

CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA SEGURIDAD Y DESARROLLO INTEGRAL
Institución de Carácter Universitaria y de Investigación



**PROCESO DE TOMA DE DECISIONES EN
AMBIENTES CONFLICTIVOS
(PTDAC)**

Menry Fernández Pereira
Ángel Moro

2020

Proceso de Toma de Decisiones en Ambientes Conflictivos (PTDAC)

Introducción.

A partir de la promulgación de la Constitución Nacional de 1999, se da inicio a un proceso de adecuación de nuestras instituciones al nuevo modelo de Estado con base a una nueva normativa. Estos cambios generan rupturas de paradigmas redimensionando la forma de decidir los asuntos de importancia para la colectividad nacional y transformando la manera de interactuar entre los diversos elementos que componen la sociedad. Esta línea es asumida no sólo por la ciudadanía y las comunidades, sino también por las instituciones, llevando a desarrollar procesos que permiten el empoderamiento del pueblo y la adopción de modelos de toma de decisiones ajustados a los nuevos tiempos. Es decir, la solidaridad humana, imperativo en nuestra Constitución Nacional, obliga a redimensionar las tareas reivindicativas con la sociedad, dentro de las nuevas reglas de juego democrático como vía de cooperación y servicio mutuo.

La vinculación entre el Estado y la sociedad se hace más estrecha cuando bajo la premisa de los principios de corresponsabilidad, participación y protagonismo, y en el credo común de garantizar la Seguridad de la Nación, las tareas que impone de Defensa Integral y el Desarrollo Humano Integral, la toma de decisiones se concibe como instrumento de concertación y tranquilidad social, en la cooperación para garantizar el orden interno, ejecutando actividades multidisciplinarias que trascienden la esfera institucional y militar, tales como desastres socio ambientales, terremotos e inundaciones; planes de apoyo y rescate a las industrias estratégicas o planes de abastecimiento y prestación de servicios en ambientes conflictivos.

Desde lo anteriormente planteado, resulta interesante estudiar esto como un fenómeno relevante de las relaciones civiles militares contemporáneas en nuestro continente, sobre todo desde la perspectiva de los procesos de toma de decisiones, que permiten dilucidar las consideraciones para la solución de problemas de cualquier índole o naturaleza. En este sentido, es importante reflexionar sobre el desarrollo de un cuerpo teórico que permita un Proceso de Toma de Decisiones en Ambientes Conflictivos (PTDAC), además de analizar algunos aspectos conceptuales y cómo ir avanzando en un proceso metodológico propio para la concreción del pensamiento estratégico en la Venezuela actual.

I. ALGUNAS CONSIDERACIONES EN TORNO A LA TEORÍA DE TOMA DE DECISIONES

Hebert A. Simon, en su obra *“El comportamiento administrativo”* (1957), desarrolla su teoría sobre la necesidad de incluir principios de organización que aseguren una toma de decisiones correctas y a su vez, aseguren la efectividad de dicha toma de decisiones. Según Simon, la construcción de una administración efectiva es un problema de psicología social, asumiendo para tal afirmación que la organización administrativa es piramidal y cada nivel de ella debe asumir y tomar las decisiones que realice el nivel superior. La decisión es pues, un proceso y no un acto aislado el cual genera a su vez, acciones que puedan ser inclusive nuevas decisiones en otros niveles de la organización.

Simon plantea que algunos de los factores que determinan el nivel de eficiencia alcanzado por una organización administrativa y los límites de la cantidad y la calidad, son la capacidad de los individuos para tomar decisiones correctas, la insuficiencia de información y la incapacidad computacional existente. Sostiene que decidir comprende tres (03) fases principales:

- a) Encontrar ocasiones para tomar una decisión,
- b) Hallar posibles cursos de acción, y,
- c) Elegir entre ellos.

Según el referido autor, la teoría administrativa tiene que ocuparse de establecer los límites de la racionalidad en la toma de decisiones y tiene que determinar cómo puede desenvolverse una decisión institucionalizada conforme a los valores desarrollados dentro de una estructura organizativa más amplia. Además, la administración tiene que proporcionar a cada entidad operativa un ambiente de decisión de manera tal que su comportamiento sea racional tanto con ese ambiente, como con los valores del grupo y la situación del mismo.

Dentro de este sentido de racionalidad, Orlando Borrego (2009) expone que un riesgo para el decisor y la organización es que se tomen decisiones sin controlar su ejecución. Por ello, afirma que:

Una decisión que no trae consigo un plan de acción definido y un adecuado control de cómo cumple su cometido no es una decisión efectiva, y ni siquiera se puede decir que es una decisión completa. Un error que se comete muy frecuentemente es buscar la solución de un problema inexistente o irreal y radica en el hecho de que las personas que cometen el mismo no organizan de manera adecuada la forma de actuar al tomar decisiones. En muchos casos actúan intuitivamente al tomar la decisión, cuando esta debe ser hecha racionalmente. (p. 225).

Existe también la tendencia de ser extremadamente racionales y se trata de obtener todo los datos posibles sobre asuntos que por su naturaleza debe decidirse sobre la base del mejor juicio, de la mejor experiencia propia y de una buena proyección de futuro.

Otro error, tomar la decisión fuera de término adecuado, emana de la mala distribución del tiempo de trabajo. Muchas personas malgastan su tiempo y en consecuencia se ven precisados a decidir los problemas en forma apresurada, o sea, buscando rápidamente la respuesta adecuada al problema, en vez de tratar primeramente de definir con toda exactitud cuál es el problema, que es lo más importante y difícil de hacer. En la mayor parte de los casos, si se define bien el problema anticipadamente, la solución correcta será fácil de encontrar.

Por último un gran número de personas mantienen una actitud negativa cuando tienen que tomar una decisión calificándola como “un problema” o “una desgracia”, en vez de enfocar cada caso con una actitud positiva. Cuando se mantiene una actitud negativa, la tendencia siempre es decidir los casos al menor costo y el menor esfuerzo en el análisis de los mismos, aunque los resultados no parezcan tan prometedores y el riesgo que esté tomando sea demasiado grande cada decisión que se tome debe equilibrar “costo-resultados- riesgo”, si se quiere tratar de llegar a la mejor solución.

Solamente cuando enfoquemos siempre la tarea de tomar decisiones con una actitud positiva y como la oportunidad para resolver un problema existente nos veremos estimulados a analizar objetivamente las alternativas de cada caso, y a escoger la que ofrezca el mejor balance de “costos-resultados-riesgos”.

El enfoque y el análisis objetivos de los problemas deben tomar en consideración estos puntos:

1. ¿Cuál es el problema?

Cuando nos enfrentamos a un caso que tenemos que resolver, todo lo visible del mismo son los síntomas. Los síntomas en el terreno administrativo, o en cualquier otra actividad, pueden ser tan engañosos como en los relacionados con una enfermedad humana. Un ejemplo sencillo que ocurre con bastante frecuencia es el de los “cuellos de botella” que se presentan en una operación fabril. Si se actúa emocionalmente y no se profundiza en el asunto y se analizan con el fin de eliminarlo antes de decidir que lo correcto es realizar una inversión, se puede llegar hasta incurrir en una inversión elevada e innecesaria para aumentar la capacidad del equipo “cuello de botella”. Muchas veces, cuando los asuntos se enfocan erróneamente, esto a la vez trae como consecuencia que se generen nuevos problemas.

Un buen sentido del momento en que hay que actuar es también un factor importante para poder definir de manera clara el problema. La regla para actuar correctamente es muy sencilla y se puede anunciar así: “no se deben tomar decisiones hasta no poder poner las mismas en vigor. Tampoco se debe posponer una decisión más allá del momento en que sea oportuno y necesario tomarla”. Finalmente, y como parte del trabajo de definir el problema, se deben también especificar los resultados que se esperan y desean, ósea, el objetivo de la decisión a tomar.

¿Qué es lo que deseamos obtener con la decisión? ¿Es una decisión para resolver un asunto por una sola vez? ¿Es una decisión que establecerá un precedente definido y sentará bases para resolver otros casos parecidos? También es necesario analizar cuidadosamente, los riesgos y ramificaciones que puedan tener las decisiones y cuales podemos responsablemente afrontar como parte del “riesgo calculado” inherente a toda decisión.

Ninguna decisión que tomemos está exenta de riesgos, o a prueba de ellos. Sin embargo, para poder decidir correctamente un caso será necesario conocer de antemano y definir dentro de nuestras posibilidades el límite de riesgo que podamos afrontar.

Preguntarnos ¿cuánto riesgo podemos correr? es por tanto, básico: por ejemplo, al decidir la capacidad productiva de una nueva instalación hay que tomar en consideración, entre otros muchos factores, la ventaja o desventaja de tener cierta capacidad ociosa durante los primeros años de funcionamiento, con el fin de evitar la necesidad de remodelarla en un corto plazo, o por el contrario que se atrasen en su tecnología en pocos

años, etcétera. La respuesta a esta duda dependerá de muchos factores de elementos de juicio que no pueden definirse a través de un análisis sobre la base de datos históricos.

No todos los riesgos inherentes a una decisión pueden conocerse de antemano o enumerarse, y mucho menos aun expresarse en cifras concretas. Sin embargo puede decidirse que generalmente es posible definir, a través del análisis detallado la mayor parte de los mismos, “ese es el factor crítico” del problema, y las decisiones que se tomen, nunca deben sobrepasar ese punto. Cuando se conoce el factor crítico ya casi se puede decir que el problema ha quedado definido, lo cual permite tener una clara visión para escoger la mejor alternativa de sus posibles soluciones de acuerdo de las circunstancias del momento.

2. ¿Qué resultados se esperan en la decisión?

Casi todos los libros que trata sobre el tema de “cómo resolver problemas” insisten que hay que disponer de los “hechos” concretos para basar en ellos las decisiones. Por “hechos” se atendía disponer anticipadamente de todos los datos estadísticos y experiencias pasadas relacionadas con el problema en sí, pero no la definición del mismo en todos sus aspectos.

La teoría moderna ha variado este concepto, ya que la realidad es que casi siempre tenemos que sustentar nuestras decisiones en incógnitas sobre el futuro, puesto que las únicas cifras o datos disponibles tienen relación con el pasado o no existen.

Esto no es simplemente un juego de palabras y si una realidad. Aunque imprescindible para un cabal análisis de cualquier asunto, tomar en consideración todo lo relacionado con él, incluyendo hechos y cifras del pasado, la solución o decisión final será tomada sobre la base de la mejor estimación de lo que pueda ocurrir en el futuro.

Por eso lo que realmente necesitamos es definir lo que esperamos de la decisión, que es el factor dominante de la misma. Esta, incidentalmente, es la única forma de crear automáticamente en la decisión un mecanismo que permita en un futuro su revisión y mejoramiento. Solamente si definimos claramente lo que estimamos que ocurrirá o puede ocurrir podemos estar seguros de conocer también cuando una decisión debe estudiarse nuevamente, si los acontecimientos no se ajustan a lo previsto.

La definición clara de lo que esperamos de la decisión también nos ayudará a seleccionar los datos e informaciones históricas que debemos consultar. Esta es muy

importante, pues en la mayor parte de los casos al estudiar un problema nos vemos agobiados con una cantidad innecesaria de cifras e informes que no siempre aportan información esclarecedora. Cuando esto ocurre es por culpa nuestra, ya que con toda seguridad no se le ha dedicado suficiente tiempo al estudio del problema para dejar bien sentadas nuestras perspectivas, y por tanto, tampoco conocemos a ciencia cierta la información que necesitamos consultar.

Una vez que hayamos aclarado bien lo que esperamos que suceda, podremos definir claramente cuales datos necesitamos reunir, cuáles de ellos podemos obtener y en qué áreas del problema nos tendremos que basar exclusivamente en la experiencia o el buen juicio.

3. Formulación de soluciones internas

Una vez que el problema y las “perspectivas” hayan quedado definidos, estaremos en condiciones de comenzar a preparar las soluciones. Si se trata de encontrar la solución correcta de primera intención, que es uno de los mayores y más frecuentes errores que se cometen, lo que parece ser la solución correcta, o sea, la solución obvia, será generalmente la que no nos dará la mejor respuesta al problema, ya que casi siempre representará solo una tendencia de nuestro prejuicio y subjetivismo, y por ello se requiere analizar el problema o estudiar los datos disponibles.

Una forma de evitar el grave error del subjetivismo en nuestras decisiones es tomar en consideración toda la gama de posibles alternativas de solución a un problema, dentro de los objetivos que nos hemos fijado y del riesgo calculado que estamos dispuestos a afrontar. Para estar seguro de que no pasamos por alto ninguna posibilidad, se recomienda siempre empezar a considerar la que pueda parecer más absurda de todas las posibilidades.

También debemos insistir, en beneficio nuestro y de los colaboradores en el estudio de estos problemas, que los puntos desfavorables de cualquier alternativa se analicen exhaustivamente, especialmente cualquier punto que parezca “obvio” sin gran discusión. La experiencia indica que en la mayor parte de los casos lo contrario es lo verdadero. Es más, existe la costumbre (bastante generalizada, pero que debe considerarse un método inadecuado de trabajo) de solicitar una recomendación definida de la o las personas a cargo de resolver un problema, para la consideración ulterior por la superioridad.

Las nuevas teorías en el campo de las decisiones eliminan este sistema, ya que al elaborar una sola recomendación, el autor pone todo el énfasis en “su idea” forzado por la necesidad de escoger entre las muchas posibles variantes que ha tomado en consideración muchas veces sin tener todos los elementos de juicio para decidir en contra de las otras alternativas y por tanto se pone a la defensiva contra cualquier otra posición que se origine por otras personas.

Su trabajo debería ser en realidad el de presentar varias soluciones alternas, estudiadas e informadas desde todos los ángulos y puntos de vista, para someterlas a la superioridad y permitirles escoger la más apropiada dentro de las circunstancias del momento. Esto es de suma importancia. Siempre debemos tomar en consideración todas las alternativas posibles, pues en la mayor parte de los casos solamente nos damos cuenta de lo que queremos ver o esperamos, y se tiende a pasar por alto lo inesperado.

Muchas veces nuestro mayor enemigo para pensar en soluciones alternas no es la falta de inteligencia, sino de imaginación, iniciativa, y audacia controlada, para buscar lo nuevo y evitar caer en imitaciones o escoger el camino de menor resistencia.

4. ¿Qué medidas deben tomarse después de haber analizado un asunto?

Con los pasos enumerados, ya estamos en condiciones de llegar a una conclusión. Sabemos lo que pueden ofrecer las diversas alternativas estudiadas. Ahora es cuando podemos comparar la gama de posibilidades que ofrecen las alternativas contra las especificaciones que hemos señalado y los riesgos que podemos tomar.

Esta parte final del estudio desde luego no nos ofrecerá la decisión perfecta de modo automático, ya que raramente existen situaciones donde una de las muchas alternativas presentadas ofrezca la respuesta ideal a todas las incógnitas y elimine todos los riesgos inherentes a una decisión. Generalmente nos encontramos con dos o más soluciones que aparentemente tienen las mismas posibilidades. Ahora es cuando entra en juego el buen juicio.

A través de las discusiones y estudios del caso, ya habremos obtenido cierta unanimidad de criterios en cuanto a las condiciones del asunto por parte de todas las personas relacionadas con él. Por tanto, la decisión que se tome, aunque tendrá que incluir

factores de juicio y riesgo, devendrá de una decisión racional basada en las necesidades específicas y con poderosos argumentos y razones para fundamentarla.

5. Plan de control y verificación de las estimaciones de la decisión

En general, las personas que toman las decisiones o dictan las directrices no son las encargadas directas de ejecutarlas. Por tanto, es imprescindible y deben asegurarse que sean bien comprendidas por todos que deben ejecutarlas. Cada decisión requiere un plan de acción que conviene especificar “quien tiene que hacer qué”, “donde”, “como” y “por qué”, para que tenga efectividad. Después debemos asegurarnos que las personas que tienen que ejecutar las directrices estén en la mejor disposición de hacerlo y tengan la capacidad y facilidad para hacerlo bien. Ahora es el momento para celebrar las reuniones necesarias a fin de presentar, discutir y dejar bien aclarados los objetivos de las directrices.

Por último, tenemos que elaborar (como parte integrante de la directriz) las medidas necesarias para controlar su aplicación y efectividad. La necesidad de este control ya quedó automáticamente establecida cuando se definieron las “perspectivas” en que se fundamentaron las decisiones, las cuales hemos concretado precisamente por medio de la directriz trazada.

Por ejemplo, al tomar una decisión sobre la instalación de determinado equipo, se han tenido en consideración una serie de factores sobre precios del mercado, posibilidad de exportación para la mejor utilización de la capacidad a instalar, los requerimientos inmediatos y mediatos del mercado interno, etcétera. Por lo tanto, es obvio que cualquier cambio en las condiciones pre-establecidas para llegar a la conclusión de instalar el equipo puede modificar la decisión original y ésta debe de llevar consigo una instrucción de vigilar, o avisar inmediatamente que ocurra un cambio en las premisas sentadas, para volver a estudiar el caso y decidir la ratificación o modificación de la decisión original.

En otras palabras, esto quiere decir que ninguna decisión que tomemos, y, especialmente, las que tengan un objetivo a largo plazo, puede que sea la adecuada para todos los momentos y todas las circunstancias, y debemos en consecuencia asegurarnos que, por lo menos, será sometido a nuevos análisis tan pronto las circunstancias indiquen que algunos de los elementos de juicios utilizados no fueron los correctos, o que las perspectivas estimadas fueron optimistas en contraste con la realidad.

El procedimiento que se ha señalado en ese tema puede parecer extremadamente laborioso, cuando en realidad no lo es. Por el contrario, ayudará a ahorrar tiempo y preocupaciones. Los dirigentes, en el mundo cambiante donde vivimos, utilizan una gran cantidad de su tiempo en la búsqueda de datos, en tomar las decisiones apropiadas, y especialmente, en hacer que las mismas se ejecuten correctamente.

Posiblemente invierten más tiempo en revisar las decisiones tomadas, de acuerdo al curso de los acontecimientos. El tiempo requerido para estos trabajos se puede reducir al máximo si se origina racionalmente la forma de analizar los problemas y tomar las decisiones. El tiempo que se invierta en la primera fase explicada, o sea la definición del problema, y en la tercera fase, desarrollo y análisis de todas las alternativas posibles, siempre será menos que el tiempo que se pierda tratando desorganizadamente de encontrar las respuestas adecuadas y muchas veces subjetivamente exaltando las ventajas de determinar las alternativas.

La forma organizada y racional de tomar decisiones no solo produce por resultado mejores decisiones, sino que facilita y agiliza el procedimiento. Esto, desde luego, nunca eliminará totalmente los factores de riesgo que son inherentes a las decisiones que debemos de tomar. Tampoco reemplazará los elementos de juicio y de proyección de futuro que requiere cada decisión. Sin embargo, el sistema racional señalado permitirá hacerle frente a estas obligaciones con mayor claridad, más organizadamente y con mayores posibilidades de éxito.

II. APROXIMACIÓN A UN PROCESO DE TOMA DE DECISIONES EN AMBIENTES CONFLICTIVOS (PTDAC).

Nuestra Carta Magna le asigna a los derechos sociales un extenso capítulo que va desde la prohibición de privatizar los sistemas de seguridad social hasta los derechos de los trabajadores; los derechos de los niños, niñas y adolescentes, la igualdad de género; la educación gratuita, obligatoria y de calidad. También prevé la obligación del Estado de acabar con el latifundio y la propiedad irregular de la tierra, el impulso al modelo cooperativista y el apoyo prioritario que debe darles el Estado a los pescadores artesanales; los derechos de los pueblos indígenas, el respeto a sus costumbres y a su idioma.

De igual forma un aspecto muy importante, entre otros, es la obligación de los funcionarios del Estado, civiles o militares a desobedecer cualquier orden superior que implique la desaparición forzada de personas o la violación sistemática de los derechos humanos. Aspectos estos que son de trascendental importancia, tanto en el desempeño cotidiano relativo a la Seguridad de la Nación como en las actuaciones de orden público, del mantenimiento del orden interno o en las aplicación de algún plan de contingencia en función de las amenazas detectadas. Desde los problemas de escasez de recursos hasta ambientes conflictivos, se mantiene una multiplicidad de necesidades que obligan a integrar la racionalidad expresada por Simon (1957) y Borrego (2009) como criterio de pertinencia tanto de la filosofía de la praxis, como de la teoría de la decisión.

En virtud de ello son necesarios nuevos métodos para la conformación de procesos que aseguren que la racionalidad instrumental en la toma de decisiones se amplíe, integrando aspectos que permitan transformar los criterios de los decisores. De esta manera, se incluirá en el proceso de toma de decisiones a todos los involucrados y a quienes impactan o afectan de algún modo las decisiones a tomarse en ambientes conflictivos, en función de las necesidades sociales y los medios disponibles, así como también, al mejoramiento permanente de la institución para adaptarse a los cambios en dichas necesidades.

Este Proceso de Toma de Decisiones en Ambientes Conflictivos (PTDAC) se basaría en un ***diagnóstico científico de la realidad que se desea transformar*** a partir de una

metodología que incluye entre otros aspectos, la discusión colectiva y la participación protagónica de la comunidad organizada en grupos de trabajo. (Ver cuadro Nro. 4)

Cuadro Nro. 4: Proceso de Toma de Decisiones en Ambientes Conflictivos (PTDAC)

1. Misión

2. Análisis y evaluación de las amenazas

1. Descripción
2. Variables e indicadores
3. Potencialidad y riesgo

3. Estrategias

1. Descripción y evaluación (Adecuabilidad, aceptabilidad, ejecutabilidad)
2. Factores de éxito
3. Responsabilidades institucionales y de la sociedad civil
4. Priorización

4. Planes de contingencia (cuando el riesgo es muy alto o la potencialidad inmediata)

5. Programa de revisiones y actualizaciones

Fuente: elaboración propia

Al interactuar con la sociedad en ambientes conflictivos se inicia un proceso dialéctico de discusión, análisis y revisión en la búsqueda de la transformación de las estructuras y desarrollo de los procesos necesarios para adecuarse a estos escenarios complejos.

Conclusiones

El modelo racional es el más adecuado para el proceso de toma de decisiones por encima de otros modelos, como por ejemplo los lineales de decisión, que ignoran las características de los conflictos y el impacto que generan estas decisiones o los de teoría de juegos basados en el dilema del prisionero, que buscan la minimización de las pérdidas sociales, lo cual no es aceptable como paradigma en una sociedad que antepone al ser humano en sus decisiones.

Al respecto Barragán (2010) señala:

En los aspectos analíticos de las decisiones públicas, uno de los principales déficits que suelen encontrarse consiste en que muchas veces se adoptan modelos lineales de decisión, que ignoran no solo el carácter conflictivo que subyace a toda decisión pública, sino que desconocen el impacto que el tipo de estrategia desplegado por cada uno de los actores sociales implicados en la decisión, puede producir en la decisión misma. (p.27).

En virtud de lo anterior, se debe repensar varios aspectos, en principio los asuntos estrictamente relacionados a crear conceptos e innovar modelos que faciliten la toma de decisiones sobre temas y situaciones que puedan afectar a comunidades enteras en el marco de la participación protagónica como eje transversal. Es pues en este mismo marco que se centra el enfoque de un Proceso de Toma de Decisiones en Ambientes Conflictivos (PTDAC) en tiempo de paz, que permita formar decisores que eviten peligros, analizando riesgos con nuevos criterios en la toma de decisiones, condición básica para el compromiso al logro de resultados y objetivos que planteen las diversas situaciones no solo en el proceso de toma de decisiones operativas y estratégicas, sino también en la ejecución eficaz de esas decisiones.

El Proceso de Toma de Decisiones en Ambientes Conflictivos (PTDAC) resultaría ser un modelo a través del cual se detallan las metas, estrategias y planes, es decir puede estructurar el camino a seguir para el logro de los objetivos planteados, además de describir, ¿qué hacer?, ¿cómo hacerlo?, ¿quiénes lo harán?, ¿en qué tiempo? y ¿con qué recursos?

Al dar respuesta a estas interrogantes se abre un camino expedito que nos permite ejecutar tareas con la claridad de los objetivos a cumplir y con ello cada quien está al tanto de qué le corresponde hacer, hacia donde dirigir las acciones y con qué cuenta para ello. A partir de esto se especifican en dicho proceso de planificación las siguientes etapas:

1. Establecer metas y objetivos.
2. Determinar planes para cumplir con las metas y objetivos propuestos.
3. Definir las actividades y tareas por áreas de operación. Lo anterior se delimita en tres niveles esenciales:

NIVEL DE DIRECCIÓN GENERAL Ó ALTO MANDO: Se deciden las metas y objetivos, determinando, al mismo tiempo, en cuántas líneas o sectores de actividad se va a estar presente. Se establece cómo obtener los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos. Se distribuyen los recursos entre las diferentes actividades, de manera que se puedan alcanzar las metas propuestas.

NIVEL DE DIRECCIÓN DE FUNCIÓN O SEGUNDO AL MANDO: Aquí se determina el ámbito de actividad, se definen las metas y se establece las tareas idóneas para alcanzar los objetivos. Todo ello representa un abanico de recursos y actividades bastante homogéneo.

NIVEL DE EJECUTORES: Ejecución de las actividades y tareas, información a los niveles superiores de la existencia de obstáculos que impidan cumplir las mismas.

Para tal fin se debe contar con un buen equipo colegiado que esté en constante estudio de la situación y preparándose siempre para acciones futuras, con la finalidad de enfrentar eficiente y eficazmente cualquier nueva misión, evitando de esta manera las improvisaciones y retardos en las actividades asignadas.

Este modelo de toma de decisiones permitirá afrontar escenarios de incertidumbres en ambientes conflictivos, definidos por variables como: la pobreza, la salud pública, los sabotajes o los desastres naturales, entre otros; además de contemplar la participación del pueblo en aquellas actividades que requieran su actuar corresponsablemente, conocer las expectativas de la población afectada sujeto de la decisión, permitiendo así la posibilidad de determinar las necesidades prioritarias de dicha población.

Es también importante destacar que en su realidad instrumental, al ser aplicado tomando en consideración los aspectos anteriormente señalados, no generaría falta de compromiso con la decisión y con la ejecución de los planes y órdenes que se deriven de la misma, y por tanto asegura la consecución de los principios de corresponsabilidad, participación y protagonismo. Sumado a esto, no habría tantas decisiones concentradas en los más altos niveles donde muchas veces los asuntos decididos se pierden en el largo camino del burocratismo.

Bibliografía

- Arrow Kenneth (1983) Social Choice and Individual Values. John Wiley & Sons , Inc. Nueva York.
- Barragán Julia (2010). Las reglas de la Cooperación. Modelos de Decisión en el ámbito público. Revista Latinoamericana de Estudios Avanzados, Universidad Central de Venezuela Vol 16, N° 33, julio-diciembre pp. 53-70
- Borrego Orlando (2009). El trabajo de dirección en el socialismo: antecedentes y enfoques actuales. Editorial El Perro y la Rana. Caracas.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial N° 5.908 del 19 de febrero de 2009. Con la Enmienda N° 1 de fecha 15 de febrero de 2009.
- Fernández E. (2009). Técnicas de previsión en el proceso de planificación. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos34/planificacion/planificacion.shtml> . Consultado el 21 de marzo de 2012.
- Hossein Arsham (2007). Ciencia de la Administración Aplicada para Gerentes y Lideres Gerenciales. Disponible en: <http://home.ubalt.edu/ntsbarsh/opre640s/spanish.htm>
- Latouche R. Miguel Ángel (2010) La evolución de la cooperación en ambientes complejos. Una discusión desde la perspectiva institucional. Revista Latinoamericana de Estudios Avanzados, Universidad Central de Venezuela Vol 16, N° 31, enero-junio pp 53-70
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2009) Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo. Disponible en: <http://web.undp.org/evaluation/handbook/spanish/2009> .
- Simon, Herbert, (1947). Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization – 4th ed. in 1997, The Free Press
- Simon, Herbert (1976), Administrative Behavior (3rd ed.), New York: The Free Press
- Simon, Herbert (1991), Models of My Life, United States: Basic Books