
Borrador de Método

Área de Evaluación

ISSN: 1692-9667



Método

Grupo Transdisciplinario de Investigación en Ciencias Sociales

www.grupometodo.org

Agenda estratégica: una aplicación al diseño de los Planes de Desarrollo

Isaac De León Beltrán
Diego Jaramillo Restrepo

Documento 44

Junio 15
2006

BORRADORES DE MÉTODO es un medio de difusión de las investigaciones del Grupo Método. Estos documentos son de carácter provisional, de responsabilidad exclusiva de sus autores y sus contenidos no comprometen a la institución. No son una versión final, pero pueden ser citados.

Borradores de Método. No XX. Junio 15 de 2006.
Editor Fundación Método
Colección Evaluación.

© Isaac De León Beltrán y Diego Jaramillo Restrepo
Agenda estratégica: una aplicación al diseño de los Planes de Desarrollo

© Fundación Método. Carrera 8ª. No 37-10. ofi: 501. Telefax: (571) 4005765
2006. Todos los derechos reservados.
Primera edición 2006.
Impreso en Colombia.

Agenda estratégica: una aplicación al diseño de los Planes de Desarrollo

Isaac De León Beltrán y Diego Jaramillo Restrepo

Resumen

El objetivo de este trabajo es proponer un instrumento para la planeación y el seguimiento de agendas de trabajo en el sector público. El instrumento propuesto se llama agenda estratégica y su principal objetivo es facilitar la coordinación de esfuerzos al interior del Estado. Este instrumento centra su atención en la alineación entre estrategia y acción. El documento describe cada uno de los elementos y actores clave de la agenda y sus responsabilidades en el proceso de alineación de esfuerzos.

Este trabajo presenta argumentos a favor del uso de agendas estratégicas en el sector público. La agenda estratégica es una herramienta que permite concentrar la energía de la organización en los propósitos señalados como prioritarios por el más alto nivel directivo. Esta herramienta identifica las responsabilidades y las tareas de cada una de las áreas de la organización; de este modo, se logra una alta coordinación organizacional y se facilita el proceso de rendición de cuentas y los procesos de comunicación. La agenda estratégica es útil tanto en el sector privado como en el sector público. En especial, este instrumento puede ser útil para observar el grado de avance de las administraciones locales y nacionales en la ejecución de los Planes de Desarrollo.¹ En resumen, la agenda estratégica puede ser vista como una herramienta para que el más alto nivel directivo pueda coordinar de manera eficaz los esfuerzos de cada una de las partes de su organización. Este instrumento permite disminuir los problemas causados por la fragmentación intraorganizacional en el desarrollo de una estrategia y la ejecución de unas actividades. El uso de la agenda estratégica permite alinear la estrategia y las acciones. Este proceso de alineación permite darle sentido al trabajo operativo. La simplicidad del instrumento permite administrar una gran cantidad de relaciones entre actores y variables. En cierta manera, la agenda estratégica permite gestionar de un modo visual la complejidad de las relaciones internas y las complejidad del entorno. La agenda estratégica propuesta es una modificación de la agenda estratégica de Arnoldo C. Hax y Dean L. Wilde en su libro *Proyecto Delta*.

La agenda estratégica se puede usar en cualquier área de gestión de las organizaciones públicas. Este escrito se concentra en mostrar las ventajas del uso de agendas estratégicas en la elaboración de los planes de desarrollo a nivel local y nacional. De nuevo, la tesis central es que la claridad de la agenda facilita el proceso de aprendizaje de las organizaciones gracias a un fortalecimiento de la coordinación y un mejoramiento de la comunicación. Otra ventaja de este instrumento es que permite conectar la reflexión del nivel estratégico con la ejecución y la rendición de cuentas; esto es posible porque la agenda estratégica ayuda a visualizar Planes de Desarrollo que de otro modo serían documentos muy extensos y por lo tanto de difícil uso. Un aspecto fundamental de esta propuesta es el impacto en las reuniones de trabajo. Cuando las

¹ En general, un Plan de Desarrollo, ya sea del nivel local o del nivel Nacional, debería contemplar al menos los siguientes elementos:

- Un conjunto de propósitos prioritarios escogidos por el más alto nivel directivo. Este conjunto de propósitos es el resultado de un proceso democrático en el cual los electores y los gobernantes pactan la lista de asuntos prioritarios. A diferencia del sector privado, el conjunto de propósitos prioritarios no suele ser únicamente la lista propuesta por el nivel directivo. Este conjunto de asuntos prioritarios debe gozar de cierta permanencia a lo largo del tiempo.
- Un modelo mental de las relaciones de causa-efecto con el cual se justifican las acciones. Este modelo mental es el conjunto de causas y/o atribuciones causales que el gobierno utiliza para guiar su intervención. Es deseable que este modelo mental sea una representación adecuada de la realidad; en los casos en los que el modelo y la realidad no coinciden se corre un alto riesgo de despilfarrar recursos.
- Un conjunto de acciones con los cuales intervenir en la realidad de tal modo de que se pueda pasar de un estado inicial no deseable a uno final deseable. Las acciones son las que conectan las buenas intenciones de los gobernantes con la realidad. Estas acciones deben incluir los recursos que el gobierno está dispuesto a invertir para transformar la sociedad. Además de los recursos, también es recomendable una clara asignación de responsabilidades.

Cfr. Isaac Beltrán y Leyla Moreno, “La concentración estratégica de los planes de desarrollo, 0, ¿por qué parece que los Planes Nacionales de Desarrollo Carecen de estrategia?”.

reuniones de rendición de cuentas giran en torno a la agenda estratégica aumenta la eficiencia en el uso del tiempo. Cuando hay acuerdos pactados y escritos en la agenda se disminuyen los riesgos de que las reuniones se conviertan en divagaciones improductivas. El documento se divide en dos grandes secciones. En la primera de ellas se describen los elementos y actores clave de la agenda. En dicha sección se definen los elementos que hacen que una agenda pueda ser considerada estratégica. En la segunda parte se presentan las conclusiones y recomendaciones.

1. ¿Qué es la agenda estratégica?

La agenda estratégica es una herramienta de administración que permite alinear la estrategia y la ejecución. Una de las dificultades para muchos directivos del sector público y del sector privado ha sido el problema de conectar estrategia y ejecución. Una estrategia sin ejecución es sólo un conjunto de buenas intenciones, mientras que un conjunto de acciones sin estrategia suelen convertirse en una lista de acciones sin propósito. Uno de los grandes dilemas en la administración es cómo alinear estrategia y acción; este es tal vez uno de los vacíos que se pueden llenar con el uso de la agenda estratégica. El punto de partida de toda agenda estratégica es la declaración de una misión. En el caso de los Planes de Desarrollo la misión normalmente se refiere a los objetivos que se encuentran en el Plan de Gobierno.

Quizás lo más importante de la agenda estratégica es que exige claridad sobre el propósito de la organización, no importa si se habla de una organización privada o de una organización pública. En otras palabras, la agenda estratégica facilita el proceso de concentración de fuerzas de la organización, lo cual sólo es posible si hay un propósito bien definido. Sin embargo, esta claridad de propósito sólo se alcanza después de una intensa reflexión y difíciles renunciaciones. Algunos autores afirman que una de las características de la estrategia es la capacidad para renunciar.² Otros autores afirman que la renuncia en el caso del sector público es algo muy difícil de lograr. En el caso de organizaciones del sector público, la renuncia estaría dada por la capacidad de la alta dirección para delegar funciones.³ Para algunos autores en temas de administración pública, la estrategia debe alinearse con acciones capaces de generar valor público, es decir, acciones que aumenten el nivel de bienestar de la sociedad por

² Cfr. Michael Porter, “¿Qué es estrategia?”.

³ Esta delegación de funciones no significa que los temas delegados sean menos importantes que aquellos que ocupan el tiempo de la alta dirección. No. La delegación es un acto gerencial que permite, entre otras cosas, concentrar el tiempo de los altos directivos en unos pocos temas vitales. Esta forma de renunciar se puede justificar por la limitada capacidad de los seres humanos para manejar una gran cantidad de temas simultáneamente. Habría tres preguntas que servirían para saber en dónde debe el gobierno concentrar sus fuerzas. Estas preguntas llaman la atención sobre lo que debe o no debe hacer el gobierno. 1: ¿Qué debe hacer el gobierno y pagar?, 2. ¿Qué no debe hacer el gobierno y pagar?, y, 3. ¿Qué no debe hacer el gobierno y no pagar? Desde luego, la respuesta a estas preguntas exige aclarar el papel del Estado como gerente de un proyecto ético y social.

medio de una focalización de los recursos.⁴ Desde este punto de vista, el problema de creación de valor en el ámbito público va más allá de los debates ideológicos y políticos en torno al papel del Estado en la regulación o liberalización de la economía. En general, problema de la creación de valor en el sector público puede ser visto como un problema de gerencia.

La agenda estratégica evita que la energía de la organización se disperse en muchas actividades inconexas. Otra ventaja de la agenda estratégica es que se evita la “acción por la acción”. Este es un riesgo al que se enfrentan muchos directivos ya que en ocasiones las acciones y la exhibición de resultados suelen dar la sensación de que se tiene un propósito. En palabras de Hax y Wilde:

Es importante reconocer en un negocio – o en cualquier proceso de gestión, no importa si es de carácter público o privado – los dos niveles a que nos hemos referido: su estrategia y sus actividades. El objeto y los medios para lograrlo. Una atención exclusiva a las actividades da una impresión de realidad pero pierde el sentido. Aumenta la precisión, pero se pierde la visión global.⁵

A continuación se presentan los componentes de una agenda estratégica. Estos componentes son los que permiten articular de una manera visual la coordinación y la comunicación de las distintas partes de la organización. Cada uno de estos elementos se encuentra justificado y en una posición específica del ejemplo de agenda consignado al final de esta sección.

1.1. El sentido de la agenda

El sentido es la declaración más general que se puede hacer del propósito de una organización. El sentido de la agenda es una posición subjetiva fuertemente justificada que muestra una comprensión general sobre como funciona la realidad.⁶ El sentido le da una justificación a las acciones que se desprenden de la agenda. Dicha justificación permite explicar porque una acción permite pasar del estado inicial no deseable y llegar al estado final deseable. El sentido es el elemento articulador general de la agenda estratégica. Con el siguiente ejemplo se puede aclarar el problema del sentido: No es lo mismo pavimentar vías en general, que pavimentar vías con el sentido, o propósito, de aumentar la competitividad del país. En el primer caso la acción de pavimentar puede pavimentar vías no conectadas con los polos de desarrollo, en el segundo caso, la acción de pavimentar exige prever qué vías después de pavimentadas tendrán un mayor impacto en el desarrollo económico y social.

⁴ Cfr. Mark Moore. *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*.

⁵ Arnoldo C. Hax y Dean Wilde II. *Proyecto Delta. Estrategias para hacer más rentables las empresas en el mundo de hoy*, pág 169.

⁶ El sentido es subjetivo porque su declaración y sostenimiento le corresponde al más alto nivel directivo y los directivos a veces no saben como verificar sus creencias. En ocasiones no hay mayores razones para pensar que un sentido se encuentre justificado o que sea razonable. A veces el sentido se justifica por relaciones de causalidad vistas en el pasado. Otras veces el sentido se justifica porque hay una comunidad de personas que creen en él.

1.2. Los impulsores estratégicos⁷

Estos son los grandes temas de la agenda. Los impulsores deben empezar con un verbo rector. El verbo rector debe estar en infinitivo (por ejemplo, construir, aumentar, disminuir, etc). Los siguientes son algunos ejemplos de impulsores estratégicos en el caso de un Plan de Desarrollo: 1. Aumentar la cobertura de agua potable, 2. Construir aeropuertos, 3. Disminuir el número de accidentes de tránsito, etc. El verbo rector es la guía de acción para todas las unidades organizaciones involucradas en el desarrollo del impulsor estratégico. Es recomendable que la lista de los impulsores no sea muy larga. Los impulsores pueden ser de distinta naturaleza. En algunos casos harán referencia a cantidades de productos, en otras serán impactos. En especial, los impulsores deben mantener un alto grado de coherencia con el sentido de la agenda.

1.3. Las unidades organizacionales del gobierno

Estas son las unidades funcionales del gobierno. En el nivel nacional son los ministerios y los departamentos administrativos. En el nivel local, ya sea departamental o municipal, son las diferentes secretarías. Estas unidades son las responsables en la implementación de la estrategia. Normalmente, sobre las unidades organizaciones del gobierno recaen responsabilidades específicas de ejecución. Los siguientes son los roles que puede tener cada una de las unidades organizacionales en el desarrollo de cada uno de los impulsores estratégicos:

F: Papel clave en la formulación. Son los actores que ayudan en la formulación y no siempre son los encargados de ejecutar.

L: Líder de la ejecución del impulsor estratégico. Este es el que responde por los resultados de un impulsor estratégico. Es recomendable que el líder de la ejecución haya tenido un papel clave en la formulación del impulsor estratégico. Esto es recomendable porque se mantiene unidad entre comprensión y acción.

V: Papel clave de soporte y verificación. Estos son los actores que verifican la calidad de la información suministrada y la calidad del proceso de ejecución. Es conveniente que estos actores no se encuentren en la misma rama del poder público. Por ejemplo, en el caso de la evaluación de un plan de desarrollo que es una responsabilidad del ejecutivo, se recomienda que el actor con responsabilidades de soporte y verificación pertenezca a otra rama del poder público.

C: Papel clave en la cooperación al líder del impulsor estratégico. Estos son los actores que apoyan al líder en la ejecución de un impulsor.

Cuando es claro el papel de cada uno de los actores que participa en la formulación, implementación y evaluación de un plan de desarrollo se disminuye la probabilidad de

⁷ Se ha preferido utilizar el concepto de “impulsor” estratégico en vez de “impulso” estratégico. La razón de esta preferencia es que la palabra impulsor da una idea de impulso permanente, mientras que por el contrario, la palabra impulso evoca la idea de un único impulso. Por supuesto, estas son apreciaciones de los autores. En cualquier caso, la nueva traducción no cambia el sentido original del texto.

competencia entre los miembros del equipo. Además, esto permite que las reuniones de Consejo de Gobierno se puedan realizar con menos personas y más foco.

1.4. Las unidades de apoyo que no pertenecen al gobierno

Estas son las unidades organizacionales que no se encuentran bajo el mando del gobierno pero que pueden jugar un papel muy importante en la coordinación y verificación de los avances en la agenda estratégica. Estas unidades organizacionales pueden ser entidades públicas o privadas (Por ejemplo, la Cámara de Comercio que se encuentra en cada municipio). En ocasiones, las unidades de apoyo pueden pertenecer a las otras ramas de poder público. En general, estas unidades juegan un papel muy importante en la coordinación y en la verificación de algunos procesos. En la medida en que son agentes externos pueden también jugar el papel de auditores de la agenda.

1.5. Los indicadores de desempeño

Los indicadores son las mediciones que servirán para monitorear el cumplimiento de la agenda estratégica. Como afirman Hax y Wilde: “La estrategia sin mediciones es como la poesía; es maravillosa pero no es una forma muy práctica de comunicarse”. Conviene que el indicador guarde plena correspondencia con el impulsor estratégico. La correspondencia entre indicador e impulsor estratégico es lo que minimizará los riesgos de hacer eficientemente aquello que no es útil para alcanzar propósito general de la agenda. Puede haber más de un indicador por impulsor, sin embargo, es conveniente utilizar únicamente un indicador por impulsor en el caso de los Planes de Desarrollo, en la medida en que esto facilita la claridad y la comunicación. El uso de muchos indicadores no permite concentrar los esfuerzos de la organización. En los casos en que sea necesario trabajar con más de un indicador se recomienda que los indicadores sean coherentes con los incentivos que generan para el actor monitoreado. Conviene tener en cuenta que en ocasiones una selección incorrecta de los indicadores puede generar incentivos incorrectos; incentivos que pueden desviar los esfuerzos de la organización.

1.6. Los plazos de ejecución

Estos son los tiempos en que se deben ejecutar acciones concretas. Los plazos deben ser claros y razonables. Los plazos se deben pactar conjuntamente entre los actores involucrados. Dichos plazos se deben estimar con una evaluación *ex ante*. No es lo mismo entregar un producto el día pactado que un día después; esto puede tener un impacto en la opinión pública o en otros indicadores sociales.

1.7. La frecuencia de la rendición de cuentas

Esta sección de la agenda informa sobre la frecuencia de las reuniones de rendición de cuentas. La ventaja de plantear la rendición de cuentas por impulsor es que se evita disponer del tiempo de algunos altos directivos de manera improductiva. La frecuencia de reuniones se encuentra condicionada a los tiempos de ejecución de cada una de las acciones de la agenda. La frecuencia de rendición también depende de la frecuencia con la cual se captura información sobre productos y resultados. La rendición de cuentas puede ser interna o externa. Es recomendable que la rendición de cuentas interna se realice con mayor frecuencia que la rendición de cuentas externa. La rendición de cuentas interna permite entender la naturaleza específica de ciertos problemas de gestión al interior del aparato estatal, mientras que la rendición de cuentas externa tiene como principal objetivo el control político.

1.8. El presupuesto y en general los recursos asignados a cada impulsor estratégico

Esta sección de la agenda muestra los recursos de que dispone cada impulsor. Nótese que los recursos pueden ser financieros o de personal. Con esta información se puede estimar la productividad y la eficiencia del gasto público. Conviene tener en cuenta que los recursos no suelen concentrarse. Es por esta razón que la ejecución presupuestal se debe alinear con el propósito del impulsor con el ánimo de coordinar la ejecución presupuestal de acuerdo con las necesidades del líder. Esta forma de plantear la relación entre presupuesto y formulación estratégica permite armar un presupuesto por resultados sin la necesidad de mayores transformaciones en el sistema de contabilidad.

Plan de desarrollo. Sociedad Competitiva: infraestructura para la competitividad y una sociedad pacífica
(Ejemplo simplificado del uso de la matriz de corresponsabilidad y su aplicación a una agenda estratégica clara)

SENTIDO DE LOS IMPULSORES: INFRAESTRUCTURA COMPETITIVA Y SOCIEDAD PACÍFICA	Impulsores estratégicos	Unidades Organizacionales del gobierno						Unidades de apoyo que no pertenecen al gobierno				Desempeño (Indicadores)	Plazos de ejecución		Frecuencia de rendición de cuentas	Presupuesto asignado a cada impulsor
		Departamento Nacional de Planeación	Departamento Administrativo Nacional de Estadística	Ministerio de Hacienda	Ministerio de Infraestructura	Ministerio de educación	Ministerio de Justicia	Policía Nacional	Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses	Cámara Colombiana de Construcción	Fiscalía General de la Nación		Fecha de inicio del compromiso	Fecha de cumplimiento del compromiso		
												Nombre del indicador con el cual se medirá la gestión. <i>En este campo de debe contemplar el Estado inicial y el Estado final de los indicadores.</i> <i>En este campo también es importante señalar las acciones con las cuales se espera afectar el indicador. Estas acciones son un listado de actividades específicas.</i>	Fecha de inicio del compromiso	Fecha de cumplimiento del compromiso	¿Cada cuanto se deben rendir cuentas? (Diaria, semanal, mensual, semestral, anual, etc)	Cantidad de recursos destinados a cada impulsor/año. (También se puede expresar como % del presupuesto total
	Aumentar infraestructura															
	Construir vías para la competitividad	F	V	F	L					V		Km. construidos/año	En-00	En-03	Semestre.	20%
	Construir aeropuertos para la competitividad	F	V	F	L					V		Número de aeropuertos construidos	En-00	En-03	Semestre	10%
	Aumentar densidad telefónica para la competitividad	F	V	F	L					V		Número de líneas telefónicas /hb	En-00	En-03	Semestre	10%
	Aumentar cobertura de agua potable para la competitividad	F	V	F	L					V		% de población con agua potable	En-00	En-03	Semestre	10%
	Disminuir las muertes violentas y las agresiones															
	Disminuir homicidio común		V					F	L	V		Tasa de homicidio	En-00	En-03	Mensual	30%
	Disminuir muertes accidentes de tránsito		V					C	F	L	V	Tasa de muertos en accidentes de tránsito	En-00	En-03	Mensual	10%
	Disminuir hurto de vehículos		V					F	L			Tasa de hurto de vehículos	En-00	En-03	Mensual	5%
	Disminuir agresión intra familiar		V					C	F	L	V	Tasa de agresiones familiares	En-00	En-03	Mensual	5%

Convenciones

F: Papel clave en la formulación. Los que ayudan en la formulación no siempre son los encargados de ejecutar.

L: Líder de la ejecución del impulsor estratégico. Este es el que responde por los resultados.

V: Papel clave de soporte y verificación. Estos son los actores que verifican la calidad de la información suministrada y la calidad del proceso de ejecución.

C: Papel clave en la cooperación al líder del impulsor estratégico. Estos son los actores que apoyan al líder en la ejecución de un impulsor.

2. Conclusiones y recomendaciones

La agenda estratégica permite coordinar los esfuerzos al interior de una organización y da una visión global del sentido de todas y cada una de las acciones del gobierno. Esta agenda permite aclarar a todos y cada uno de los líderes la relación entre estrategia y acción. Este instrumento facilita además la asignación de responsabilidades lo cual permite acelerar el proceso de rendición de cuentas interno y externo del gobierno. Un modo inicial de aplicar esta clase de instrumento es por medio de acuerdos de objetivos, los cuales son acuerdos pactados entre el director y sus subordinados (Ver Anexo. Acuerdo de objetivos: una herramienta para aumentar la coordinación). La agenda estratégica le da un “polo a tierra” a las buenas intenciones del gobernante y permiten focalizar de un modo gerencial los recursos de la organización. La claridad de propósito, es decir el sentido de toda la agenda, permite construir un plan de desarrollo evaluable. Dicho en otras palabras, cuando se usa una agenda estratégica es más probable que el gobierno pueda monitorear su aprendizaje. La agenda estratégica es un instrumento que aumenta la coherencia entre la eficiencia y la efectividad.

Referencias bibliográficas

- Isaac Beltrán y Leyla Andrea Moreno. “La concentración estratégica de los Planes de Desarrollo, o, ¿por qué parece que los Planes de Desarrollo carecen de estrategia?”. En *Borradores de Método*. No 19. Dic 2003. www.grupometodo.org.
- Isaac Beltrán y Vladimir Jimenez. “Eficiencia y aprendizaje: un análisis conceptual para pensar los procesos de producción del Estado”. En *Borradores de Método*. No. 23. febrero 2004. www.grupometodo.org.
- Isaac Beltrán y Vladimir Jimenez. “El concepto del ‘Tiempo del ciclo de control’ y la construcción de un sistema de evaluación”. En *Borradores de Método*. No 11. agosto de 2003. www.grupometodo.org.
- Arnoldo Hax y Dean Wilde. *Proyecto Delta. Estrategias para hacer más rentables las empresas de hoy*. Ed Norma. Bogotá. 2003.
- Mark More. *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Ed Paidós. Barcelona. 1998.
- Peter Drucker. *La gerencia*. Ed El Ateneo. Buenos Aires. 2001 (1973).
- Thomas J. Peters y Robert H. Waterman. *En busca de la excelencia. Experiencias de las empresas mejor gerenciadas de los Estados Unidos*. Ed Norma. Bogotá. 2002. (1982)

Anexo.

Acuerdo de objetivos: Una herramienta para aumentar la coordinación

Ser gerente significa tener responsabilidad... (El gerente)... debe conocer y comprender las metas de la empresa, lo que se espera de él y por qué, con que patrón se le medirá y cómo.

Peter Drucker

El objetivo de este anexo es proponer un marco operativo que facilite el acuerdo de objetivos entre superior y subordinados. Al parecer, no es conveniente imponer objetivos, así como tampoco no tenerlos. Cuando los objetivos son impuestos a los subordinados suele haber alta desmotivación y poco compromiso con las metas de la alta dirección. Esto en parte se explica porque las personas operan mejor cuando hay un sentido que guía la acción, es decir, cuando comprenden el propósito de la dirección. En otras palabras, al parecer las personas son más eficientes y efectivas cuando comprenden la estrategia de la empresa en que trabajan.⁸ Cuando no hay objetivos claros las organizaciones suelen desperdiciar muchas energías y tener problemas de coordinación en su interior. La claridad de objetivos aumenta la alineación de los esfuerzos de la organización en todos los niveles. La alineación de esfuerzos, tanto horizontales como verticales, facilita la consolidación de la estrategia. La claridad de los objetivos permiten saber como cada una de las secciones de la organización depende de las otras. En general, la claridad de objetivos permite medir el aporte de cada una de las personas al propósito general de la organización.

Todos los administradores, desde el director general hasta el capataz de producción o el jefe de oficina, necesitan objetivos claramente formulados. De lo contrario, puede tenerse la certeza de que prevalecerá la confusión. Estos objetivos deben indicar qué desempeño se reclama de la unidad administrativamente correspondiente a la persona dada. También deben explicar el aporte que ella y su unidad deben realizar con el fin de que otras unidades alcancen sus objetivos.⁹

Este trabajo se divide en dos partes. En la primera de ellas se presenta un marco operativo que propone un conjunto de pasos con los cuales aclarar los objetivos entre superior y subordinado. El eje central de este marco operativo es un conjunto de preguntas para los subdirectores. Estas son preguntas abiertas que guían el dialogo entre superior y subordinado. En la segunda sección se presentan algunas ventajas de este esquema.

⁸ Cfr. Thomas J. Peters y Robert H. Waterman, *En busca de la excelencia*, capítulo 3.

⁹ Peter Drucker, *La gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas*, pág 499

3. Los pasos para alcanzar un acuerdos de objetivos

Los siguientes son pasos recomendados para llegar a un acuerdo de objetivos entre superior y subordinados. Una de las cosas más importantes es la periodicidad con la cual se establecen y evalúan los acuerdos de objetivos. Dicha periodicidad dependerá del ciclo del negocio, la coyuntura y otras variables. Es deseable que el superior en forma periódica pida a cada uno de sus subordinados una reflexión sobre los siguientes puntos:

1. ¿Cuál fue el aporte de la unidad bajo su responsabilidad en el periodo inmediatamente anterior y como mide dichos aportes?
2. ¿Cuáles fueron las razones (internas y externas) que explican tanto los éxitos como los no éxitos?
3. ¿Cuál es el aporte a que se compromete la unidad bajo su responsabilidad y cómo mide dichos aportes?
4. ¿Qué momentos de evaluación conjunta superior-subordinado propone?

Estas no son preguntas fáciles. Es recomendable que cada director subordinado tome tiempo suficiente y haga una reunión con los miembros de su unidad antes de intentar responder las preguntas planteadas. Después de responder dichas preguntas, se puede llevar a cabo una primera reunión. En dicha reunión se debe resaltar que el papel del superior consiste preponderantemente en preguntar y escuchar; esto es especialmente importante en la medida en que es frecuente que los superiores asuman un papel de “profesores”. Es recomendable que los superiores directores puedan afirmar sin mayor vergüenza su ignorancia con respecto a ciertos temas; el poder de su cargo radica en la capacidad para hacer preguntas. Quizás en una primera reunión lo que se consiga es una comprensión mutua de los desacuerdos, lo cual es de por sí un logro importante. Si los desacuerdos son significativos tanto superior como subordinado deben reflexionar por separado y reunirse luego de varios días con el fin de intentar un nuevo acuerdo con miras al logro de acuerdos productivos. En cualquier caso, conviene tener en cuenta que “...la dirección superior necesita reservarse el poder de aprobar o desaprobado estos objetivos”.¹⁰ El director debe llevar a cabo una reunión con sus directivos subordinados con el fin de que cada uno conozca los acuerdos de sus pares con el superior y lograr refinamientos; esta reunión es la que facilita la coordinación. Conviene resaltar que de este modo no son necesarias frecuentes reuniones con todo el equipo de dirección.

¹⁰ Peter Drucker. *La gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas*, pág 502.

4. Las ventajas de los acuerdos de objetivos

Uno de los productos más importantes de la aplicación del esquema propuesto es la construcción de un sistema de información. Dicho sistema de información se concentraría en la medición y el seguimiento de los logros alineados con los propósitos de la alta dirección. Este sistema de información facilita la construcción de indicadores pertinentes en la organización. Este sistema de información permite ver a la organización como una “caja blanca”, en el sentido de que facilita el análisis de causas y efectos relacionados con el cumplimiento de las metas pactadas. De este modo, se hace explícito y colectivo el proceso de aprendizaje de la organización.