexión Eléctrica de Energía S.A.)

Colombia vivió en los años 90 graves problemas energéticos que llevaron a una crisis en el país, permitiendo que se produjera el famoso “apagón”, a raíz de esto el Gobierno Colombiano debió actuar y realizar una reestructuración del sector energético en Colombia, es así como en 1993 nace ISA (Interconexión Eléctrica S.A.), con participación del sector privado. Y con el transcurso de los años ha presentado una serie de transformaciones que hay llevado a esta empresa ser una de las más importante, por lo tanto, a continuación, se presenta una breve reseña histórica de ISAGEN, que permitirá entender su importancia en sector energético. (ISAGEN, 2016, pág. 1):

- En el año de 1995 se constituyó una nueva sociedad de servicios públicos mixta, de carácter comercial, anónima, de orden nacional, vinculada al Ministerio de Minas y Energía ISAGEN S.A. (Interconexión

Eléctrica Generadora de Energía S.A). Para enfrentar del mercado naciente, ISAGEN se planteó tres desafíos: definición de la estrategia, organización del trabajo y creación de una organización basada en el aprendizaje, adoptando el modelo de trabajo por procesos.

- En 1996 se construyó la plata Termocentro localizada en el valle del rio Magdalena, en el sector sur occidental del departamento de Santander, con una capacidad instalada de 200 MW
- En el 2002 entra en operación comercial la central hidroeléctrica Miel I, ubicada en el municipio de Norcasia, al oriente del Departamento de Caldas
- En el 2009 se inicia la construcción del proyecto Sogamoso
- En el 2012 se construye la central hidroeléctrica Río Amoya- la Esperanza
- En el 2016 el gobierno nacional vende las acciones de ISAGEN a una empresa extranjera.

Las Razones del Gobierno para Vender a ISAGEN S.A.

Es importante entender que el gobierno colombiano por ser el mayor accionista de la empresa ISAGEN S.A. es el dueño de esta y por su parte hace parte de la gerencia de la misma, al momento de tomar la decisión de vender sus acciones se entiende que debió de haber realizado un estudio riguroso para llegar a tomar la decisión de vender sus acciones a una empresa extranjera como lo es Brookfield Asset Management (BAM), si la decisión tiene o tendrá consecuencias positivas o negativas se tendrá que esperar como esta multinacional como principal accionista piense estructurar la empresa.

El gobierno nacional en cabeza de su presidente Juan Manuel Santos han presentados varias razones que los llevaron a la toma de decisión de la venta de las acciones las cuales se presentaran a continuación. (las2orillas, 2016):

- Las condiciones que presenta el mercado energético en Colombia son excelentes. Por esta razón ISAGÉN se convierte en un activo muy atractivo tanto por su solidez financiera y eficiencia en la producción de energía, por lo cual el estado ha decidido vender su participación a un precio muy beneficioso para el país, ya que genera excelentes porcentajes de rentabilidad.
- La Venta de ISAGEN permitirá financiar futuras inversiones o proyectos en infraestructura de gran relevancia para la economía del país, como las vías 4G, permitiendo también traducir estos proyectos en inversión social y reducción de la tasa de desempleo, y algo muy importante permitirá que Colombia sea atractiva ante la inversión extranjera.
- Con el promedio de \$107 mil millones anuales de dividendos que generó ISAGEN en los últimos 5 años, el tiempo que tardaría la Nación en poder obtener los casi \$6,5 billones, que es el precio base de venta, sería de más de medio siglo.
- Si se considerara una situación excepcional de dividendos promedio del orden de los \$200.000 millones, la Nación tardaría más de 30 años en obtener los casi \$6,5 billones del precio de venta de ISAGEN.
- La empresa a pesar de venta seguirá generando energía como es común en sus procesos de producción diarios, al igual que el empleo, estará vigilada por el estado ejerciendo control un control especial de fiscalización. Adicionalmente la venta de ISAGEN no tendrá ningún cambio negativo en las tarifas a los consumidores de energía, ya que como se afirmó anteriormente el control de las tarifas la realizara el Estado por medio de las entidades reguladoras del mismo.
- El nuevo dueño podrá inyectar un buen capital con el propósito de alimentar con dinero los nuevos proyectos en materia energética que se puedan presentar, lo cual era difícil de realizar por parte del estado, ya que el sistema presupuestal de las entidades estatales lo prohíbe, puesto que la decisión de inyectar capital no solo depende directamente del estado por condición de entidad pública.

- En ningún momento las tarifas de consumo de energía afectaran el bolsillo de los consumidores por la venta, ya que el sector energético, es un sector con una estructura normativa reguladora muy especial, que protege los intereses de los usuarios.
- El precio de la venta de ISAGEN cumplió con las expectativas del gobierno, ya que se vendió a un buen precio el cual es de \$6,5 billones, es importante tener en cuenta que la venta no se hizo con el primer comprador, si no que se hizo por medio de subasta donde se vendió a la mejor oferta
- Es importante entender que se vende una empresa ya madura, permitiendo que no haya muchos cambios en materia de producción de energía, por lo tanto, con el nuevo capital de los nuevos dueños permitirá más beneficios económicos y sociales para el país. A su vez el mensaje del estado es que una forma positiva para contribuir con la estabilidad económica del sector es con la regulación de la nueva inversión, permitiendo generar efectividad y eficiencia en el servicio.
- El dinero que se reciba por la venta de las acciones no tendrá un manejo derrochador, ya que estos dineros será utilizados según el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018: donde establece los términos para que recursos producto de la enajenación, sean destinados al Fondo Nacional para el Desarrollo de la Infraestructura (FONDES), dedicado exclusivamente a promover e invertir directa e indirectamente en infraestructura, de forma que estos sean invertidos en los proyectos que más beneficios le generan al país, con lo cual se logran realizar algunos grandes proyectos que aún no se han realizado y culminar los que ya están en curso.

Teniendo en cuenta puntos que presento el presidente de Colombia donde se dice el porqué de la venta de las acciones de ISAGEN, en cierta forma se puede entender que se ha realizado un estudio previo sobre las pros y los contras que puede generar dicha decisión en el país, son contundentes los

puntos, pero aun así hay mucho descontento en mucho descontento en el país en especial en los sectores políticos, los cuales entre sus disputas buscan siempre la mejor oportunidad para derrochar en problemática sobre cualquier decisión que realice el gobierno que en este caso es económica.

Es entendible el miedo de muchos expertos en materia económica y política sobre dicha venta, porque se puede estar cayendo en el error de entregar un gran patrimonio económico y una empresa madura con bastante experiencia en el sector eléctrico, son muchos los interrogantes, pero para precisar mejor sobre estos se expondrán los dos más principales puntos expuesto por Díaz (2015), y que pueden ser consultados en el siguiente enlace, sobre el por qué no venderlas las acciones:

- ❖ ISAGEN es un activo eléctrico que se encuentra en una etapa madura, que ya genera muy buenos dividendos y que cuenta con una infraestructura de punta, pues sus plantas de generación incluyendo Hidrosogamoso – que ha añadido 37% más de capacidad de generación – están en etapa de operación y mantenimiento, ahí el riesgo es nulo puesto que el porcentaje es mínimo y comparado con proyectos en etapas tempranas como las obras viales, donde están presentes riesgos técnicos y de construcción.
- ❖ ISAGEN es un gran activo que deja una rentabilidad al Estado a través del pago de dividendos, el cual en los últimos años a alcanzado la cifra de \$700 mil. Mientras con las vías 4G que es lo que se piensa hacer con el dinero de la venta solo entregaría rendimientos hasta cuando las vías estén en operación y el cobro de peajes haya cubierto el pago de otros pasivos financieros, por esta razón la venta es una mala estrategia, que no permitiría el desarrollo económico y social del país. (Díaz , 2015).

Mucha gente está pensando que el dinero recaudado por la venta de ISAGEN se va a ir en corrupción, lo cual no parece tan factible porque esos

dineros estarán manejados por la fiducia, Financiera del Desarrollo Nacional, que tiene como socio otra institución de banca multilateral como la CAF y fue creada con el objetivo de otorgar los recursos sólo para proyectos de infraestructura y el dinero se irá girando en la medida en que se vayan ejecutando las obras, permitiendo tener un cumplimiento de los contratos de infraestructura de acuerdo a las normas ya establecidas para dichos procesos (Gomez Bentancour, 2016).

Críticas a la Venta de ISAGEN

Así como se han escuchado voces con opiniones positivas en el país con respecto a la venta de ISAGEN, también hay mucho contradictorios que creen que no es viable la venta, entre los que se encuentran los partidos políticos, a continuación, se expondrá algunas de las más importantes

- ✚ Según el senador Fernández (2015) en una entrevista otorgada al diario el Tiempo la privatización de nuestras empresas o de las entidades del Estado es oportuna cuando no son productivas por su baja rentabilidad y altos costos de operación, que impidan su regular funcionamiento. En el caso de ISAGEN no sería un buen ejemplo de privatización, máxime cuando se pretende financiar con su venta una pequeña porción del costo que se espera invertir en infraestructura
- ✚ Según el senador Mauricio Aguilar (2015), la venta de ISAGEN dejara mal estacionado el sector energético del país, generando grandes pérdidas, puesto que esta empresa es la mayor compañía generadora y comercializadora de electricidad en Colombia, por lo tanto, las pérdidas económicas pueden ser muy representativas, y mucho más en los momentos de crisis económica que se avecina en el presente año. ISAGEN deja utilidades superiores a los \$500 mil millones al año aproximadamente, tiene a su cargo importantes proyectos entre los cuales se resalta seis plantas hidroeléctricas y adelanta, por lo anterior no es viable la venta, traerá grandes problemas a la economía del país.

- ✚ En desacuerdo se mostraron diversos sectores políticos del departamento de Nariño con la decisión del Gobierno Nacional de vender a ISAGEN, según estos la entrega de ISAGEN a capital extranjero abriría las puertas a un eventual encarecimiento del servicio de energía eléctrica pues, de acuerdo a informes preliminares, el departamento depende en un 70 por ciento de esta generadora (HSB , 2016)
- ✚ El Procurador General de la Nación ha sido un gran crítico en la venta de ISAGEN, expone que es un gran error vender un activo tan importante para Colombia, justificándose en que el Gobierno Nacional busca la privatización de las entidades públicas, a su vez realiza tres recomendaciones puntuales; primero, que sea más eficaz en la lucha contra la corrupción y comprometerse con la defensa del patrimonio público; segundo, que el Gobierno sea más justo y no promueve más burocracia costosa e ineficiente; por último, que el Gobierno acabe con la llamada “mermelada” que para Procurador es la “vena rota del presupuesto público atada a apetitos clientelares (El Tiempo, 2016)

Las anteriores son críticas de algunos sectores políticos que han visto la venta de ISAGEN como una ruptura económica que generar un daño al sistema eléctrico en Colombia, es importante entender que estas críticas están más soportadas en la parte política, que lo financiero, ya se nota en cada crítica u opinión una conclusión donde faltan argumentos financieros, al contrario de los gerentes públicos que tomaron la decisión de la venta, los cuales sustentan sus decisiones en análisis serios del sistema tanto económico y social del país.

Gerentes públicos que tomaron la decisión de la venta de ISAGEN y las Características que tienen con respecto a lo planteado anteriormente

ISAGEN S.A. es una empresa productora de energía de las cuales el 57% de sus acciones pertenecían al Gobierno nacional, las cuales ya pertenecen a una empresa canadiense, para tal efecto el primer responsable de la venta de estas

acciones no es de su presidente Fernando Rico, si no del accionista mayoritario que es este caso es el estado colombiano, por tal razón el principal gerente para esta toma de decisión tan importante es el Presidente de Colombia el doctor Juan Manuel Santos, pero este debe concertar con un equipo asesor, el cual es su consejo de ministros, encabezado por el doctor Mauricio Cárdenas Santamaría quien es el Ministro de Hacienda y Crédito Público, donde las acciones que se tenían estaban a nombre de dicho ministerio.

La venta de ISAGEN tiene una lógica en la estrategia del Presidente Santos. Parece ser la respuesta a los resultados del estudio The Global Competitive Report 2013-2014, realizado por el Foro Económico Mundial, en el cual se analizan diferentes pilares de desarrollo y competitividad en el cual, Colombia resultó muy mal calificada en varios aspectos según los temas por orden de importancia, así: En cuanto al nivel de corrupción Colombia obtuvo el primer puesto con el 20,2%, en infraestructura inadecuada un 14,6% y en burocracia gubernamental un 12,2%, estos tres factores suman el 47% mientras los 13 factores restantes suman el 53% (Gomez Bentancour, 2016), por lo tanto el principal Gerente en esta toma de decisión en la venta de esta empresa recae en el presidente Santos y el ministro Cárdenas.

Es claro que quienes tomaron la decisión de vender las acciones de ISAGEN a una empresa extranjera tienen unas características muy importantes porque son personas que gerencian en razón de la búsqueda del bienestar económico y social del país, para lo cual se puede afirmar que algunas de las características principales como gerentes del sector público son:

- ✚ Gerentes con planeación, ya que tienen en cuenta programas, políticas, estrategias, objetivos y propósitos, para la toma de decisiones, si es viable o no, ya que no solo son decisiones que pueden afectar a la misma empresa, si no también toda la problemática económica y social del estado, por lo tanto, no son gerentes de una empresa común y la responsabilidad se hace de mayor peso.

- ✚ Responsabilidad social, es una característica muy especial ya que con los dineros de la venta de la empresa el Gobierno tiene como finalidad la solución a muchos males de la infraestructura nacional, con lo cual permitirá que el país sea mucho más rentable tanto en su economía, logrando así poder mejorar la parte social.
- ✚ Trabajo en equipo, ya que, para llegar a la decisión de tal magnitud, no solo se destinó en dos personas, sino que es un trabajo de análisis y planeación estratégica y que para cual el presidente realizaba consejo de ministros donde allí salen aun decisiones importantes para el país, entre las que se encuentre la venta de ISAGEN.
- ✚ Coherentes, la decisión fue tomada basándose en diferentes aspectos del país, donde se notó la gran importancia que tiene el recibir en estos momentos de transformación en infraestructura con las vías 4G, los 6 billones de pesos, que permitirán un gran cambio y que al final el estado no pierde la regulación de la energía en Colombia, y que con lo anteriormente expuesto en este artículo se evidencia que las ganancias recibidas son superiores a lo que posiblemente recibiría en los próximos 7 años.
- ✚ Conocimiento y experiencia, son gerentes con mucha trayectoria en el sector público, por lo tanto, les permite tener mayor certeza en cuanto a la toma positiva de decisiones importantes para el estado y sobre todo para los colombianos.

Perfil de los Servidores Públicos que Tomaron la Decisión de Vender a ISAGEN

En cuanto a los perfiles de los servidores públicos que tomaron la decisión de la venta de ISAGEN, se tomaron los de mayor relevancia, ya que en estos recae la principal responsabilidad como lo es el Presidente de la República y el Ministro de Hacienda, en primera medida se presentara un resumen del perfil profesional del Presidente de Colombia (Presidencia de la Republica, 2016)

✚ **Doctor Juan Manuel Santos Calderón:** Es Economista y Administrador de Empresas de la Universidad de Kansas, ha realizado otros estudios en varias universidades del mundo entre las más importante esta la Universidad de Harvard y la Escuela Fletcher de Leyes y Diplomacia.

Fue Jefe de la Delegación de Colombia ante la Organización Internacional del Café (OIC), primer ministro de comercio exterior, Ministro de Hacienda, Ministro de Defensa Nacional y desde el año 2010 es el Presidente de Colombia

De la misma forma se hace referencia al Ministro de Hacienda de Colombia, ya que este tuvo mucha influencia en la toma de decisión de la venta de ISAGEN, puesto que este realiza todos los análisis en cuanto a la viabilidad y de qué forma afectaría tanto positivamente como negativamente a la economía del estado y de la sociedad en general, para tal efecto se da a conocer un resumen del perfil del Ministro de Hacienda. (MinHacienda, 2016)

✚ **Doctor Mauricio Cárdenas Santamaría:**

Es economista y magister en economía de la Universidad de Los Andes, se graduó como PhD. en economía de la Universidad de California en Berkeley (EEUU), ha dictado cursos de pregrado y posgrado en la Universidad de Los Andes, ha publicado varios libros de economía y macroeconomía, ha sido Director Ejecutivo de la Fundación para la Educación Superior y el Desarrollo (Fedesarrollo), Gerente General de la Empresa de Energía de Bogotá, Ministro de Desarrollo Económico, Ministro de Transporte y Director del Departamento Nacional de Planeación, Ministro de Minas y Energía, y desde septiembre de 2012 ministro de Hacienda y Crédito Público de la República de Colombia,

cabe recalcar que los anteriores servidores públicos tienen un gran bagaje en el tema económico, con muchos años de experiencia y estudios en las

mejores universidades del mundo, con lo cual permite entender que son gerentes de gran capacidad de gestión, en la toma de decisiones, donde las habilidades han sido adquiridas por la gran experiencia, tanto de las cosas positivas o negativas que se pudieran presentar, ya que para tener cargos como estos se hace necesario en tener todas las habilidades gerenciales posibles, para lograr una adecuada administración pública.

Con lo explicado anteriormente en las habilidades de los gerentes público y llevándolo al contexto del perfil de los servidores públicos quienes tomaron la decisión de vender las acciones que pesa el gobierno en ISAGEN, se puede encontrar que estos tienen un perfil alto no solo en lo académico sino también en lo laboral, en este último se evidencia el gran compromiso social-empresarial, donde su especialidad es la gerencia pública, con los cargos públicos más importantes del país, por lo tanto tienen todo el conocimiento y experiencia para tomar na decisión tan importante como lo fue la venta de ISAGEN, ya que su visión o análisis en la toma de decisiones abarcan más allá de la parte económica, ya que se entiende que para estos está más en el enfoque a la responsabilidad social, teniendo claro que el tema económico es muy importante también. El mejor ejemplo de habilidades gerenciales en el sector público lo vemos en la decisión sobre la venta de ISAGEN y no solo sobre esta, si no en muchas circunstancias que cada día presenta Colombia a raíz de factores internos y externos que afectan la economía del país. Ya que no es solo tomar decisiones por tomar, si no que conlleva un estudio extenso de factibilidad, en el cual se tienen en cuenta toda la información que se pueda recolectar, por medio de un grupo de trabajo eficiente y responsable, ya que como se planteó anteriormente, un buen gerente público tiene en cuenta las opiniones de su grupo de trabajo y delega funciones.

Quien es el Nuevo Dueño de ISAGEN S.A.

Brookfield Colombia Investments LP, del fondo de inversión canadiense Brookfield Asset Management, cuenta con más de 100 años de historia, emplea unas 30.000 personas y administra un portafolio de 225.000 millones de dólares, representado en su mayoría en propiedades, activos de infraestructura y de energía renovable. (La F.M., 2016).

El fondo cuenta con 249 centrales de generación eléctrica, las cuales tienen una capacidad total de 7.248 megavatios (MW). De ese total, 5.372 MW son producidos por 207 centrales hidroeléctricas, 1.577 MW por 37 centrales eólicas y 335 MW por 5 centrales de otros recursos renovables. De las 207 centrales hidroeléctricas, 33 están en Canadá, 135 en Estados Unidos y 39 en Brasil. (La F.M., 2016).

Con la información anterior se entiende que esta es una empresa con mucha experiencia en la parte eléctrica y que cuenta con el dinero suficiente para lograr consolidar a esta como una empresa líder a nivel nacional e internacional sobre la producción de electricidad.

Para que el gobierno nacional llegara a esta decisión tan álgida e importante para el país no debió haber sido nada fácil, ya que se tenía que estudiar rigurosamente el impacto que generaría dicha decisión a nivel nacional y en todos los sectores económicos y políticos del país, ya que llegaría una empresa extranjera a invertir y tomar posesión de una gran compañía que posee varias hidroeléctricas de gran importancia en varias regiones del territorio nacional, se especula sobre que los precios de las tarifas de energía subirán, de que habrán despidos por lo tanto incrementara el desempleo, que habrán cambios estructurales de las plantas que no atentarían contra la naturaleza, en fin infinidad de circunstancias que pueden tener algo de cierto, pero, Colombia es un país que está en desarrollo y que necesita recursos para mejorar en este caso en infraestructura, como es la construcción de vías 4G que permitirán un avance en el desarrollo social y económico del país, por lo tanto el gobierno intenta gestionar nuevos recursos

sin afectar las condiciones económicas del país, para lo cual se llevó a cabo un gran planeamiento, se determinaron alternativas, con un grupo calificado en materia económica y política se llegó a la determinación que la venta de ISAGEN era lo mejor para el país, teniendo claro de quien comprara las acciones tendrá que ser una empresa de experiencia nivel mundial en el sector eléctrico.

CONCLUSIONES

Es importante desarrollar habilidades gerenciales, ya que estas permiten encontrar el equilibrio adecuado para llevar a la correcta toma de decisiones empresariales, es claro que muchas de estas decisiones son álgidas y de gran importancia para las empresas, las cuales pueden llevar al éxito o el fracaso, por lo tanto, se entiende que no es nada fácil, pero para eso es importante desarrollar ciertas variables o capacidades para lograrlo, entre las que se encuentra el liderazgo, la planeación, gestión y el trabajo en equipo. Se pueden considerar estas cuatro habilidades como las más importantes o relevantes en la toma de decisiones empresariales.

Cruz Hernández (2009) explica que la nueva gestión pública buscar mejorar la gestión del Estado y de la misma forma a quienes realizan la actividad de gerentes públicos, agilizando y flexibilizando cada procesos, con el propósito de ser innovadores en cada tarea que se realiza; donde se eliminan las prácticas burócratas, que solo traen malos procedimientos, aislando a los gerentes públicos de las buenas practicas directivas; generando buenas prácticas de ahorro y realizando gastos de los recursos de acuerdo a proyectos bien diseñados y sometidos a permanente evaluación; con lo que se permite potenciar los recursos humanos del aparato público, introduciendo estímulos para su desarrollo y buen funcionamiento y logro de objetivos; tecnologías de punta para la gestión interior de los gobiernos y para mejorar el contacto con la ciudadanía, entre muchas otras áreas..

La toma de decisiones es uno de los pasos más importantes que debe dar el gerente para crecer o para caer, todo depende de la forma como lo haga y de que instrumentos tome en cuenta para realizarla. No existe un método que permita unificar la toma de decisiones, es decir un reglamento que diga que decisión es la más acertada y cual no, todo depende de variables o factores internos como externos que se pueden presentar en la organización. Es importante que el gerente público que toma una decisión debe definir con

exactitud el problema que se presenta, entender que es lo que realmente necesita una solución, para lo cual es importante basarse en estudios preliminares, en el cual se analice toda la información que se recolecte, tanto del entorno externo como interno, lo cual levara al gerente público a generar soluciones alternativas y evaluarlas de manera efectiva y eficiente, de esta forma se podrá convertir la gerencia pública en un modelo a seguir, que lleve al éxito las organizaciones. (Franklin Fincowsky, 2011).

La venta de ISAGEN es el mejor ejemplo de habilidades gerenciales para la toma de decisiones empresariales, ya que extiende en toda su magnitud el proceso que los gerentes deben realizar, que en este caso es más complejo por que comprende dos sectores muy importantes como lo económico y lo político, ya que es una empresa que era de gran importancia para Colombia y que ahora paso a pertenecer a una empresa canadiense

REFERENCIAS

- Aguilar Hurtado, M. (Diciembre de 2015). *Venta de Iságen, una medida desesperada por cumplir los compromisos del Gobierno Nacional*. Obtenido de Senado de la República: <http://www.senado.gov.co/historia/item/17784-venta-de-isagen-una-medida-desesperada-por-cumplir-los-compromisos-del-gobierno-nacional>
- Bonenefoy, J. C., & Armijo, M. (2005). *Indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Cruz Hernández, J. G. (2009 de Diciembre de 2009). *Gerencia pública en colombia, haciendo énfasis en el actual Gobierno*. Obtenido de dialnet.unirioja.es: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:AhouKRgmlgYJ:dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3993353.pdf+&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=co>
- decisionesytecnologia. (2014). *La Planificación de los Sistemas de Toma de Decisiones*. Obtenido de decisionesytecnologia.wordpress.com: <https://decisionesytecnologia.wordpress.com/implantacion-de-sistemas-bi-y-bsc/la-planificacion-de-los-sistemas-de-toma-de-decisiones/>
- Diaz , C. (3 de Septiembre de 2015). *Otra vez Isagen. ¿Por qué no se debe vender?* Obtenido de Dinero.com: <http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/por-que-no-debe-vender-isagen/206655>
- El Tiempo. (14 de Abril de 2015). *Cuestionan reapertura de venta de Isagén*. Obtenido de eltiempo.com: <http://www.eltiempo.com/politica/congreso/surgen-nuevas-criticas-por-venta-de-isagen/15567197>
- El Tiempo. (12 de Enero de 2016). *Los argumentos del Procurador contra la venta de Isagén*. Obtenido de eltiempo.com: <http://www.eltiempo.com/politica/justicia/procurador-critica-la-venta-de-isagen/16478847>

- Federación Colombiana de Municipios. (Noviembre de 2014). *La Nueva Gerencia Pública*. Obtenido de www.fcm.org.co: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:PqXwAK1YSoAJ:https://www.fcm.org.co/Publicaciones/Libros/Nueva%2520Gerencia%2520P%25C3%25BAblica%2520web.pdf+%&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=co>
- Franklin Fincowsky, E. B. (2011). *Toma de decisiones empresariales*. Obtenido de <http://revistas.pucp.edu.pe/>: <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/view/457>
- García Sánchez, I. M. (Mayo de 2007). *La nueva gestión pública: evolución y tendencias*. Obtenido de www.ief.es: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:zwYHojwahDAJ:www.ief.es/documentos/recursos/publicaciones/revistas/presu_gasto_publico/47_GarciaSanchez.pdf+%&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=co
- gestiopolis.com. (14 de Junio de 2004). *toma de decisiones*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/>: <http://www.gestiopolis.com/analisis-de-la-toma-de-decisiones-gerenciales-en-la-empresa/>
- Gomez Bentancour, G. (20 de Enero de 2016). *Venta de ISAGEN*. Obtenido de [Dinero.com](http://www.dinero.com): <http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/opinion-sobre-la-venta-de-isagen-como-acertada-y-conveniente/218277>
- Guerrero Orozco, O. (2009). The end of new public management. *Revista Chilena de Admnsitración Pública*, 18.
- Guerrero, O. (2006). *El mito del nuevo "Management" público*. Obtenido de www.ses.unam.mx: <http://www.ses.unam.mx/curso2007/pdf/Guerrero2004.pdf>: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:4k_DyUHHkRkJ:www.ses.unam.mx/curso2007/pdf/Guerrero2004.pdf+%&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=co
- Hernandez, R. (20 de Mayo de 2013). *TOMA DE DECISIONES EN LA ORGANIZACIÓN*. Obtenido de <http://asignaturafuncionadministrativa2.blogspot.com.co/>: <http://asignaturafuncionadministrativa2.blogspot.com.co/2013/05/37-toma-de-decisiones-en-la-organizacion.html>
- HSB . (15 de Enero de 2016). *Los temores en Nariño tras la venta de Isagén*. Obtenido de hsbnoticias.com: <http://hsbnoticias.com/noticias/politica/los-temores-en-narino-tras-la-venta-de-isagen-179888>

- ISAGEN. (Febrero de 2016). *Reseña Historica* . Obtenido de ISAGEN energia productiva: <https://www.isagen.com.co/nuestra-empresa/quienes-somos/nuestra-historia/>
- Kliksberg, B. (2005). *Una nueva gerencia pública para la modernización del estado y afrontar los desafíos de la integración*. Obtenido de Orion2020.org: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:3q_UzE8ABAUJ:orion2020.org/archivo/competencias_gerenciales/comunicacion_organizacion/s2_nuevagerenciapública.pdf+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=co
- La F.M. (13 de Enero de 2016). *Isagén fue vendida a canadiense Brookfield Asset Management*. Obtenido de [lafm.com.co](http://www.lafm.com.co/econom%C3%ADa/noticias/isag%C3%A9n-subasta-en-medio-de-con-197844): <http://www.lafm.com.co/econom%C3%ADa/noticias/isag%C3%A9n-subasta-en-medio-de-con-197844>
- las2orillas. (12 de Enero de 2016). *Las razones del presidente Santos para vender ISAGEN*. Obtenido de Las2orillas.co: <http://www.las2orillas.co/las-razones-de-santos-para-vender-isagen/>
- Longo, F. (11 de Octubre de 2002). *El desarrollo de competencias directivas en los sistemas públicos: una prioridad del fortalecimiento institucional*. Obtenido de [unpan1.un.org](http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043905.pdf): <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043905.pdf> .:
- <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:nAMugIbA9P0J:unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043905.pdf+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=co>
- Mendieta C., C. (2005). la toma de decisiones en el sector público* una mirada desde el dirigente. *Revista científica Guillermo de Ockham. Vol. 3, No. 2., 15.*
- MinHacienda. (18 de Febrero de 2016). *Ministro de Hacienda*. Obtenido de [minhacienda.gov.co](http://www.minhacienda.gov.co): <http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/elministerio/DirectorioCargosDirectivos/ElMinistrodeHacienda>
- Nieto de Alba, U. (25 de Noviembre de 1987). *Las decisiones públicas en la economía Española*. Obtenido de [eprints.ucm.es](http://eprints.ucm.es/23225/1/8812.pdf): <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:iNNRhr-cdIAJ:eprints.ucm.es/23225/1/8812.pdf+&cd=4&hl=es&ct=clnk&gl=co>

Omar, G. (2003). *Gerencia Pública en la Globalización*. Mexico.

Pereda Pérez , J. F., Guzman Guzman, T., & Gonzáles Santa Curz, F. (Mayo de 2014). *Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público*. Obtenido de <http://revistas.lasalle.edu.co/>: <http://revistas.lasalle.edu.co/index.php/gs/article/view/1145/104>

Presidencia de la República. (18 de Febrero de 2016). *Presidente de la República*. Obtenido de [presidencia.gov.co](http://es.presidencia.gov.co/): <http://es.presidencia.gov.co/presidencia/Paginas/presidente.aspx>

Robina Ramirez, R. (2001). condiciones sociolaborales de los empleados público: motivacion y satisfacción laboral. En R. Robina Ramirez, *condiciones sociolaborales de los empleados publico: motivacion y satisfacción laboral* (pág. 76). Extremadura, España: Pizarro.

Rodríguez Gómez, D., & Valdeoriola Roquet, J. (Septiembre de 2009). Revisión documental. *Metodología de la Investigación*. Barcelona, Catalunya, España: FUOC.

Tabares Quiroz, J., & Ramírez Brouchoud, M. (17 de Octubre de 2011). *La incidencia de la nueva gestión pública* . Obtenido de www.redalyc.org: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:5pQEQs6k8tsJ:www.redalyc.org/pdf/110/11025028007.pdf+%cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=co>