

**PROPUESTA DE UN NUEVO MODELO DEL PENSAMIENTO  
ESTRATÉGICO PARA EL SECTOR PÚBLICO**

**JUAN CARLOS HUERTAS AMAYA  
LUIS ROBERTO TELLEZ TOLOSA**

**Director: Dr. OSCAR PARDO**

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
Facultad de Administración. MBA  
Maestría en Administración. Gestión Pública  
Bogotá, D.C:  
Junio de 2004**

## Tabla de Contenido

<b><i>I.</i></b>	<b><i>Tabla de Gráficos.....</i></b>	<b><i>4</i></b>
<b><i>II.</i></b>	<b><i>Resumen.....</i></b>	<b><i>5</i></b>
<b><i>III.</i></b>	<b><i>Introducción.....</i></b>	<b><i>6</i></b>
<b><i>IV.</i></b>	<b><i>CONSIDERACIONES Y PREMISAS.....</i></b>	<b><i>8</i></b>
<b>A.</b>	<b>Formulación de los interrogantes de partida.....</b>	<b>8</b>
<b>B.</b>	<b>Competencia de la empresa pública .....</b>	<b>8</b>
<b>C.</b>	<b>El “Management” y la Gestión Pública.....</b>	<b>10</b>
<b><i>V.</i></b>	<b><i>DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO DE LA EMPRESA PÚBLICA EN COLOMBIA.....</i></b>	<b><i>14</i></b>
<b>A.</b>	<b>Modernización del Estado .....</b>	<b>14</b>
<b>B.</b>	<b>Pensamiento estratégico de la empresa pública en Colombia.....</b>	<b>15</b>
<b>C.</b>	<b>Banco de la República.....</b>	<b>18</b>
<b><i>VI.</i></b>	<b><i>HERRAMIENTAS ESTRATEGICAS MODERNAS .....</i></b>	<b><i>22</i></b>
<b>A.</b>	<b>Cuadro de mando Integral (CMI) .....</b>	<b>22</b>
<b>B.</b>	<b>Teoría Holonómica: Generando características Holográficas en la Organización .....</b>	<b>25</b>
<b>C.</b>	<b>El proceso de comunicación interna y el pensamiento estratégico .....</b>	<b>27</b>
<b><i>VII.</i></b>	<b><i>MODELO GENERAL.....</i></b>	<b><i>30</i></b>
<b>A.</b>	<b>Modelo Pensamiento de Estratégico .....</b>	<b>32</b>
<b>B.</b>	<b>Modelo Holonómico .....</b>	<b>37</b>
<b>C.</b>	<b>Relación entre el modelo estratégico y el modelo Holonómico .....</b>	<b>42</b>
<b><i>VIII.</i></b>	<b><i>APLICACIÓN DEL MODELO MA++ AL CASO DEL BANCO DE LA REPUBLICA .....</i></b>	<b><i>45</i></b>
<b>A.</b>	<b>Ficha Técnica de las personas entrevistadas y/o que participaron en el ejercicio del Banco 45</b>	
<b>B.</b>	<b>Diagnóstico Inicial: Ejercicios Estratégicos en el Banco .....</b>	<b>46</b>
<b>C.</b>	<b>Modelo MA++.....</b>	<b>48</b>
1.	Modelo Estratégico.....	49
2.	¿Alineamiento o des-alineamiento en la muestra del Banco? .....	50
3.	Procesos y lineamientos a ser interiorizados a través del BHI .....	53
4.	Resultados de la EOE(a).....	54
5.	Alineación de los lineamientos con base en los resultados de la EOE(a).....	55
<b><i>IX.</i></b>	<b><i>Limitantes del modelo.....</i></b>	<b><i>57</i></b>
<b><i>X.</i></b>	<b><i>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES .....</i></b>	<b><i>58</i></b>
<b><i>XI.</i></b>	<b><i>Anexos .....</i></b>	<b><i>61</i></b>
<b>A.</b>	<b>Anexo No. 1 – Encuesta de Alineamiento Estratégico .....</b>	<b>61</b>

<b>B.</b>	<b>Anexo No. 2 - Tabulación encuesta alineamiento estratégico .....</b>	<b>63</b>
<b>C.</b>	<b>Anexo No. 3 - Encuesta de Opinión de Empleados – EOE(a) Escenarios .....</b>	<b>65</b>
<b>D.</b>	<b>Anexo No. 4 - Pensamiento Estratégico del Banco de la República.....</b>	<b>69</b>
<b>E.</b>	<b>Anexo No. 5 - Lineamientos Estratégicos de la BLAA.....</b>	<b>70</b>
<b>F.</b>	<b>Anexo No. 6 – Resultados de la EOE(a) – Escenarios sobre el Banco .....</b>	<b>71</b>
<b>G.</b>	<b>Anexo No. 7- Organigrama del Banco de la República .....</b>	<b>75</b>
<b>XII.</b>	<b><i>Bibliografía</i> .....</b>	<b>76</b>

## I. Tabla de Gráficos

Gráfico No. 1 - Redimensionamiento del Estado - _____	9
Gráfico No. 2 - Cuadro de Mando Integral - _____	22
Gráfico No. 3 - Modelo General - _____	30
Gráfico No. 4 - Niveles Organizacionales - _____	32
Gráfico No. 5 - Des-alineamiento - _____	33
Gráfico No. 6 - Alineación - _____	34
Gráfico No. 7 - Cuadros de Mando Integral - _____	34
Gráfico No. 8 - Operaciones de Alineación - _____	36
Gráfico No. 9 - Modelo Estratégico - _____	37
Gráfico No. 10 - Modelo Holonómico - _____	38
Gráfico No. 11 - Sintonizadores vs Nivel de Satisfacción - _____	39
Gráfico No. 12 - Sintonizadores - _____	40
Gráfico No. 13 - Relación - _____	43
Gráfico No. 14 - Modelo MA++: Primera parte - _____	49
Gráfico No. 15 - Lineamientos - _____	50

## II. Resumen

El documento presenta un nuevo modelo que permite reorientar el pensamiento estratégico en las organizaciones del Estado, las cuales están limitadas por fenómenos que se han estructurado a través de la historia política y administrativa del país como: el cortoplacismo, la inflexibilidad presupuestal, rotación administrativa, rigidez laboral y la política. El modelo atemporal y asimétrico propone una nueva visión de cómo hacer un ejercicio estratégico en una organización madura, especialmente estatal, en donde no importa su tamaño y/o complejidad, de tal forma que se pueda hacer formulación e implementación estratégica en la medida que la organización y sus recursos lo van permitiendo; igualmente ataca los paradigmas de pensar que una organización pueda parar y alinear a todos sus empleados para que a partir de ese momento se comience a girar alrededor de los nuevos planteamientos estratégicos, y que el origen de la dinámica estratégica se encuentra en la cabeza de la organización exclusivamente.

No se trata de descartar las nuevas herramientas del "Management", por el contrario se trata de dar una nueva visión del uso de estas herramientas y complementarlas con otros elementos y teorías que permitan una aplicación más real y ajustada a las condiciones propias de nuestras organizaciones estatales. Los estudios de campo previos y la verificación de algunos elementos del modelo se realizaron sobre una organización estatal que opera eficientemente como lo es el Banco de la República de Colombia.

### III. Introducción

El desarrollo de esta investigación denominada *“Propuesta de un Nuevo Modelo de Pensamiento Estratégico para el Sector Público”* se enmarca dentro de lo que se podría denominar como un Modelo Atemporal y Asimétrico del Pensamiento Estratégico en el sector público (MA++). Este trabajo fue realizado como requisito para optar por el título de MBA con énfasis en Gestión Pública y su finalidad principal giro en torno de realizar un aporte serio y responsable a la gestión pública, proponiendo una nueva herramienta (modelo) práctica que ayudara a explicar y solucionar los problemas de interiorización del pensamiento estratégico en las organizaciones colombianas.

Los ejercicios de pensamiento estratégico en Colombia no son nuevos. De hecho muchas organizaciones lo vienen realizando hace tiempo atrás, haciendo uso de herramientas y/o prácticas bien conocidas en el campo estratégico en el plano internacional; ejemplo de ello ha sido el cuadro de mando integral. No obstante, las planeaciones, producto de los ejercicios estratégicos en las organizaciones –sobre todo públicas-, no han podido ser completamente exitosas sobre todo si se revisan en el largo plazo. Las organizaciones públicas, en su gran mayoría de gran tamaño y desorden organizacional, no han podido hacer un alto general para poder hacer un ejercicio estratégico completo que involucre a toda la organización en una visión a largo plazo. Y esto es de esperarse debido al día a día de este tipo de organizaciones que cada vez más consumen su tiempo en su operación rutinaria, sin dejarles tiempo alguno para hacer ejercicios de planeación al largo plazo.

El objetivo de esta investigación no pretende en absoluto descalificar las herramientas tradicionales del pensamiento estratégico; son herramientas probadas y usadas ampliamente en el mundo; sin embargo algo falta en asocio con ellas para lograr un pensamiento estratégico exitoso en las organizaciones públicas colombianas. El modelo que propone esta investigación no pretende ser una teoría robusta y aplicable a todo tipo de organización en el mundo, pues esto requeriría de todo una fase de recolección de resultados en el tiempo para ser verificados y ajustados. Esta investigación se ha conformado como un ejercicio académico verificado en un caso particular (Banco de la República) donde se ha evidenciado la problemática expuesta anteriormente.

El trabajo de investigación se ha estructurado en cinco capítulos los cuales van abordando metodológicamente la problemática actual, los elementos y propuestas del modelo en mención y la aplicación de un caso particular. Las consideraciones y premisas se enmarcan en la búsqueda de alternativas que permitan al Estado ser más eficiente.

El direccionamiento estratégico de la empresa pública en Colombia, aterriza el problema a las circunstancias específicas del caso colombiano partiendo desde las diferentes etapas que ha tenido en los últimos años la modernización del Estado, para terminar en las limitantes a las que se enfrenta un proceso de planeación estratégica en la empresa pública colombiana, respaldando parte de los

planteamientos con un estudio de campo realizado en el banco central de Colombia - Banco de la República- considerada una de las organizaciones más eficiente del Estado. El modelo se basa en dos herramientas modernas de la administración como son el Cuadro de Mando Integral y la teoría Holonómica. Finalmente, planteados los componentes y estrategias del modelo (MA++), se realiza una prueba de campo en el Banco de la República, básicamente para ajustar la propuesta y finalmente se plantean las conclusiones y las recomendaciones del caso.

## IV. CONSIDERACIONES Y PREMISAS

### A. *Formulación de los interrogantes de partida*

Los planteamientos que buscan abordar el desarrollo de esta investigación giran en torno de los siguientes interrogantes:

- ¿Existe algún problema con las herramientas tradicionales del pensamiento estratégico, como el cuadro de mando integral, que impidan, por sí solas, la interiorización de la cultura estratégica en las organizaciones?,
- ¿Es posible, sin importar la madurez, tamaño, tiempo, calidad de la información y complejidad organizacional, pensar en que un ejercicio de formulación e implementación estratégica tradicional pueda tener éxito en organizaciones “caóticas” del sector público?,
- ¿Existen diferencias sustanciales entre el sector público y privado que impidan la generalización de modelos de pensamiento estratégico exitosos?,
- ¿Qué tipo de factores impiden o posibilitan el éxito de los ejercicios de formulación e implementación estratégica en las organizaciones del sector público y privado?,
- ¿Es posible lograr un escenario estratégico inicial con el cual se tenga cierto grado de certeza con respecto al nivel de aceptación de los empleados, y sobre el cual se pueda comenzar un proceso de aprendizaje organizacional continuo?,
- ¿Podrá formularse un nuevo enfoque que permita una mayor participación e interiorización estratégica, en donde las áreas de la organización puedan irse incorporando en la medida que sus recursos y capacidades lo permitan?,
- ¿Es necesario, dentro de un ejercicio exitoso de pensamiento estratégico, tener definidas las estrategias globales de la organización, antes que se formulen las de las áreas?

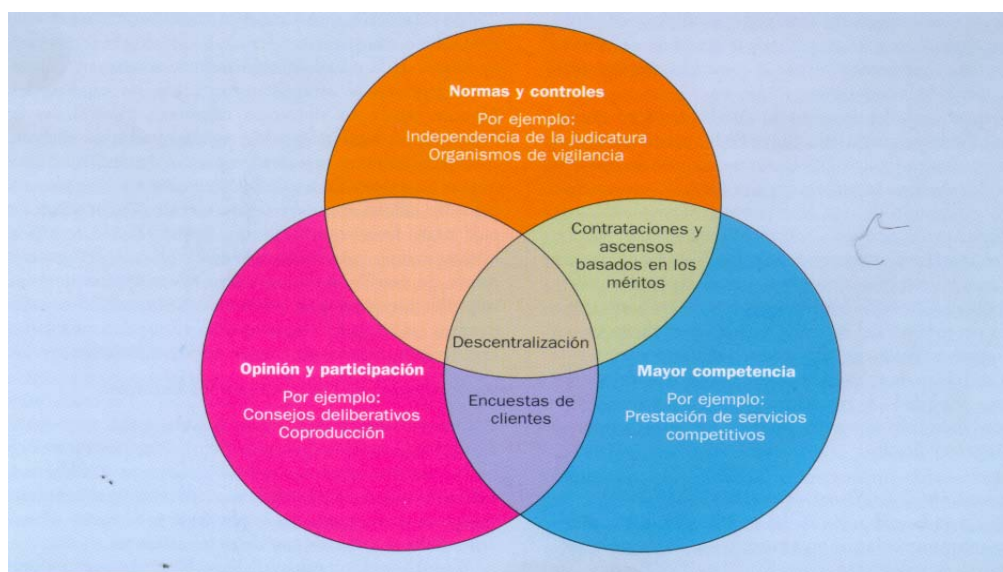
### B. *Competencia de la empresa pública*

Es necesario introducir este capítulo haciendo referencia a los comentarios de Wolfensohn, presidente del Banco Mundial, (Banco mundial: 1997:iii) quien precisa que el buen gobierno no es un lujo, es una necesidad vital; se requiere de un Estado eficaz para alcanzar un desarrollo sostenible tanto en el plano social como el económico.

Recogiendo la experiencia mundial de reformas estatales, en las cuales por supuesto se incluye Colombia, el Banco Mundial (BM) concluye que el proceso de reformas se debe traducir en dos estrategias generales, buscando no que sean la panacea a la



solución de los problemas en el mundo, pero si un marco general de referencia que facilite el desarrollo de un país y que han demostrado resultados aceptables; las estrategias se fundamentan en una concepción de Estado con la capacidad de emprender y promover acciones de interés colectivo en forma eficiente (BM: informe 1997:3) y las cuales son: a)acomodar la función del Estado a su capacidad, es decir mantener una relación coherente entre los recursos con que se cuenta y las acciones de intervención que se pretenden y b)revitalizar las instituciones públicas para aumentar esa capacidad del Estado.



**Gráfico No. 1 - Redimensionamiento del Estado -**

Ahondaremos en la segunda estrategia por considerar que es donde mejor encaja esta investigación, el BM define esta revitalización como el “ofrecimiento a los funcionarios públicos de incentivos para mejorar su rendimiento y, al mismo tiempo, mantener a raya las posibles arbitrariedades”(BM:1997:7), concepto a nuestra manera de ver muy pobre si profundizamos en la verdadera dimensión de la revitalización estatal dado que el problema no se reduce meramente a la corrupción, a los incentivos y a la arena política; peor aun, el mismo BM corrige la ambigüedad del concepto cuando propone la revitalización a través de normas y controles eficaces, más competencia y consulta y participación ciudadana. En el gráfico No. 1 se resume de una manera clara, el redimensionamiento del Estado propuesto.

Las empresas públicas de países en vías de desarrollo concentraron su competencia en baja calidad y baja productividad, orientando sus servicios a la población de escasos recursos; aparentemente es una buena estrategia de mercadotecnia, sin embargo autores como Sachse (1990:10) consideran que esta despreocupación por productividad, calidad y cliente lo único que demuestra es la incapacidad de competir en mercados libres y desprotegidos, por supuesto realidades como globalización, apertura de mercados, etc. han obligado a los países a preocuparse por su competitividad sin estar preparados.

Siguiendo el esquema propuesto, no por menospreciar las otras variables, frente a las cuales existe abundante bibliografía, sino para perfilar el campo dentro del cual actúa un Modelo asimétrico y atemporal de planeación estratégica, revisaremos la “mayor competencia” que propone el BM como estrategia. Se refiere esta institución a este concepto como mayor competencia dentro de la administración (contratación y ascensos internos basados en méritos, remuneración suficiente), mayor competencia en la provisión de bienes y servicios (no intervención política en las actividades, más flexibilidad para los directivos, rendición de cuentas no limitada, menos monopolios estatales, controles adecuados, participación ciudadana, delegación con precaución, etc.). Pero igual y como hemos anotado anteriormente el BM se queda corto, es decir, si se cumple paso a paso las recomendaciones anteriores, ¿garantizamos la eficiencia del Estado?. La respuesta es obvia, las empresas públicas requieren de las herramientas adecuadas que le permitan readecuarse o realinearse, de tal forma que puedan ser competentes, aún manteniendo variables que a mediano plazo no son susceptibles de eliminar como la inflexibilidad presupuestal o la participación política (politiquería) entre otras.

Aunque una de las tendencias de los Estados para lograr mejores niveles de eficiencia, ha sido el entregar parte de sus servicios para que sean suministrados por la empresa privada u organizaciones no gubernamentales (BM: 1997:11) y algunos han creado competencia al mismo Estado, la ausencia de técnicas y herramientas adecuadas que permitan un ejercicio eficiente se ha hecho notoria sobre todo en los Estados Latinoamericanos (Sachse: 1990:10).

Recogiendo lo que se ha precisado en este aparte, dentro de la administración, como se anotaba en otro momento de esta investigación, las reformas proceden de dos direcciones, una la macro, desde la administración pública como una red de instituciones a la manera de Metcalfe (1999:48) y otra la micro, desde el interior de cada una de las organizaciones, llámese ministerio, departamento administrativo, empresa mixta o descentralizada, etc. Así mismo, se hace claro que es necesario dotar a las empresas públicas de herramientas que le permitan garantizar competitividad, brindar buenos y adecuados servicios, generar cambios desde su interior y adecuarse para las reformas estructurales macro propuestas por el gobierno central.

### **C. *El “Management” y la Gestión Pública***

Las reformas afrontadas por los países de la OCDE<sup>1</sup> y en general en todo el mundo incluyendo Latinoamérica, se han orientado a la estructuración de la parte administrativa (agencias y departamentos), a la adopción de decisiones estratégicas orientadas a la obtención de resultados, utilizar objetivos de salida, indicadores de rendimiento, remuneración frente a resultados, y medidas de mejoramiento de la calidad, recorte de gasto, mayor flexibilidad, mejora de la eficiencia en la prestación de servicios públicos, promoción de la competencia en el ámbito de los sectores

---

<sup>1</sup> OCDE. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. 1961. Maneja relaciones y representaciones con más de 30 países, ONG's y sociedad civil. Sus áreas básicas de trabajo son: macroeconomía, educación, negocios, desarrollo e innovación, servicios públicos, buen gobierno, etc.

público(Suleiman, 2000:4). Esta corriente orientada hacia la interiorización del Estado se decanta en cierta forma de las propuestas del “Consenso de Washington”, que en la misma línea el Banco mundial (BM: 1997) propone una serie de indicaciones de tipo administrativo, como mayor competencia, apertura de las instituciones gubernamentales, descentralización e instrumentación de las principales prácticas de participación ciudadana. Para algunos expertos como Bressner Pereira (2001: 4), reforma del Estado significó para el Banco Mundial reducción del aparato y segundo reforma del servicio público, afirmación que para el caso colombiano tendrá gran significado como lo veremos cuando se describan las últimas reformas o modernizaciones del Estado.

Estas propuestas han tenido su asidero en las ideas y planteamientos del “Management”, cuya validez y legitimidad se encuentran respaldadas en el cúmulo de éxitos en el sector privado. Sin embargo, analistas como Echabarría y Mendoza, (1999:40) ponen en tela de juicio esa inocente neutralidad de las herramientas construidas en el sector privado bajo paradigmas de racionalidad económica egoísta e individual concebidas para ordenar el comportamiento de una organización independiente y trasladarlas al sector público, cuando este último obedece a una lógica de observar valores colectivos, y atender la exigencia de colaboración institucional imprescindible en la gestión de numerosas políticas públicas. La experiencia internacional ha demostrado que la aplicación de técnicas propias del “Management” no se ha acompañado de mecanismos que favorezcan una cultura de la responsabilidad que contribuyan a reordenar la interrelación entre las funciones política y administrativa. López (2003: 8)

Enfocándose hacia Latinoamérica y resumiendo planteamientos de Evans y Shepard, (1999), precisa uno de los expertos *“cabe preguntarse, además acerca de la posibilidad real y la conveniencia de introducir una lógica “gerencial”, dando por supuesto que dicho modelo superara al tradicional weberiano, en países donde la mayoría de sus administraciones públicas se caracteriza por la pervivencia de sistemas clientelares y/o patrimonialistas de profundo arraigo”* (Lopez:2003:9).

La nueva Gestión Pública (NGP) en su esquema básico identifica la reforma a la gestión pública como una *“serie de cambios intencionales de las estructuras y de los procesos de organizaciones del sector público con el objetivo de que funcionen mejor, en algún sentido”* (Pollit y Bouakert, 2000). Los expertos de la OCDE rescatan los principios conocidos como las cinco R “reestructuración, reingeniería, reinención, realineación y re-conceptualización” que guiaron la acción modernizadora de la NGP norteamericana, pero cuestionan la versión restringida de la NGP apoyada en los tradicionales conceptos de “eficiencia, eficacia y efectividad”, complementándola con una serie de rasgos importantes para las reformas de la gerencia pública: a) devolver autoridad, otorgar flexibilidad; b) asegurar el desempeño, el control y la responsabilidad; c) desarrollar la competencia y la elección; d) proveer servicios adecuados y amigables a los ciudadanos; e) mejorar la gerencia de los recursos humanos; f) explotar la tecnología de la información; g) mejorar la calidad de la regulación; h) fortalecer las funciones de gobierno en el centro. (OCDE:1995)

La OCDE recomienda meticulosidad para aplicar los principios de la NGP fuera del contexto político y administrativo de un país, sugiere reformas orientadas, selectivas o incrementales, adoptando un enfoque más pragmático que dogmático (López:2003: 12).

Echabarría y Mendoza (1999:20) destacan cuatro aspectos estructurales que tienen lugar en la gestión pública y que difieren de la lógica impuesta por el mercado a las empresas privadas:

- La sustitución del mercado por el proceso político como mecanismo de asignación de recursos. El suministro de bienes y servicios se ha realizado a través de las acciones del gobierno y no del mercado.
- Las administraciones públicas en su calidad de poderes públicos. Se le reconoce al Estado su carácter instrumental y de expresión del conjunto de instituciones y organizaciones construidas por la misma sociedad tras de objetivos de beneficio común.
- Los procesos de creación de valor en el sector público. El sector crea valor a través de las transacciones con sus ciudadanos (garantizando sus derechos, prestándoles servicios o directamente transferencias monetarias) o por medio de programas públicos cuyos beneficiarios no necesariamente son sus usuarios directos; las regulaciones estatales, igualmente son generadoras de valor, en cuanto no presentan analogías en el sector privado. Por otro lado, la creación de valor en el sector público se encuentra fuertemente condicionado por las percepciones sociales en torno a la manera en que el proceso político administrativo responde a las distintas demandas, así, aspectos como la transparencia, equidad, no-discriminación, legalidad, receptividad y participación forman parte integral de dicho valor.
- La dificultad de medir el valor creado por la acción de las administraciones públicas. Se plantea la ausencia de precios, la dificultad para medir el impacto final de una política pública, el reflejo en los presupuestos públicos de solo un aparte de los costos implicados en algunos programas.

Otros autores, elevan la discusión de cómo entender la gestión pública a la microgestión y la macrogestión (Metcalf:1999: 48), orientando la primera hacia la empresa privada, a la unidad, en tanto que la macrogestión se ocupa de todo un sistema, de numerosas organizaciones que conforman la red estatal, es decir, se entiende que una reforma al Estado activa procesos estratégicos y políticos de gestión en el seno de las entidades y agencias estatales.

En el caso particular, consideramos que hay más convergencias que divergencias, entre la gestión pública y la privada, más aún, bajo un entorno globalizado en donde los estándares y parámetros internacionales se diluyen orientándose más hacia lo privado que a lo público, en este sentido parece más aterrizada la posición de Echabarría y Mendoza (1999) quienes partiendo de los análisis de Eliassen y

Kooiman (1987) proponen abordar los estudio en un punto medio y proponen que las herramientas utilizadas en el “Management” privado propiamente dicho tienen cabida en la gestión pública bajo tres procesos: a) **aplicación directa** (Dirección de Proyectos, Dirección de Operaciones, Gestión Financiera o Sistemas de información); b) **Adaptación creativa** (Planificación estratégica, Dirección por objetivos, Marketing, Gestión de servicios); c) **Reconceptualización** (Gestión de cambio organizativo, Dirección de recursos humanos, Control de gestión). Por supuesto se presentan aleaciones y mezclas de las diferentes técnicas de gestión en los diferentes niveles e inclusive se presentan disencuentros, como los de López quien afirma que técnicas como la gestión financiera o los sistemas de información que aunque obedecen a criterios generales, requieren de adaptabilidad o reconceptualización para ser aplicados a la gestión pública. Nuestro interés, sin embargo, no es adentrarnos en este análisis sino más bien retomar los conceptos de aplicación directa, adaptación y reconceptualización, sobre los cuales inteligentemente puede hacerse una traslación de la gestión privada (“Management”) a la gestión pública recordando que para nuestro efecto, la empresa pública a diferencia de la privada se encuentra limitada estratégicamente y que como tal, el abordar un modelo que contribuya al direccionamiento estratégico, debe recordar (Sachse:1990.11) que en la empresa pública: a) Las decisiones son tercerizadas, es decir, normalmente las decisiones adoptadas en los altos niveles gubernamentales, no toman en consideración a una empresa específica, b) las decisiones poseen un trasfondo político y como tal obedecen a intereses particulares y no necesariamente a los de la empresa pública, c) el propósito de una empresa pública, en ocasiones termina siendo vago, en la mayoría de los casos se expresa como bienestar público, interés social, no precisa el interés específico de su operación, d) la inclusión de los problemas en la agenda pública fuerzan a los gerentes a formular metas a corto plazo.

La discusión deja planteado por lo pronto, el peligro de la aplicación descontextualizada de herramientas propias del “Management” a la gestión pública y la existencia de un marco político insalvable dentro de la realidad, especialmente en los países latinoamericanos; pero, igualmente deja claramente planteado la posibilidad de maximizar los recursos propios del “Management” en beneficio de la gestión pública.

## V. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO DE LA EMPRESA PÚBLICA EN COLOMBIA

### A. *Modernización del Estado*

No se puede pretender llegar a la formulación de un modelo de planeación estratégica, sin echar un vistazo a las reformas estatales y procesos de modernización del Estado, con el único objetivo de mostrar, sin adentrarnos en juicios de valor, cómo desde las reformas macro se ha intentado reformas que faciliten la gobernabilidad y en cierta medida que hagan más eficiente el aparato estatal, pero encontrando que muy pocas se han concentrado en los procesos de planeación interna de las empresas públicas, o que por lo menos se haya generado un marco general filosófico o procedimental o normativo eficiente que oriente la consecución de metas específicas, la autogeneración de competencias en el ámbito de sus empleados y aún en el plano institucional, que garantice una accountability ágil y desprevenido.

En todos los tiempos, especialmente en las tres últimas décadas, todos los gobiernos han creado comisiones y reglamentaciones especiales tendientes a la modernización del Estado encontrándonos entre otros ejemplos con el comité Colombia ágil (Turbay Ayala), Comité para la racionalización de la gestión pública (Betancourt), Comisión Colombia eficiente (Barco), Comisión para la reforma de la administración del Estado (Barco), Consejería para la Modernización del Estado (Gaviria) hasta el Programa de Renovación de la Administración Pública (Uribe Vélez), ejercicios que en su mayoría más parecieran responder a intereses publicitarios o a un compromiso administrativo presidencial que denotan improvisación, dado que no es concebible el por que la mayoría de comités o comisiones se crean en el último año del período presidencia, luego pareciera no estar atados a un proyecto de gobierno o a un plan de desarrollo. Las reformas al Estado (Suárez Melo:94:60) giran alrededor de la desburocratización de los entes estatales, la agilización de procesos administrativos, y la supervivencia económica. Aún así y a pesar de las comisiones, encontramos cómo en la década del 90, por ejemplo, el tamaño del Estado se crece desproporcionadamente, por supuesto se logran avances importantes, pero hoy nos encontramos con un gobierno sin gobernabilidad, atado a un presupuesto inmanejable e inflexible en más de un 94%, una deuda disparada en más de un 52% del PIB y un déficit presupuestal del Gobierno Nacional Central de un 6.2% (Corfinsura:2003:5), una relación entre los poderes ejecutivo y legislativo difusa, un congreso completamente fragmentado y polarizado, unos partidos políticos débiles y numerosos y un sistema judicial atrapado por la ineficiencia, el clientelismo y los conflictos de poder entre las grandes cortes.

La Constitución Política de 1991 (CP) se convierte en un hito importante en cuanto a las reformas al Estado, en la medida que produce profundos cambios en materia legal, política, económica, social e institucional, la CP se traduce en un cambio ideológico para el país, siendo uno de los más importantes de acuerdo con los analistas (Suarez Melo:94:63) y desde la perspectiva que nos ocupa, el carácter participativo, descentralista, ecológico y demócrata. Bien sabemos algunas de las

consecuencias producto de este cambio, como las transferencias, el desgreño administrativo, la pereza fiscal, etc. que a nuestro juicio han sido más producto de la mala implementación que de la misma intención ideológica de la CP.

El actual Gobierno, Uribe Vélez, ha concentrado sus esfuerzos en cuanto a este aspecto en una reducción drástica del tamaño del Estado reestructurando, eliminando, fusionando organizaciones estatales y adelgazando la nómina, buscando reducir los gastos del gobierno, generar nuevos y mejores ingresos y al final lograr un Estado más eficiente. Los resultados, sin embargo, no han sido necesariamente los mejores pues a pesar de lograr una incipiente reactivación económica, los gastos antes que disminuir han aumentado básicamente producto de los recursos utilizados en defensa y en la Registraduría Nacional del Estado Civil.

El objetivo, más que proponer juicios de valor o críticas sobre la eficiencia o no de las diferentes reformas o modernizaciones al Estado, es el plantear como el Estado que se posee hoy en Colombia es producto de las diferentes reformas realizadas, todas desde una perspectiva macro; volviendo a los planteamientos de Metcalfe, las reformas se han orientado a la red estatal en general buscando mejorar las instituciones, es decir se han buscado reformas macro buscando permeabilizar el interior de las organizaciones y no existe evidencia que permita inferir ejercicios a la inversa, es decir, reformas individuales en cada organización que permitan como un proceso acumulativo generar una reforma general a la Red (el sentido común indica que inicialmente se busca crear una cultura general, definir principios a toda la red, crear estructuras, filosofías, estilos, etc. y posteriormente concentrarse en lo micro. El corto plazo, sin embargo, no permite que se llegue hasta el fin del proceso). Uno de los ejercicios desde esta última perspectiva más conocido y que puede ejemplificar esta visión, fue el realizado en el año de 1999 en la Dirección de Impuestos Nacionales, (DIAN) en donde por fuera de cualquier esquema burocrático, se crea al interior del organismo un sistema de incentivos (Fino: 2004) totalmente diferente al tradicional estatal (comisión por resultados y niveles de eficiencia), que arroja resultados muy reconfortantes y que definitivamente conducen a un cambio de macrogestión en el Estado colombiano desde la perspectiva de una gestión micro, esto por supuesto en la medida que esta gestión tenga la suficiente fuerza de comunicación y confianza del gobierno central que permita extenderlo a otras organizaciones dado que a pesar de haber sido un ejercicio eficiente y productivo, hoy cinco años después no se ha replicado el mismo a ningún otro organismo estatal.

### ***B. Pensamiento estratégico de la empresa pública en Colombia.***

Ahora bien, ¿bajo qué condiciones se plantea un modelo que reorienta el pensamiento estratégico en las organizaciones estatales? Desde la creación en 1951 de la oficina de planeación en la Presidencia de la República y en 1958 la creación del DNP y del consejo nacional de política económica y planeación, se denota una preocupación en el país por la planeación; posteriormente con la reforma constitucional de 1968 se crea la comisión del plan, con la ley 38 de 1981 normativa de la planeación y con la ley orgánica de la planeación, de 1986, se completan los

hitos legales más importantes que han regido la planeación hasta la constitución de 1991.

Ciertamente y si se compara la estructura administrativa del país con sus similares de la región, los resultados pueden ser alentadores, Vallejo a mediados de la década pasada precisaba que *“en lo institucional, el DNP, como cabeza de la planeación en Colombia, ha tenido el éxito que no han tenido sus homólogos de la mayoría de los países. A ello ha contribuido, sin duda el apoyo que ha recibido de los jefes de Estado, el trabajo armónico con el Ministerio de Hacienda y con el B de la R y el nivel técnico que ha logrado mantener por virtud de sus distancias con los movimientos políticos. Pero la razón fundamental de su buen desempeño y de la planeación como un todo, ha estado en el poder coordinador y la fuerza técnica y política del Consejo de Política Económica y Social - CONPES-, el cual ha sido el más importante mecanismo de coordinación de las políticas macroeconómicas y sectoriales”*. Vallejo Mejía (1994:124). Es muy cierto lo anotado contextualizado en su momento histórico, sin embargo, hoy conocemos los resultados macroeconómicos, las tasas de desempleo, los bloqueos políticos, la deficiente coordinación DNP-MCCP, etc., que bien podrían ser peores de no existir estos mecanismos de planeación.

Pero, también es necesario plantear algunas de las muchas posibles debilidades de la planeación, enfocadas hacia la individualidad de las diferentes organizaciones del Estado y no necesariamente hacia este último como un todo, debilidades sobre las cuales pretendemos encajar el modelo de pensamiento estratégico:

- 1) **Cortoplacismo**. Es claro que el convertir las políticas en objetivos, la prioridad la toma el corto plazo, se subordinan las estrategias económicas y sociales de largo plazo, decía Sala Gaitán, comentando una ponencia de Miguel Urrutia (Vallejo: 1994:127), *“que durante muchos años como país hemos sabido para donde ir en los siguientes meses, pero no en las siguientes décadas”*. Nuestras organizaciones se ven desequilibradas cada cuatro años al llegar un nuevo gobierno, cada periodo se presentan nuevos objetivos, estrategias y políticas, es necesario inventar nuevas fuentes de recursos (reformas tributarias).
- 2) **presupuesto**. El presupuesto nacional no es un elemento esencial de la planeación, las asignaciones presupuestales tanto de ingreso como de gasto no corresponden al plan de desarrollo (Echeverry:2004:6), tanto así, que el gerente de un ministerio cualquiera, invierte la mayor parte de su tiempo peleando el presupuesto con el Ministerio de Hacienda, buscando las “migajas” que le deja una inflexibilidad de mas de un 94% del presupuesto nacional.
- 3) **Rotación administrativa**. Es claro que cada período presidencial se renuevan los cuadros directivos y en muchas ocasiones también la tecnocracia, producto de los compromisos clientelistas o simplemente por la necesidad de cada directivo, llámese Ministro, Director, Presidente etc. de trabajar con quienes considera mejor le aportan. Esto por supuesto, redundo en cambios de estilos, de prioridades, de herramientas, de equipos de trabajo, etc. acompañado como ya lo anotamos de cambios en las políticas, objetivos y estrategias. Por supuesto, esta continua renovación de los cuadros, no permite plantear esquemas permanentes de administración y gestión, cada cuadro debe optar por obtener resultados inmediatos que respondan a las metas planteadas por el Gobierno de turno.
- 4) **Rigidez laboral**. Podría ser contradictorio que ante una visión cortoplacista, renovación permanente de cuadros



de mando, cambio de estrategias y políticas permanentes, se tenga una rigidez laboral. Sin embargo, lo uno es producto de lo otros, teniendo en cuenta además la legislación laboral de los trabajadores oficiales. Las conquistas laborales concedidas en forma irresponsable en el pasado le han quitado libertad de acción al gobierno y le ha limitado la libertad de acción de disponer de su recurso humano, estas conquistas a su vez han sido producto de tanta improvisación cuatrienal, en donde los gobiernos abusaban de su potestad y la renovación permanente no era solo de los equipos de mando sino de una gran masa de empleados de libre nombramiento y remoción que existían como producto de una anterior cuota política. Bajo este esquema, legislaciones como la carrera administrativa, garantizan una permanencia del empleado oficial que fusionada con todos los aspectos mencionados en los anteriores apartes arroja como resultado un empleado sin metas a largo plazo (mas que la permanencia), sin integración administrativa no solo a la organización individual sino con toda la red estatal, espacialmente desubicado encontrándose una relación incoherente entre funciones y formación, un empleado sin mayores motivaciones de logro en su gestión e investido de una aureola de ineficiencia, incapacidad y desgreño, pero, que no necesariamente son su responsabilidad si lo relacionamos nuevamente con la problemática presupuestal, con la planeación estratégica de gestión macro del Estado y micro al interior de cada organización, etc.

5) **La política.** No se hace referencia, por lo menos en esta parte del documento, al concepto de política relativo a la ciudad y al ciudadano, a lo social y a lo sociable o al concepto de política entendida como la forma de actividad de la praxis humana y que aparece estrechamente relacionado con el poder o referida al Estado (Agozino:1997:27), Bobbio (2003:175), mencionaremos el concepto desde la perspectiva peyorativa producto de la actividad de los políticos, es decir, en el sentido que la participación del político (senadores, concejales, diputados, etc.) se ha reducido, sobre todo en las ultimas décadas a un ejercicio meramente electoral y a representar unos intereses exclusivamente personales, en palabras de Molina (Contraloría:2000:25), investigador de la contraloría General, el político dejó de lado su papel tradicional, cual es el de ser el agente del pueblo soberano. El problema de agencia cambió: el político no necesita de los partidos y dentro de ese contexto se convierte en un empresario independiente. La empresa pública a nivel macro, se encuentra con un sistema político que más que ejercer control y demarcar una tendencia desde su partido para el país se convierte en una insalvable traba que implica altos costos de transacción para la administración. Costos que en una buena proporción se reducen en una política clientelista cuyo campo de acción más expedito son las empresas públicas del Estado, de tal manera que todos los gobiernos se ven obligados a engordar sus nominas injustificadamente (con las consecuencias ya enunciadas) para poder sacar sus proyectos y políticas macro y micro, las cuales por otro lado, terminan respondiendo no a los intereses de la misma política sino a las conveniencias individuales de los legisladores.

### **C. Banco de la República<sup>2</sup>**

Se ha determinado realizar este trabajo sobre el pensamiento estratégico alrededor del Banco de la República de Colombia (BR), por dos razones, a saber: el conocimiento profundo de su estructura organizacional y de su plan estratégico, por investigaciones anteriores realizadas por los autores sobre esta organización producto de una extensa relación laboral y como segunda medida por encontrar que el BR en concordancia con el concepto del Banco Mundial, es una organización eficiente, con valores y estructuras muy claras identificadas tanto al interior de las organizaciones nacionales como de las internacionales, con un recurso humano bien remunerado y con condiciones extralaborales muy satisfactorias (préstamo de vivienda con bajos intereses, servicio médico para el empleado y su familia, auxilios educativos y préstamo educativos a bajo costo para el empleado y su familia, sistema de ascensos por concurso de meritos, sistemas de actualización y capacitación permanentes, espacios recreativos, etc.) (BR:Manual de recursos humanos:2004).

Esta concepción del Banco Central, se generaliza sobre los entes similares de la región, el Banco mundial opina, refiriéndose a los bancos centrales Latinoamericanos: *"...Por ejemplo los bancos centrales a menudo funcionan eficazmente y siguen siendo competentes aún en los casos en que se han deteriorado todas las demás instituciones. Estos organismos funcionan satisfactoriamente por las razones antes mencionadas. Están menos sujetos a injerencia política. Tienen objetivos limitados pero claros. Reciben recursos y capacitación suficientes. Y su personal suele estar mejor remunerado que el de otras dependencias gubernamentales"* (Banco mundial: 1997:10). Las razones mencionadas por el Banco Mundial y que consideramos coincidentes con el caso colombiano son: Un sistema de contratación y ascensos internos fundamentado en méritos y, una remuneración suficiente.

El encontrar una organización estatal desprovista de las limitantes de planeación enunciadas como: el cortoplacismo, rigidez laboral, política y rotación administrativa, permiten concentrarnos exclusivamente en el direccionamiento estratégico, que es a donde finalmente apunta el modelo; en esta organización del Estado encontramos los insumos requeridos por nosotros para plantear un modelo como el MA++ (Modelo Atemporal y Asincrónico del Pensamiento Estratégico en el sector público) y permitarnos a su vez probar algunos de sus componentes.

Mediante la Ley 25 de julio de 1923 se crea el Banco de la República, como banco central colombiano. Se organizó como sociedad anónima con un capital original de \$10 millones oro, de los cuales un 50% lo aportó el Gobierno y la diferencia los bancos comerciales nacionales, extranjeros y algunos particulares. La constitución del 91 introdujo rotundos cambios a la institucionalidad del país y el Banco no fue

---

<sup>2</sup> Para una información detallada del Banco de la República de Colombia, se puede consultar su página Web en la cual se puede revisar información tanto externa del Banco como las principales estadísticas nacionales, indicadores macroeconómicos, etc. hasta la información interna de interés general como su historia, funciones, organización, etc.

ajeno a estas reformas, así, en 1991 se introdujeron reformas radicales al Banco de la República y al manejo de la política económica del país. Se estableció que la principal función del Banco es reducir la inflación y mantenerla a niveles bajos. Se definió que el mejor arreglo institucional para lograr este fin es un banco central independiente. La ley 31 de 1992 promulgó la Ley orgánica del Banco, definiéndole en términos generales las siguientes funciones: Controlar la emisión de la moneda, administrador de las reservas internacionales, prestamista de última instancia, banquero de bancos y coordinador del sistema de pagos, agente fiscal del gobierno, investigador de la economía colombiana, difusión y recuperación del patrimonio cultural colombiano.(BR(a): 2004).

La estructura administrativa del Banco responde a una organización típica departamentalizada, que dependen de una junta directiva de la cual hace parte el Ministro de hacienda, un gerente general, dos gerencias (Técnica y Ejecutiva), ocho subgerencias, cuarenta Departamentos y/o unidades especiales y mas de noventa secciones operativas (Véase anexo No. 7). Posee sucursales en las principales ciudades del país para un total de 28 y su nomina está compuesta por 2.529 empleados (Banco República (d):2003). En sus 81 años de historia el BR ha tenido tan solo 12 gerentes.

A través de su historia el Banco ha realizado innumerables ejercicios de planeación, buscando reorientar sus lineamientos, ha recurrido al uso de variadas y novedosas técnicas y herramientas que seguramente son las que le han valido para tener el reconocimiento de institución seria y respetable (Urrutia: 2003: i). Los cambios en el entorno colombiano a comienzos del presente siglo (reformas laborales, ajuste fiscal, recrudescimiento de la guerra interna. etc) implicaron un reacomodamiento del pensamiento estratégico del Banco hacia el fortalecimiento de valores organizacionales y competencias que le permitan afianzar la productividad y la competitividad. En estas circunstancias, los lineamientos estratégicos del BR para el periodo 2003-2005 han revestido especial importancia y han gozado de una fuerte campaña de comunicación, divulgación y concienciación del cuerpo directivo hacia las diferentes dependencias del Banco. Las tres grandes directrices estratégicas del banco han sido: a) Fortalecimiento de valores, b) Consolidación del modelo de gestión humana por competencias y c) Incrementar la productividad y la competitividad (BR(b): 2003:7). Estos lineamientos generales se traducen en lineamientos funcionales para cada una de las subgerencias y el propósito es que siga su escalada hacia todas las dependencias y personas del Banco.

Desde el mismo origen del planteamiento estratégico, se han realizado intensas campañas de divulgación y alineamiento como: talleres con directores, subdirectores y jefes de sección, divulgación a través de la Intranet, mensajes automáticos en todos los equipos de computación del Banco, cartillas, campañas de valores a través de simbologías, informes de resultados “como vamos”, etc. Sin embargo, existía la ligera sospecha de que una buena cantidad de empleados no conocían y los que conocían no sentían identificado su trabajo con los lineamientos planteados, de tal manera que se realizó un pequeño ejercicio en dos dependencias del Banco (Subgerencia de informática y Biblioteca Luis Angel Arango) buscando identificar que

tan alineados estaban los empleados con este gran esfuerzo de las directivas del Banco, estudio que sin importar sus resultados, contribuyen a orientar este y cualquier modelo de pensamiento estratégico. El ejercicio se realizó aplicando una encuesta concreta (anexo No.1) y realizando dos sesiones semiestructuradas tipo Focus Group alrededor de las respuestas obtenidas, cuyos resultados se tabulan en el anexo No. 2.

De los lineamientos estratégicos fundamentales definidos para el período 2003-2005 para todo el Banco, el 60% de los empleados encuestados no recuerda ninguno y el 40% tan solo recuerda uno de los tres, el de más recordación es el orientado a gestión del recurso humano por competencias posiblemente por estar asociado al sistema de evaluación del desempeño el cual se basa en el desarrollo de competencias. En el caso de los lineamientos funcionales específicos para cada Subgerencia (en este caso la cultural), se encontró que sobre un total de cinco lineamientos definidos para esta, ningún empleado recuerda al menos 4 de las 5 y un 33.3% recuerda 3, igualmente es curioso el hecho de encontrar un alto porcentaje de personas que no recuerdan ninguno de los lineamientos, 30%. El grado de identificación referido al área específica mejora, seguramente por la cercanía administrativa y el manejo mas regular de estos lineamientos, pero igualmente los datos demuestran un gran desconocimiento del recurso humano sobre los lineamientos que le guían.

Sin embargo, el 91.6% de los empleados considera que su área si contribuye al cumplimiento del plan estratégico del Banco, a pesar de no saber como el área le apunta a los lineamientos. Es lógico pensar, frente a los resultados anteriores, que un buen porcentaje (81,6%) considere que los empleados no conocen adecuadamente el plan estratégico del Banco, pero igualmente vale la pena detallar que para los mismos es importante conocerlo, el 100% así lo considera y los argumentos son los adecuados: para planear mejor, aportar desde su área, conocer para donde vamos todos, alinear los objetivos del área con los del Banco, etc., aún así, opinan los empleados que sí se trabaja sobre un plan estratégico integrado con el Banco y que el trabajo realizado sí es trascendental para cumplir con los objetivos de la organización; un 63% no está de acuerdo con la frase planteada en la encuesta que resumen lo contrario. La relación entre las preguntas 7 y 8 (participación en el plan estratégico e importancia con la cual se considera el participar) revisten cierta curiosidad en el sentido que el 81 % no participó de ninguna forma en la elaboración o diseño de los lineamientos estratégicos, pero igualmente casi el 50% considera que no es importante el participar en este proceso y tan solo un 28% opina que si es importante; en discusiones posteriores se llegó a la conclusión que esta respuesta obedece a la cultura empresarial y a la estructura burocrática del Banco, a las personas no le interesa realmente participar en el direccionamiento estratégico del Banco, solo desean que les digan para donde deben ir y cómo, es una mentalidad hasta cierto punto operativa típica de estas estructuras en donde se asignan una serie de funciones, se cumplen de la mejor manera, pero, no hay cuestionamientos mas profundos sobre la integración de la organización, sobre las estrategias, sobre el pensar más profundamente en los resultados finales. Esto por supuesto hace parte

de las características de una organización pública y produce resultados como los anotados anteriormente en donde existe un desalineamiento estratégico profundo.

Valdría entonces la pregunta ¿por qué es altamente eficiente la organización?, sugiere el mismo estudio que por el trabajo de los directivos, hasta donde se considera si llegan los planteamientos estratégicos; de otro lado, el grueso de los empleados ha logrado niveles de comodidad y satisfacción de sus necesidades que alimentados por la misma cultura del Banco han creado una cultura apática y de cierta manera individualista en donde se ejerce la función que corresponde, muy bien hecha, pero no se traspasa o no se permite traspasar ese limite. En un estudio realizado por el Departamento de Control Interno del Banco, identificando riesgos en el ambiente de control, concluyó en uno de sus apartes para la Subgerencia Cultural *“La revisión de los criterios de control permitió a los representantes de la sección<sup>3</sup> darse cuenta de la importancia de la alineación de sus objetivos con los del área cultural y estos a su vez con los de la planeación estratégica del Banco. Debido a que los directivos de la BLAA les aprueban los planes propuestos consideran que están alineados con dicha planeación estratégica. Sin embargo, observan que en el diario que hacer las actividades urgentes desplazan a las importantes, por lo que identificaron la necesidad de un mayor conocimiento de dicho plan”* (BR(c):2004:9); lo anterior ratifica un poco la percepción en el sentido de dejar a los directivos la tarea estratégica y asumir los empleados solo la operativa; así mismo, es importante precisar que la conclusión manifestada por el departamento de Control Interno no es necesariamente coherente con los datos obtenidos en nuestro ejercicio en donde se comprobó que no existe alineación estratégica, independiente de que los empleados opinen lo contrario. Por supuesto queda otra pregunta ¿sería más eficiente el Banco si todos sus empleados estuviesen alineados alrededor de las estrategias?

---

<sup>3</sup> Se refiere específicamente a la Sección de Música del Departamento de Bibliotecas y Artes del Banco de la República.

## VI.HERRAMIENTAS ESTRATEGICAS MODERNAS

### A. Cuadro de mando Integral (CMI)



**Gráfico No. 2 - Cuadro de Mando Integral -**

El CMI es la representación ordenada y coherente de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí (ver gráfico No. 2), medidos en indicadores sujetos al logro de compromisos determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas y proyectos. El CMI -en inglés el "*Balanced Scorecard*"- es un sistema originalmente desarrollado para la medición de procesos financieros, el cual se ha convertido en un reconocido Sistema Integral de Administración de la Eficiencia o del Desempeño (García:2004). La aportación de los creadores del CMI, Robert Kaplan y David Norton<sup>4</sup> (2001), se centra sobre la estructuración de los criterios que deben seguirse en la elaboración del cuadro de mando empresarial.

EL CMI despierta críticas favorables y desfavorables de muchos autores, algunos le han definido como la característica fundamental la combinación de indicadores financieros y no financieros (Blázquez: 2003?), esta característica sin duda importante pero no la más y por supuesto desde una definición tan limitada, se merecería una opinión desfavorable. Si éste fuera el caso anota Dávila (1999) el CMI sólo sería un nombre nuevo para algo que ya existe. Algo que ha existido desde los

<sup>4</sup> Los autores desarrollan y describen su herramienta de una manera clara y profunda en su libro *The strategy focused organization: the balanced scorecard*. 2001. El lector puede referirse a este material si considera ampliar en detalle las características y aplicaciones de la misma.

orígenes de la dirección y administración de empresas. Durante los años 70 se puso de moda en Francia una herramienta denominada el *Tableau de Bord*. El tablero de mando incorporaba en un documento diversos ítems para el control financiero de la empresa. Esta herramienta fue evolucionando incluyéndole indicadores no financieros, la idea de utilizar un conjunto de indicadores para obtener información de gestión es un antecedente que recoge el CMI.

Vale la pena precisar la forma como definen el CMI quienes recogieron esta herramienta y la desarrollaron: *“El concepto de cuadro de mando integral ha evolucionado desde que lo desarrollamos por primera vez e introdujimos el concepto como un nuevo marco para medir la actividad y los resultados de una organización. La propuesta original iba destinada a superar las limitaciones de gestionar resultados (indicadores tardíos) pero no comunicaban cuales serían los inductores de los resultados futuros, los inductores que indican como crear valor a través de las inversiones de los clientes, proveedores, empleados, tecnología e innovación....Las empresas basadas en la estrategia utilizan el cuadro de mando integral para colocar la estrategia en el centro de sus procesos de gestión”* (Kaplan y Norton:2001:31). Es claro que la herramienta contribuye en la descripción y ordenamiento de la estrategia, pero ni es la estrategia ni por si solo la desarrolla, es un elemento del proceso de gestión, tal y como se presenta en el gráfico anterior<sup>5</sup>.

El CMI utiliza cuatro perspectivas que vale la pena precisar para describir la estrategia, orientada a la creación de valor:

- **Financiera:** Tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Esta particularmente centrada en la creación de valor para el accionista con altos índices de rendimiento.
- **Clientes:** Se responde a las expectativas de los clientes en esta dependerán en gran medida la generación de ingresos.
- **Procesos Internos:** Se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos claves de la organización de una empresa cuyo éxito depende de las expectativas de clientes y accionistas.
- **Aprendizaje Organizacional:** Se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa. La consideración de esta perspectiva dentro del BSC refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro.

En términos generales, los componentes que hace que un CMI sea bueno y aquí coincidimos con la apreciación de García (2004), son:

- Una cadena de relaciones de causa-efecto que expresen el conjunto de hipótesis de la estrategia a través de objetivos estratégicos.

---

<sup>5</sup> Tomado de: E. Navarro (2004).

- Un enlace a los resultados financieros: Refleja la composición sistemática de la estrategia a través de cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.
- Un balance de indicadores de resultados e indicadores guía: Indicadores que reflejen las cosas que se necesitan "hacer bien" para cumplir con el objetivo.
- Mediciones que generen e impulsen el cambio: La medición motiva determinados comportamientos, asociados tanto al logro como a la comunicación de los resultados organizacionales.
- Alineación de iniciativas o proyectos con las estrategias a través de los objetivos estratégicos: Cada proyecto que exista debe relacionarse directamente con los logros esperados para los diversos objetivos expresados por sus indicadores.
- Consenso del equipo directivo de la empresa u organización: El CMI es el resultado del dialogo entre los miembros del equipo directivo, para lograr reflejar la estrategia del negocio.

El CMI sin embargo, ha recibido innumerables críticas, algunas injustificadas a nuestra manera de entender, Dávila (1999), presume algunos riesgos en su aplicación precisando que un modelo poco elaborado y sin la colaboración de la dirección es papel mojado, y el esfuerzo será en vano, por supuesto cualquier herramienta, no solo el CMI, con estas condiciones está condenada al fracaso. Si los indicadores no se escogen con cuidado, el CMI pierde una buena parte de sus virtudes, porque no comunica el mensaje que se quiere transmitir, otro racionamiento obvio aplicable no solo al CMI sino a cualquier herramienta, lo mismo sucede frente a críticas como que cuando la estrategia de la empresa está todavía en evolución, es contraproducente que el CMI se utilice como un sistema de control clásico y por excepción y que en lugar de usarlo como una herramienta de aprendizaje, exista el riesgo de que lo mejor sea enemigo de lo bueno, de que el CMI sea perfecto, pero desfasado e inútil.

Otros autores son un poco más radicales como Blázquez (2003?), quien se refiere al CMI como una herramienta autista en la medida que es inflexible y no permite la interrelación con otros sistemas, las cuatro perspectivas son limitadas y se desconocen los criterios de sus elección, destaca por ejemplo otras perspectivas como la teoría de los Stakeholders que parte del análisis de los sectores que participan en la organización (clientes, proveedores, empleados, accionistas, comunidad) con intereses diferentes que se deben compatibilizar para crear valor a mediano y largo plazo. Igualmente, no se comparte la opinión de Blázquez, en el sentido que si bien es cierto que Kaplan y Norton plantearon el CMI bajo cuatro perspectivas, en la práctica no necesariamente deben esas cuatro ni tampoco conservar el mismo orden, igual todos los sectores o perspectivas planteados desde la perspectiva de los Stakeholders, están contemplados en el CMI planteado por estos autores.



El CMI, sin embargo, posee unas valencias que es necesario precisar sobre todo cuando se orienta a la empresa pública. Entre los beneficios de implementar el CMI Navarro (2004) destaca: a) Relacionar la estrategia con su ejecución definiendo objetivos en el corto, medio y largo plazo y b) Tener una herramienta de control que permita la toma de decisiones de manera ágil. Consideramos que en el caso de las empresas públicas la planeación a largo e incluso a mediano plazo, es un limitante que como tal el CMI no soluciona y por el contrario necesita flexibilizarse para poderse ajustar a estas organizaciones, en este sentido el CMI se reduce a microestrategias. De otra parte no compartimos el hecho de que una herramienta de control como el CMI por si solo permita tomar decisiones ágiles, toda vez que este proceso depende mas de la estructura organizacional, de las características y de la cultura empresarial y la dinámica de decisiones que si pueden agilizarse son aquellas que desvían de las metas o de los indicadores estratégicos.

El CMI carece de una inclusión del entorno empresarial, no se hace relación y el mismo planteamiento no permite incluirlo, lo cual en cierta manera descontextualiza la herramienta frente a las actuales condiciones globalizantes del mundo empresarial y de la administración de un negocio en si mismo. De otro lado, el colocar las diferentes perspectivas bajo el mismo plano, implicaría necesariamente que el desarrollo y logro de los diferentes indicadores, se dé al mismo tiempo en aras de alcanzar los objetivos estratégicos lo cual en la realidad no sucede de esta manera, es decir, perspectivas como aprendizaje y crecimiento, (que entre otras poseen un diferente nivel de calificación o evaluación, pues no es lo mismo medir el logro en capacitación o motivación de un empleado, que un indicador financiero estando bajo el mismo plano), se desarrolla a una velocidad diferente que la financiera, de ahí que sea necesario dotarlo de otras herramientas de atemporalidad y asincronismo.

### ***B. Teoría Holonómica: Generando características Holográficas en la Organización***

Es frecuente encontrar como las organizaciones adelantan periódicamente Encuestas de Opinión de los Empleados – EOE- (Mackenzie:1991:2000b), con el ánimo de medir el grado de satisfacción sobre los servicios prestados o para medir el grado de aceptación de las directrices administrativas en general; también buscan encontrar cuál es el clima laboral en un momento dado. Normalmente estas EOE se convierten sin problema alguno en resultados estadísticos o medidas cualitativas que en teoría le sirven a la toma de decisiones de los gerentes de la organización. Sin embargo una vez se llega a unas conclusiones y/o recomendaciones, surgen otras variables decisivas que dependen netamente del contexto organizacional del momento. Esto último contribuye a que las conclusiones de las EOE sean ambiguas debido a su falta de *sintonización* con respecto a la realidad organizacional, es decir, los gerentes no cuentan con herramientas y/o procesos que le permitan sintonizar dichas conclusiones y/o recomendaciones con la realidad organizacional.

Debido a lo anterior muchos gerentes cometen el error de tomar decisiones puntuales y al corto plazo sobre cada una de las recomendaciones hechas, sin tener un claro marco referencial previamente establecido que le permita tomar decisiones y

acciones adecuadas para cada recomendación; decisiones y acciones que efectivamente ayuden a *sintonizar* a los empleados en las directrices estratégicas de la organización. Es por esto que la teoría del Holograma Organizacional ha desarrollado un modelo de Encuestas de Diagnóstico Organizacional –EDO-, el cual genera resultados y/o recomendaciones sobre procesos claramente administrados y controlados por los gerentes; los gerentes pueden entonces, mediante procesos de *sintonización*, alinear a los empleados hacia los lineamientos estratégicos deseados cumpliendo a su vez con las expectativas de los mismos. En dicho modelo (visto como un plano cartesiano) se puede evidenciar que las EDO proveen un conjunto de variables en el eje X que pueden ser empleadas para explicar la variabilidad en las variables de las EOE ubicadas en el eje Y. Visto de esta forma, cada elemento que conforma las EDO se denomina un *sintonizador*. Esta teoría, surgida en un principio de los planteamientos de Mackenzie, y su simplificación será detallada más adelante dentro del modelo holonómico. La teoría está basada sobre 6 ideas básicas:

- Las organizaciones son colectividades de procesos interdependientes y personas operando dentro complejos y grandes medios ambientes.
- Las organizaciones son sistemas abiertos.
- Los procesos son más estables que sus resultados. En general los procesos, los cuales establecen como hacer las cosas, difieren de lo que realmente se hace, y permanecen en ese Estado más tiempo que la misma forma de hacer las cosas.
- Hay procesos de adaptación y cambio los cuales se pueden administrar y llevar a la práctica. La teoría del holograma organizacional desarrolla doce procesos de cambio los cuales son llamados procesos holonómicos.
- Si la organización está trabajando con los doce procesos holonómicos, entonces cada parte de la organización contiene la totalidad con respecto a estos procesos; esta es la característica de los hologramas.
- La organización debe llegar a ser y permanecer dinámicamente congruente. No es posible optimizar un sistema abierto; ésta requiere de un sistema cerrado donde las variables que se relacionan sean conocidas y donde existe alguien que tenga la capacidad de identificar y controlar dichas variables y relaciones.

Las organizaciones exitosas valoran la gente que trabaja en ellas. Por ello quienes trabajan en los temas de desarrollo organizacional y recursos humanos, miden periódicamente el clima laboral de los empleados y la práctica de aquellos procesos claves para el éxito del negocio. Las EOE permiten establecer, entre otras, información como:

- Que tan bien es manejada la organización,
- El nivel de confianza de los empleados sobre el futuro de la organización,

- El nivel de satisfacción de los empleados con las oportunidades laborales, liderazgo, e incluso el trato que reciben de sus jefes,
- El nivel de lealtad de los empleados por su organización y su disposición para recomendarla como un buen sitio de trabajo.

Lo importante dentro de un proceso de EOE no son los resultados que se puedan obtener; lo que realmente debe importar es lo que esta información pueda decir y cómo la administración puede tomar decisiones oportunas para modificar positivamente dichos resultados. En términos más metodológicos lo anterior significa hacer uso de los sintonizadores (eje X) para lograr cambios positivos en los elementos mal sintonizados (eje Y). Todo esto presupone que la organización conoce la función organizacional  $F(x)$  que permite controlar las variables sujetas a medición.

La metodología anteriormente expuesta reviste de un nivel matemático complejo dado que es necesario determinar las interdependencias entre las diferentes variables globales (sintonizadores globales)<sup>6</sup>. Por ello más adelante se propone una simplificación práctica que puede ser usada en la realidad del sector estatal. Es importante aclarar que la esencia de la metodología no se desvirtúa en ningún momento, sencillamente se supone una relación entre las variables que conforman un mismo sintonizador global, y no la relación entre los diferentes sintonizadores globales.

### **C. *El proceso de comunicación interna y el pensamiento estratégico***

Desarrollar una cultura estratégica y alinear una organización alrededor de un pensamiento estratégico, requiere de un campo abonado para que fructifique, un eficiente proceso de comunicación interna. Las políticas de comunicación interna (CI) han sido y están siendo en los últimos años una de las grandes preocupaciones de los directivos. La CI ha pasado de ser una utopía a convertirse en una realidad; la participación de los empleados en una estrategia común, la transmisión de información por canales rápidos y eficaces, así como la recuperación de la información por medio de prácticas y herramientas que garanticen una doble dirección, son elementos que ocupan los primeros lugares de la agenda de los directivos.

En una cultura empresarial donde los términos “competitividad y eficacia” son la pauta de cada día, el valor intangible de la CI puede tener aparentemente poca importancia, pero si somos conscientes de que la participación del equipo humano en los procesos de gestión empresarial puede propiciar un cambio de actitud en el trabajo, entendemos la rentabilidad y eficacia de la CI.

---

<sup>6</sup> Los sintonizadores globales son explicados más adelante cuando se defina el modelo holonómico.

Es sorprendente ver como las bases teóricas de la gestión estratégica y aún las mismas herramientas de direccionamiento estratégico no le dan la suficiente importancia a los procesos de CI, cuando esta última es tal vez la razón por la cual han fallado y al final es sobre la CI que se basa cualquier planteamiento estratégico. Todo plan de CI viene asociado a un cambio en la cultura empresarial, es decir en el conjunto de ideas, valores y creencias que son compartidas por los miembros de una organización y que proporcionan coherencia, identidad y autoafirmación a la empresa frente a los cambios del entorno. En este sentido, la comunicación es uno de los elementos que hacen posible la unidad, la participación y la lucha por un proyecto empresarial.

Hemos visto la relación entre la cultura estratégica y los procesos de CI. Sin embargo, requieren estar inmersos en la cultura de la organización y en las dinámicas propias de la planeación, es por esta razón que podemos atrevernos a sugerir un diagnóstico cuando hablamos de las organizaciones públicas, organizaciones con antecedentes como los ya mencionados en otro aparte de este documento (corto-placismo, rigidez laboral, inflexibilidades presupuestales, política, etc.) con estructuras jerárquicas totalmente burocratizada, entendiendo esta última en todos los sentidos que le sea posible; Las organizaciones públicas no gozan del mejor modelo de planeación de las CI, por que les es muy difícil operar bajo estas estructuras y con estos limitantes y por carecer de una de las condiciones fundamentales de los procesos de CI, el feedback. Para completar este diagnóstico sugerido, es necesario precisar que la aparición de las Tecnologías de la información (TI) que contribuyen entre otras a facilitar los procesos de comunicación e información en las organizaciones y de estas con sus clientes-usuarios, no han sido muy bien aprovechadas por las organizaciones públicas, por las mismas limitantes de la planeación mencionadas. A pesar de los esfuerzos realizados por los últimos gobiernos desarrollando políticas de gobierno en línea, servicios en pantalla, etc., los organismos estatales no poseen plataformas de comunicación compatibles entre unos y otros y aún dentro de los mismos no existe una unidad de criterio con respecto al desarrollo de TI, todo esto a pesar de haber realizado inmensas inversiones, la razón, consideramos es sencilla, al igual que los procesos de planeación estratégica, el desarrollo estratégico de TI es un proceso a largo plazo y no puede ser limitado a cortos períodos de cuatro años.

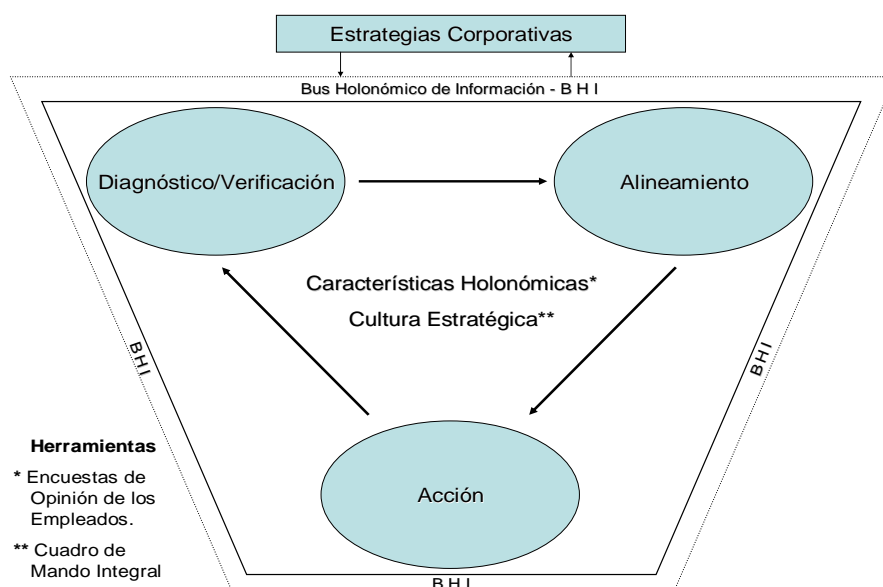
Organizaciones que han realizado un ejercicio serio de planeación estratégica, (estructurado, divulgado, con un gran porcentaje de participación de su recurso humano), que han desarrollado procesos estratégicos de desarrollo de TI a largo plazo y que sin embargo, al final se encuentran con serios problemas de alineamiento estratégico como el detectado en algunas dependencias en el ejercicio hecho en el Banco de la República, por ejemplo, muestra claramente un problema, que es el que hemos tratado de precisar en este aparte, la comunicación interna y la necesidad de crear esquemas de retroalimentación en una estructura burocrática y formal como esta organización.

Un modelo de direccionamiento del pensamiento estratégico, requiere para su operación de una plataforma de comunicaciones eficiente y de elementos que

coadyuven a superar estas barreras de la CI y es ahí en donde algunos elementos del modelo planteado, como el Bus Holonómico, entran a desempeñar un papel protagónico y trascendental en el alineamiento.

## VII. MODELO GENERAL

El modelo general (MA++) el cual se presenta en el gráfico No. 3 puede analizarse en diferentes niveles de detalle (más adelante se derivarán dos modelos más específicos: modelo de pensamiento estratégico y modelo holonómico). En esta primera aproximación se pueden evidenciar las características más relevantes del modelo las cuales serán analizadas en mayor profundidad más adelante. Es importante recalcar que el modelo MA++ se basa sobre herramientas y/o conceptos conocidos los cuales fueron descritos anteriormente (Cuadro de Mando Integral y Herramientas Holonómicas como las EOE); no obstante lo anterior el modelo propone una nueva visión en el uso en conjunto de dichas herramientas, de tal forma que abre nuevas oportunidades en la búsqueda de una organización más efectiva y eficiente, y con una mejor predisposición a los cambios.



**Gráfico No. 3 - Modelo General -**

Los principales componentes del modelo MA++ se detallan a continuación:

- *Etapas de Diagnóstico/Verificación, Alineamiento y Acción:* el modelo trabaja en función de tres procesos cíclicos. El primero, Diagnóstico/Verificación, realiza en una primera instancia un diagnóstico sobre algún tópico organizacional (más adelante se verá que éste se hace sobre características holonómicas y/o sobre pensamiento estratégico); una vez este diagnóstico se hace, en el próximo ciclo de iteración se realiza una verificación sobre los efectos producto de las acciones tomadas. El segundo proceso, Alineamiento, tiene la función de analizar y recomendar acciones entre los lineamientos estratégicos definidos en la alta dirección y aquellos definidos en los mandos medios y operativos; con ello busca que la organización aprenda dinámicamente de cada componente organizacional (Alta Dirección, Tecnoctracia y Operativo) en un juego tal que cada componente se sienta parte (integrado) del proceso que genera la sinergia estratégica

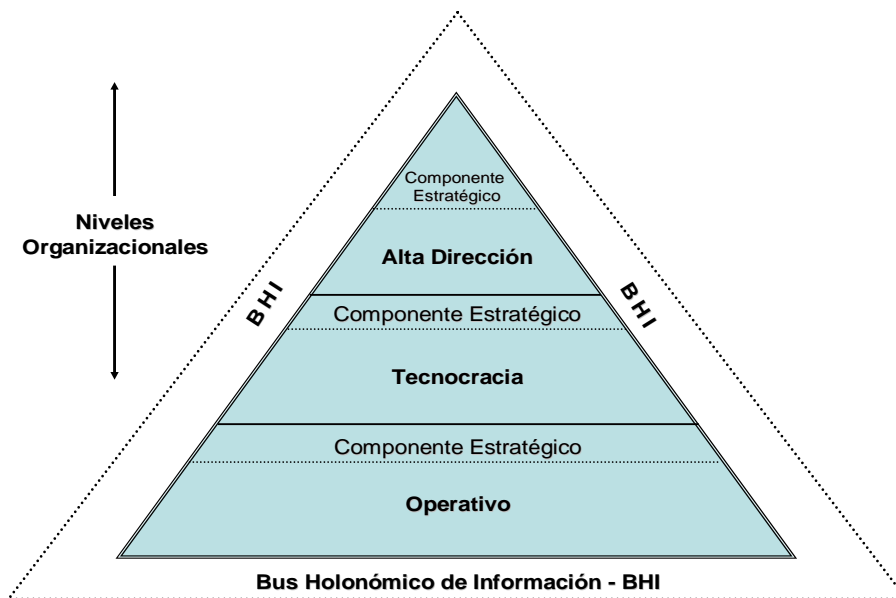
organizacional. El último proceso relacionado con la Acción, cierra el círculo ejecutando aquellas labores resultantes del proceso de Alineación; el impacto que logre estas acciones será el insumo para el proceso de Diagnóstico/Verificación.

- *Estrategias Corporativas (generales y particulares)*: las estrategias corporativas son el insumo y el resultado de todo el accionar del modelo; son el fin último por el cual el modelo tiene su accionar cíclico. Estas estrategias buscan definirse de la manera más democrática y participativa posible; ellas nacen y se refinan en la alta gerencia, la tecnocracia y en el componente operativo, y de esto se va a encargar el bus holonómico de información.
- *Bus Holonómico de Información (BHI)*: el BHI es uno de los componentes más novedoso e importante del modelo. Lo primero que hay que decir del BHI es que está conformado por un grupo asesor de funcionarios que tienen acceso directo a los niveles directivos, esto quiere decir que a través del BHI el componente operativo puede recibir o enviar información desde o hacia las directivas de la organización, sin tener que pasar a través de los diferentes mandos burocráticos. Este grupo de personas deben estar completamente dedicados al BHI, ese es su trabajo y lo deben hacer de manera permanente por toda la organización. Visto de otra forma el BHI es la manera de comunicar efectiva y eficientemente aquellos niveles organizacionales, quienes a través de métodos tradicionales como la burocracia nunca lo lograrían; el BHI es un canal de divulgación a toda escala, en donde cualquier empleado podría acudir a este ya sea para recibir o enviar información desde y hacia otros niveles organizacionales. Algo muy importante dentro del contexto del BHI es que éste sólo transmite información que tenga características holográficas de la organización, esto es, que tenga características holonómicas que sean, por definición, interés para todos los empleados; el BHI debe procurar siempre que toda la organización interiorice la información que el distribuye.
- *Características Holonómicas*: todas aquellas características holográficas dentro del contexto de una organización se denominan características holonómicas. Una organización por sí sola no puede ser un holograma –no tiene sentido que todos sepan y conozcan lo de los demás-, pero lo que sí es deseable es que algunas características sean genéricas y se interioricen en todos los empleados. Un ejemplo de este tipo de características es el pensamiento estratégico; todo empleado debería interiorizar la cultura estratégica de la organización. Estas características holonómicas serán el tipo de información que transmita y manipule el BHI a lo largo de toda la organización; para diagnosticar, verificar y tomar decisiones el BHI cuenta con la herramienta denominada Encuestas de Opinión de los Empleados –EOE- las cuales fueron descritas anteriormente.
- *Características Estratégicas*: las características estratégicas son aquellos componentes del pensamiento estratégico de la organización que quieren ser divulgados e interiorizados en toda la organización; si al azar se seleccionara cualquier empleado, éste debería conocer en detalle estas características (por ejemplo los valores y visión de la organización). Estas características –que

pueden verse como holonómicas- serán divulgadas e interiorizadas por el BHI en un juego de negociación entre las áreas y los lineamientos directivos.

### A. **Modelo Pensamiento de Estratégico**

Visto desde una óptica más definida y detallada sobre el pensamiento estratégico, el modelo MA++ parte del entendimiento piramidal de una organización tradicional. Como se observa en el gráfico No. 4, una organización podría resumirse en tres niveles globales: alta dirección, tecnocracia y la parte operativa. Desde esta perspectiva, tal como se observa en el gráfico No. 4, el BHI circula e irriga a toda la organización accediendo de manera directa a las altas directivas; de esta forma si un empleado buscara un espacio para transmitir sus ideas o preguntar por algún concepto estratégico, el BHI sería el mecanismo óptimo para ello. Lo anterior es muy importante porque los empleados típicamente deben acudir a sus jefes inmediatos para transmitir sus ideas o para preguntar algún tema organizacional, pero tradicionalmente, bajo este esquema, piensan que sus ideas se frenaran en sus jefes y/o no serán compartidas por ellos; esto no sucede dentro del contexto del BHI. La coordinación entre el BHI y las áreas de la organización debe ser a través de los jefes de cada una de ellas.



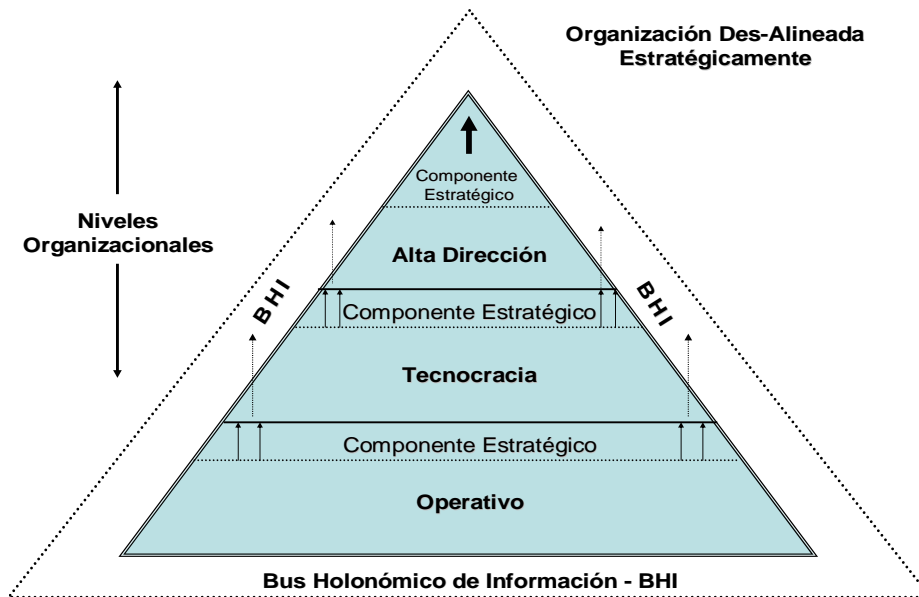
**Gráfico No. 4 - Niveles Organizacionales -**

Otro elemento nuevo que se puede observar en el modelo presentado en el gráfico No. 4, es el que está relacionado con el componente estratégico en cada nivel organizacional. Es bien sabido que en la mayoría de los ejercicios estratégicos se formula e implementa, tradicionalmente, desde arriba hacia abajo. Sin embargo lo que no sucede en este tipo de ejercicios tradicionales es que se hagan cuadros de mando integral, por ejemplo, con iniciativa propia de cada uno de los niveles organizacionales, sin tener en cuenta, incluso, las estrategias de los niveles



superiores o inferiores. Esto dará pie al componente asimétrico y atemporal del modelo MA++ que será explicado más adelante.

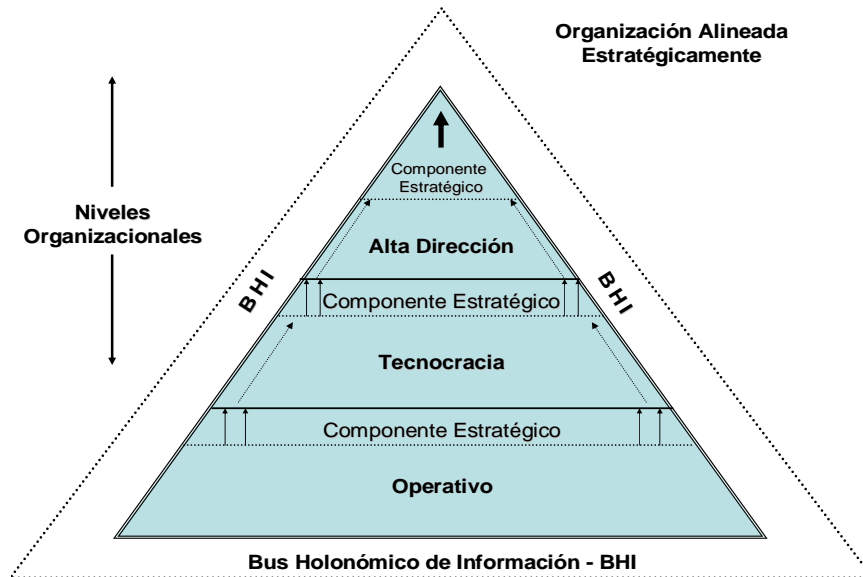
Suponiendo, por ahora, que el modelo nos permite hacer ejercicios estratégicos de manera autónoma en cada uno de los niveles organizacionales, y con ello formular cuadros de mando integral independientes y en tiempos distintos, podría evidenciarse el des-alineamiento organizacional extremo tal como se presenta e el gráfico No. 5.



**Gráfico No. 5 - Des-alineamiento -**

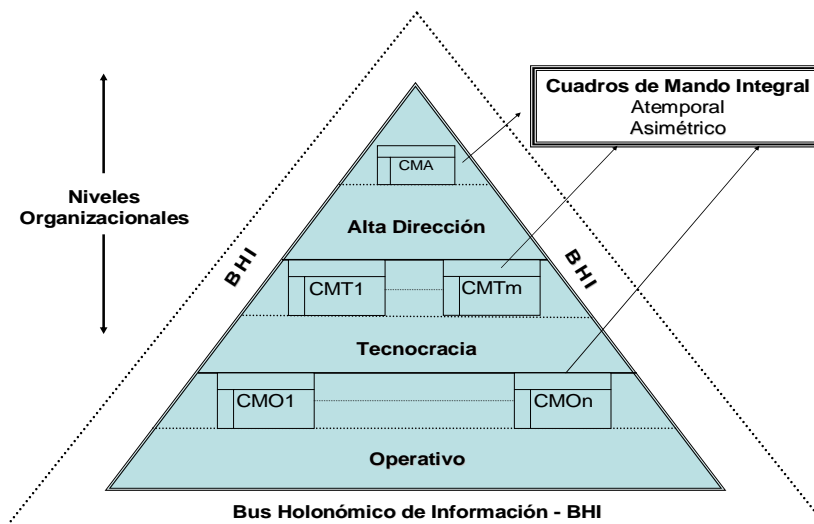
Como se observa en el gráfico, cada componente estratégico genera estrategias (representadas por las flechas apuntando hacia arriba) que no contribuyen o apuntan hacia aquellas del nivel inmediatamente superior, es decir, existe un total des-alineamiento organizacional. Pero lo que cabría preguntarse aquí es si esto es realmente malo, o por el contrario no podría pensarse en que de alguna manera ¿esa es la foto o la realidad de la organización en ese momento? Si quienes hacen el trabajo del día a día, si quienes mueven realmente los motores y generan la sinergia organizacional piensan y formulan unas estrategias con base en su conocimiento que no le apuntan a las que se formulan en la alta dirección, ¿tendrá entonces que pensarse que hay un error en la tecnocracia o en los niveles operativos? ¿O será que quienes están errados son los de la alta dirección?

Lo anterior abre uno de los mayores interrogantes propuestos en esta investigación. No es claro pensar que las estrategias deban surgir de la alta gerencia necesariamente, debido a que ellos, en muchas ocasiones, no conocen el día a día de su propia organización, y con ello está perdiendo oportunidades de visión organizacional; tampoco es claro que quienes hacen el trabajo del día a día sean quienes formulen las estrategias. ¿Qué hacer entonces? La respuesta de esta investigación se resume en parte en lo que se presenta en el gráfico No. 6.



**Gráfico No. 6 - Alineación -**

La solución al anterior interrogante está dada en el hecho de porque no pensar que todos los empleados –desde el gerente hasta el portero-, puedan aportar su granito de arena; su realidad organizacional. Y todo este conocimiento ser analizado, procesado, verificado, divulgado e interiorizado a través del BHI, sin importar en que tiempo se formulen las ideas (atemporal) ni con que tipo de información se cuente (asimétrico). Si esto es así, el gráfico No. 7 nos puede ilustrar un poco más el proceso.



**Gráfico No. 7 - Cuadros de Mando Integral -**

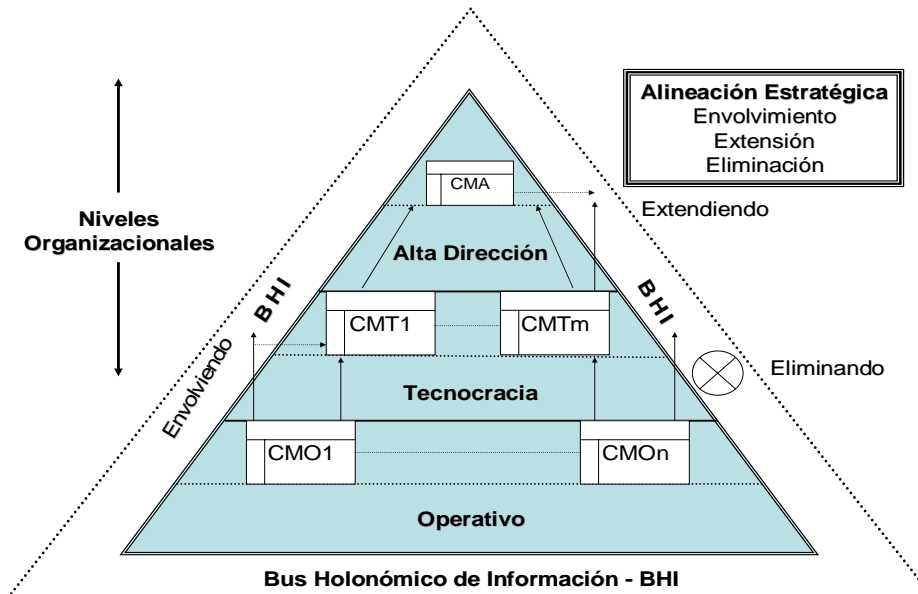
Como se puede observar, el BHI se encargaría de divulgar e interiorizar algunas características holonómicas del pensamiento estratégico como es el uso efectivo de los cuadros de mando integral; y todo esto hacerlo continuamente fluyendo y/o

circulando por toda la organización. Una vez esto se ha logrado, cada área puede decidir, autónomamente, cuándo y con qué recursos hacer su cuadro de mando integral, y, además, sin tener que esperar a que las estrategias gerenciales sean divulgadas. Lo que aquí se propone es que cada quién, cuando disponga de la información holonómica necesaria, refleje su realidad y visión dentro del contexto de un cuadro de mando integral; no importa el tiempo en que lo haga –por eso es atemporal-, no es necesario, por tanto, ponerse de acuerdo con otras áreas para hacerlo (aunque podrían hacerlo si fuera el caso de que sus procesos están estrechamente relacionados). Adicionalmente tampoco es necesario conocer todo lo que piensan las directivas o las demás áreas de la organización para comenzar a hacer su ejercicio estratégico –por eso es asimétrico-.

Todo el proceso anterior abre un amplio espacio de viabilidad estratégica en todas aquellas organizaciones, que, debido a su madurez, tamaño y quizás desorden organizacional, no han podido sincronizar todas sus áreas para realizar un ejercicio estratégico global. Esto sin duda es, a juzgar por los autores de esta investigación, uno de los principales factores del fracaso repetitivo de los ejercicios de pensamiento estratégico en la mayoría de las organizaciones colombianas. ¿Quiénes no han sentido que toda la formulación e implementación estratégica se ha quedado en las presentaciones anuales de los gerentes y la divulgación de folletos muy elegantes y sobrios? ¿Quiénes no han percibido que después de tres o cuatro meses del despliegue y/o divulgación sobre el pensamiento estratégico, se hace un alto y se pregunta sobre los lineamientos estratégicos y la respuesta en general es de absoluto desconocimiento?

El modelo MA++ propone un espacio viable para este tipo de organizaciones caóticas sin importar el tiempo ni la calidad y cantidad de información que cada área tenga. Además lo pueden hacer de manera autónoma y generar resultados en donde todos los integrantes del área se sientan partícipes y comprometidos. Pero a pesar de todas las bondades que ofrece MA++, se hace más evidente que el modelo propone un accionar que podría ocasionar un caos absoluto en la organización: cada quien propone y dispone de acuerdo a lo que piense; ninguna organización podría sobrevivir con este enfoque.

Es en este momento donde nuevamente entra el BHI a jugar un papel fundamental. El proceso de formulación (nunca se ha mencionado que las áreas y/o directivas implementen autónomamente las estrategias) debe establecerse en su fase final en conjunto con el BHI, es decir, las áreas deben hacer un proceso de negociación en dos vías con el BHI: por un lado defienden sus planteamientos al BHI, y por el otro reciben sugerencias de otros planteamientos captados de la organización por el BHI. Este proceso se denomina alineación organizacional y se ilustra en el gráfico No. 8.



**Gráfico No. 8 - Operaciones de Alineación -**

La alineación estratégica dentro del modelo MA++ se clasifica en tres procesos claves que giran sobre estrategias des-alineadas, y que serán alineadas a través del proceso de negociación con el BHI:

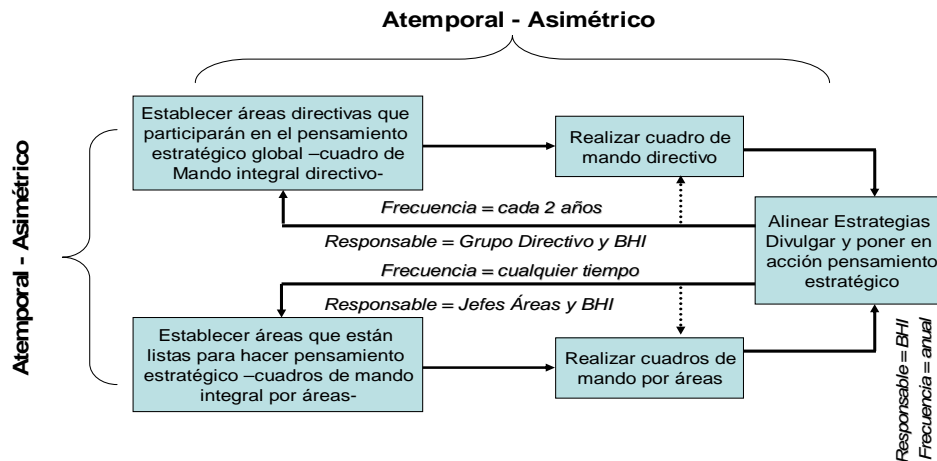
- *Envolvimiento*: las estrategias de un nivel determinado pueden visualizarse en una primera instancia como algo nuevo de acuerdo a lo que percibe el área que las formuló. Sin embargo en el proceso de negociación con el BHI se puede llegar a establecer que dicha estrategia sí está direccionada hacia alguna otra de un nivel superior, es decir, sí está alineada y por tanto se puede envolver dentro de la formulación de otra estrategia superior.
- *Extensión*: cuando las estrategias de un nivel determinado no pueden ser envueltas y se constituyen, en común acuerdo con el BHI, en una nueva propuesta organizacional que es de interés de las directivas, éstas deben extenderse y abrir nuevas estrategias superiores que envuelvan a las que han nacido en un nivel inferior.
- *Eliminación*: si una estrategia no se puede envolver ni extender quiere decir que sobra desde la perspectiva organizacional. Nuevamente esta decisión se toma en común acuerdo con el BHI; muchos han sido los casos en donde un área de una organización sigue haciendo o apuntando hacia horizontes, que no son de interés alguno para las directivas de la organización.

Este modelo estratégico, que hace parte del modelo MA++, puede verse desde la perspectiva de su ciclo de vida, fundamentado en dos fases importantes y novedosas. En una primera fase de diagnóstico una organización cualquiera que haga este primer ejercicio estratégico atemporal y asimétrico, podrá revelar la perspectiva de sus empleados respecto de hacia dónde creen que deben formularse

las estrategias. Esto dará como resultado un primer conjunto, seguramente desalineado, de estrategias las cuales entrarán en el proceso de alineación con el BHI. La segunda fase, una vez ha pasado un periodo prudencial de puesta en acción la alineación inicial, implica un proceso de verificación y re-alineamiento de acuerdo a los cambios organizacionales y a los nuevos cuadros de mando integral que han ingresado al ejercicio estratégico de toda la organización.

El gráfico No. 9 muestra en detalle este proceso. Allí se observa como atemporal y asimétricamente tanto las directivas como las demás áreas de la organización, pueden comenzar el ejercicio de formulación estratégica. Luego de realizar los cuadros de mando integral (los que existan), éstos se convierten en el insumo para el proceso de alineación con el BHI. El paso siguiente es retroalimentar los cuadros de mando integral pertinentes –cada 2 años para los directivos y en el tiempo que determine cada área para los suyos de acuerdo a sus recursos y disponibilidad- y poner en acción (implementar) las estrategias que estén acordadas entre las áreas y el BHI.

**Ciclo de Vida del Modelo Estratégico**



**Gráfico No. 9 - Modelo Estratégico -**

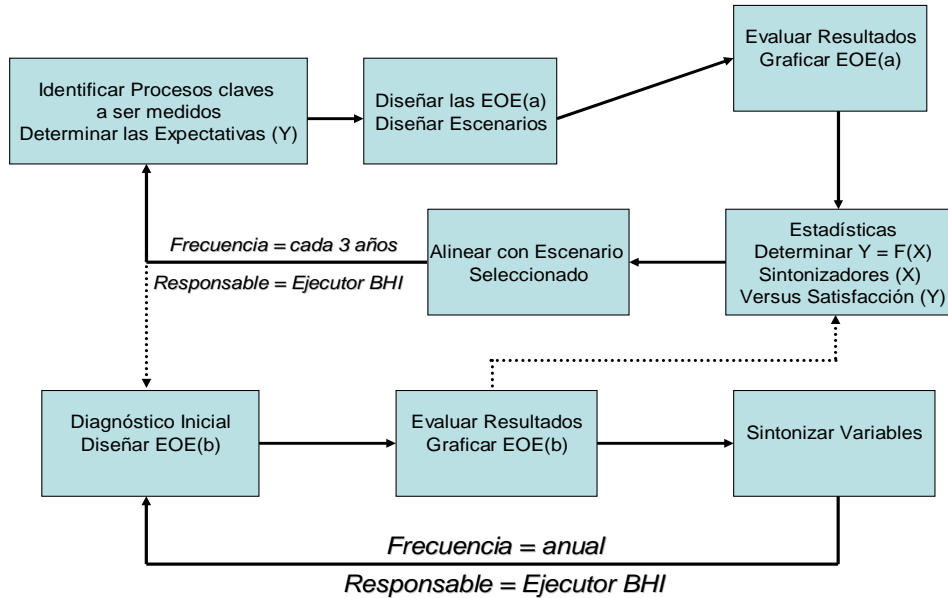
Este ciclo de vida es permanente y completamente viable para cualquier tipo de organización sin importar su tamaño, nivel de madurez y experiencia estratégica.

### **B. Modelo Holonómico**

El otro modelo que complementa el modelo estratégico y con ello el modelo global MA++, es el modelo holonómico. Lo que busca fundamentalmente es servir de herramienta en el proceso de diagnóstico e interiorización de las características holonómicas; estas características se fundamentan, básicamente, en los doce procesos holonómicos definidos en la sección de la teoría holonómica. Con estos

doce procesos se busca lograr una organización más efectiva, eficiente y flexible a los cambios de entorno.

### Ciclo de Vida del Modelo Holonómico



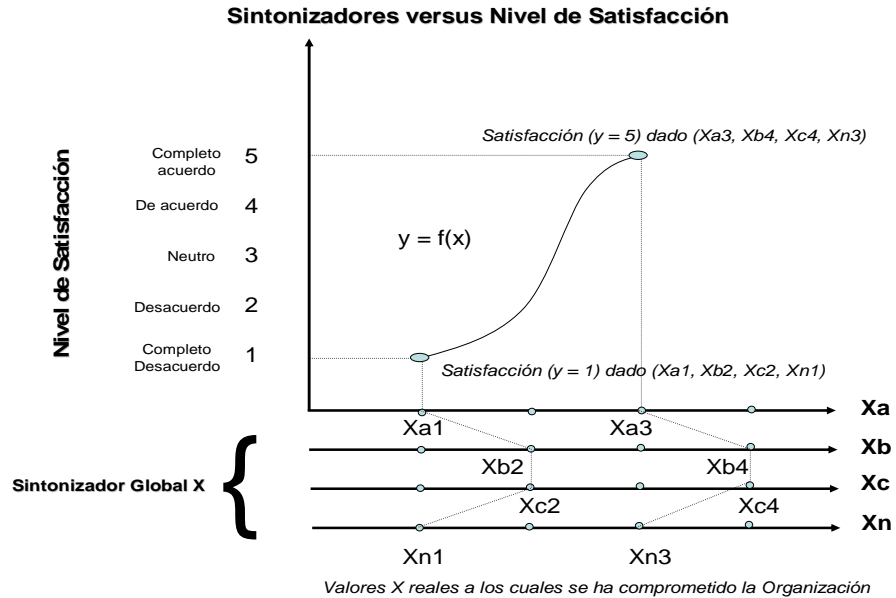
**Gráfico No. 10 - Modelo Holonómico -**

El gráfico No. 10 resume el ciclo de vida del modelo holonómico. En una primera instancia bajo la suposición que la organización no ha hecho ningún ejercicio holonómico, la primera etapa consiste en determinar aquellos procesos claves que desean ser diagnosticados y mantenidos en la organización; estos procesos deben clasificarse dentro de los doce procesos holonómicos. La siguiente etapa pretende establecer los posibles escenarios sobre cada proceso o variable definidos dentro de los doce procesos holonómicos; cada escenario estaría conformado por una secuencia o combinación de los posibles valores de cada variable.



**Gráfico No. 11 - Sintonizadores vs Nivel de Satisfacción -**

Para entender mejor el uso de las variables dentro del modelo holonómico, dejamos de un lado temporalmente el gráfico No. 10 para pasar al gráfico No. 11 donde se presenta el concepto de **sintonizadores**. Un sintonizador es una variable que tiene una serie de valores posibles; dichos valores son acordados con las directivas de la organización de tal forma que se establece la gama de posibles Estados de cada sintonizador (variable). El nombre y el concepto de sintonizador provienen del símil del sintonizador de un radio (Mackenzie, 2000b), en donde si se comienza a escuchar mal la emisora que se tenía sintonizada se puede hacer uso del botón de sintonía con el fin de mejorar el sonido. El sintonizador, desde este punto de vista se utiliza como la herramienta que permite mejorar el sonido de la emisora que se desea escuchar; algo similar puede ocurrir con las organizaciones. Visto de esta forma las directivas de las organizaciones podrían contar con una herramienta, basada en sintonizadores, que les permitiera “sintonizar” las variables organizacionales buscando el mayor grado de satisfacción posible en los empleados.



**Gráfico No. 12 - Sintonizadores -**

En el gráfico No. 12 se puede entender con más detalle el concepto de sintonizadores. Básicamente, visto desde una gráfica de dos dimensiones, se tiene un eje horizontal donde se grafican los sintonizadores globales, y un eje vertical donde se grafican los posibles niveles de satisfacción de los empleados. Este último consta de los siguientes valores: 1 = Completo Desacuerdo, 2 = Desacuerdo, 3 = Neutro, 4 = De acuerdo, 5 = Completo Acuerdo). Sobre el eje horizontal donde se tiene un sintonizador global, éste normalmente tendrá que descomponerse en varios sintonizadores específicos para poder definir de manera adecuada el sintonizador global. Por ejemplo en el gráfico No. 12 se puede apreciar como el sintonizador global X se compone de los sintonizadores específicos Xa, Xb, Xc y Xn. Cada uno de estos tiene un conjunto de valores posibles que no necesariamente son los mismos entre ellos (ni en valor ni en cantidad). Xa tiene, en este caso, 3 valores y Xb tiene 4 valores. Es importante tener en cuenta que los valores de cada sintonizador deben ser excluyentes, es decir que en ningún caso se podrá tener dos valores posibles para cada sintonizador.

Teniendo claro lo anterior ahora si se puede hablar de sintonizar a la variable global X, esto es, sintonizar de manera individual a Xa, Xb, Xc y Xn. Lo que se hace entonces es tomar una secuencia de valores tal que logre el mayor nivel de satisfacción posible. Para el caso de la gráfica se tiene que la sintonización Xa1, Xb2, Xc2 y Xn1 logra el nivel más bajo de satisfacción, mientras que la sintonización Xa3, Xb4, Xc4 y Xn3 lleva al nivel más alto de satisfacción. Lo anterior ilustra uno de los conceptos más relevantes de los sintonizadores y es que existe una interrelación entre los valores que se tomen de cada uno; no es correcto, entonces, suponer que cada sintonizador se puede determinar de manera independiente.



Para entender más lo anterior lo ilustraremos con un ejemplo. Supongamos que el sintonizador global es la variable global incentivos, la cual se descompone en los siguientes sintonizadores con sus correspondientes valores: Capacitación (Cursos de Extensión, Universidades Locales, Universidades en el Exterior), Remuneración económica (0%, 2%, 5%, 7%) y Bonos (Libros Especializados, Fin de Semana en Hotel en la misma ciudad, Fin de Semana en Hotel de otra ciudad). Para este caso no necesariamente la mejor opción es tener la mayor remuneración económica; por ejemplo se podría llegar al hecho de que los empleados preferirían una sintonización de estas características: Capacitación = Universidad en el Exterior, Remuneración económica = 0% y Bonos (Libros Especializados). Esto quiere decir que este tipo de herramientas permitiría en un momento dado, ofrecer a las directivas cierta flexibilidad para jugar con los sintonizadores de tal forma que si las circunstancias de ciertas variables cambian, estos puedan optar por otro tipo de sintonización, buscando efectos de satisfacción similares.

Para terminar con la teoría de los sintonizadores, el gráfico No. 12 presenta una curva  $Y = F(x)$  que representa la satisfacción organizacional de acuerdo a los diferentes sintonizaciones de las variables que conforman el sintonizador global X. Debe ser claro que cada sintonizador global debería tener una gráfica correspondiente tal como sucede con el sintonizador X. No obstante, una vez se tengan todas las curvas  $Y = F(X)$  de todos los sintonizadores, lo que se buscaría es poder obtener una  $Y_{Total} = F_{Total}(X)$  de tal manera que refleje la curva de sintonización global de toda la organización. Y esto se puede dar en la medida que se vayan recogiendo datos estadísticos con el paso de los años dentro de la organización; entre más se recojan datos del impacto de una organización y se vayan haciendo ajustes a los sintonizadores debido a los cambios organizacionales, más certera será la curva  $Y_{Total} = F_{Total}(X)$ .

Lo anterior pone de antemano uno de los mayores aportes de esta teoría holonómica, y es que las organizaciones, bajo este enfoque, están aprendiendo con el paso del tiempo; entre más información se recoja, mayor será el aprendizaje organizacional. Lo que se esperaría con el paso del tiempo, es contar con una base de datos estadística que le permita a las directivas tener un modelo de simulación, de tal forma que pudieran en un momento dado y ante un cambio organizacional, buscar otra sintonía entre todas las variables que, anticipadamente, les permitiera cambiar la sintonización con cierto grado de certeza de que el impacto será el mínimo posible. Esta teoría permite tomar decisiones organizacionales sobre acciones acordadas y en ningún momento, tal como funciona en los modelos tradicionales, generaría falsas expectativas.

Podemos en este momento retomar el ciclo de vida holonómico descrito en el gráfico No. 10. La etapa que corresponde al diseño de las EOE (a)<sup>7</sup> pretende elaborar las

---

<sup>7</sup> EOE (a) significa que son Encuestas de Opinión de Empleados trabajando sobre escenarios hipotéticos. Esto quiere decir que este tipo de encuestas se utiliza la primera vez que la Organización quiere definir que valores sintonizar para comenzar el proceso holonómico dentro de la Organización. Una vez ha pasado un tiempo la idea es medir el nivel de satisfacción real de los empleados a través de encuestas denominadas EOE (b), las cuales no se basan en escenarios hipotéticos, sino en

encuestas holonómicas donde se representan los distintos escenarios, producto de la sintonización de los diferentes valores de las variables que corresponden a los doce procesos holonómicos. Para mayor claridad en el anexo No. 3 se tienen las preguntas holonómicas que serán usadas en el ejercicio del Banco de la República mas adelante. Una vez se obtienen los resultados se procede a medir cada variable sintonizada y ver su nivel de satisfacción esperado (para el caso de los escenarios). Con esto se consolidan todas las estadísticas de los empleados buscando obtener cual es la tendencia deseada dentro de la organización. Con ello se llega a la siguiente etapa de estadísticas donde de alguna manera se obtiene  $Y = F(X)$  y se puede establecer los valores adecuados a sintonizar dentro de la organización (esto quiere decir que se escogería un valor para cada una de las variables del sintonizador global de incentivos). La idea es que este tipo de escenarios se puedan estar verificando cada 3 años y estaría a cargo del BHI en conjunto con los responsables de cada área de la organización.

Si seguimos el gráfico No. 10 en la parte inferior encontramos la etapa de diagnóstico inicial, la cual corresponde a las encuestas tipo EOE (b) aclaradas en el párrafo anterior. Con estas encuestas se pretende, tiempo después de haber hecho la sintonización inicial, medir el impacto o nivel de satisfacción de los empleados con la situación actual de las variables o sintonizadores holonómicos. Con estos valores se grafican y obtienen los resultados los cuales son analizados para sintonizar nuevamente las variables que sean necesarias, y para retroalimentar el proceso de estadísticas organizacionales; la idea es que la organización va aprendiendo con el tiempo y cada vez que se requiere sintonizar, se hace con un nivel de certeza y precisión mayor. La recomendación es que este último proceso, tal como lo ilustra el gráfico No. 10, se realice cada año con el ánimo de ir sintonizando todas las variables (y sus interrelaciones) que no tengan un efecto satisfactorio en el accionar de los empleados. Este proceso anual es nuevamente coordinado por el BHI.

### **C. *Relación entre el modelo estratégico y el modelo Holonómico***

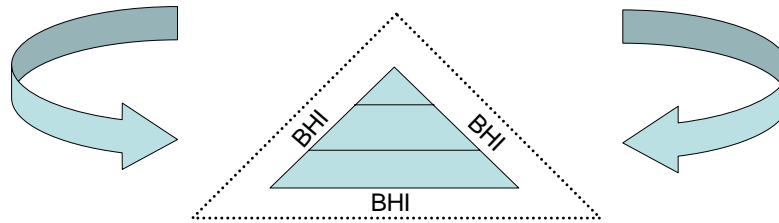
Lo que queda por definir para culminar con el aprendizaje del modelo MA++, es la interrelación existente entre el modelo estratégico y el holonómico. El gráfico No. 13 presenta esta relación donde básicamente se fundamenta el hecho de que a través del modelo estratégico se establecen las prioridades y/o sintonizadores globales (estrategias definidas por las directivas y/o áreas de la organización), que son de interés general para toda la organización los cuales deben enmarcarse dentro de los doce procesos holonómicos. Debe ser claro que toda aquella estrategia, proceso, variable y/o sintonizador crítico que desee interiorizarse a toda la organización, debe cumplir con la característica de querer ubicarse en cualquier punto de la organización. Cualquier característica holonómica debe poderse encontrar en cualquier empleado seleccionado al azar; no puede haber excepciones a esto.

---

preguntas orientadas a medir el nivel de satisfacción de lo que ya ha sido sintonizado tiempo atrás; si el nivel de satisfacción no es el adecuado se procede a sintonizar nuevamente buscando medir más adelante su impacto.

### Relación entre el Modelo Estratégico y el Modelo Holonómico

Del modelo estratégico surgen...	Para que el modelo holonómico...
❖ Estrategias de interés global,	→ ❖ Las interiorice a través de las EOE,
❖ Estrategias de interés particular,	→ ❖ Las negocie entre directivas, áreas y BHI,
❖ Herramientas del pensamiento estratégico (CMI),	→ ❖ Las interiorice a través del BHI,
❖ Otras características holonómicas que complementen los doce procesos holonómicos.	→ ❖ Las interiorice a través del BHI.



Con la alineación del modelo estratégico...	Con EOE(a) inicialmente y cada 3 años...
❖ Adicionalmente se alinea con las acciones producto del EOE(a).	❖ Se establece escenario a sintonizar.

### Gráfico No. 13 - Relación -

En últimas el modelo holonómico será el encargado con la ayuda del BHI de recibir y/o captar el deseo organizacional producto del modelo estratégico, para luego comenzar el proceso de interiorización de todas aquellas características holonómicas que deban ser circuladas a través del BHI. Es muy importante en este punto aclarar que no todo el pensamiento estratégico debe interiorizarse como característica holonómica; la razón es que no todas las estrategias son necesariamente de interés para toda la organización. Por ejemplo, en el caso del Banco de la República dos áreas son tomadas como aplicación del modelo (la Subgerencia Cultural y la Subgerencia de Informática); es claro que a la Subgerencia Cultural no le interesa interiorizar las estrategias relacionadas con la compra de equipos de tecnología estratégicos que en principio le interesan a otras áreas o la misma Subgerencia de Informática; igual pasa con esta última al cual no le interesa conocer y/o interiorizar las estrategias propias del área cultural; salvo que se pueda "copiar y/o apoyar" de una estrategia que le pueda servir a las otras áreas.

Pero lo que si hace parte del proceso holonómico y que circula a través del BHI, además de las características que claramente son de interés para toda la organización, es toda aquella gestión de negociación en todo el proceso de alineamiento estratégico; a través del BHI se canalizan aquellos procesos internos y complejos de negociación para decidir que hacer con una estrategia o idea que se considere relevante para un área particular. Aquí lo holonómico no es la estrategia en sí pues sólo le interesa al área en cuestión, es toda la gestión que sobre ella se haga. Cualquier empleado de la organización debería estar en capacidad de

gestionar desde y hacia el BHI sus dudas, expectativas, ideas, o cualquier otro tipo de ideas que considere importante para su organización.

## VIII. APLICACIÓN DEL MODELO MA++ AL CASO DEL BANCO DE LA REPUBLICA

El Banco de la República ha venido realizando desde hace varios años ejercicios de planeación estratégica. Sin embargo, sólo hasta principios del año 2003 se entregó un plan formal por escrito con ánimos de divulgación del ejercicio estratégico liderado por las altas directivas del Banco. Lo que pretende la aplicación del modelo MA++ a este caso, es evidenciar los problemas de interiorización que ha tenido el ejercicio estratégico en el Banco con respecto a sus áreas funcionales. Así mismos, el modelo MA++ propone complementos al ejercicio estratégico del Banco que podrían contribuir a solucionar este tipo de inconvenientes.

Para hacer más real el caso, este ejercicio práctico ha partido no sólo del ejercicio de pensamiento estratégico global del Banco, sino que además ha tomado dos esfuerzos por separado sobre el mismo tema que han venido haciendo dos áreas del Banco: la Subgerencia Cultural y la Subgerencia de Informática. Parte de lo que se evidenciará más adelante es que a pesar de los esfuerzos realizados por la Alta Gerencia y por algunas áreas del Banco, los lineamientos estratégicos de parte y parte se perciben desalineados y por demás desconocidos por los demás empleados del Banco.

### ***A. Ficha Técnica de las personas entrevistadas y/o que participaron en el ejercicio del Banco***

La siguiente tabla resume la ficha técnica de aquellos empleados del Banco de la República que participaron en la aplicación y/o verificación del modelo MA++:

Nivel Organizacional	Cargo	Area	Rol desempeñado
Alta Dirección	Directora	Departamento de Planeación y Presupuesto	Entrevistas para compartir el modelo y verificar las falencias de los ejercicios de pensamiento estratégico anteriores y actuales del Banco. Se pudo verificar el interés y el concepto positivo respecto de por qué el modelo MA++ podría contribuir a la interiorización de la cultura estratégica en el Banco.
	Subgerente	Informática	Entrevistas para compartir el modelo y verificar las falencias de los ejercicios de pensamiento estratégico anteriores y actuales específicamente en la Subgerencia de Informática. Se pudo verificar el interés y el concepto positivo respecto de por qué el modelo MA++ podría contribuir a la interiorización de la cultura estratégica en la Subgerencia..
	Subgerente	Cultural	Entrevistas para compartir el modelo y verificar las falencias de los ejercicios de pensamiento estratégico anteriores y actuales específicamente en la Subgerencia Cultural. Se pudo verificar el interés y el concepto positivo respecto de por qué el modelo MA++ podría contribuir a la interiorización de la cultura estratégica en la Subgerencia..
	Director	Seguridad Informática	Uno de los autores del proyecto de investigación. Aplicó el modelo en su área y se apoyó en los resultados de ejercicios estratégicos anteriores con el ánimo de verificar las bondades del modelo MA++.
	Jefe	Cultural	Uno de los autores del proyecto de investigación. Aplicó el modelo en su área y se apoyó en los resultados de ejercicios estratégicos anteriores con el ánimo de verificar las bondades del modelo MA++.
Tecnocracia	Profesional Experto	Departamento de Planeación y Presupuesto	Es uno de los expertos en el tema estratégico en el Banco. Ha participado en varios ejercicios anteriores y actuales del pensamiento estratégico. Participó activamente en comentar y verificar las bondades del modelo MA++ en el sentido de cómo éste podría fortalecer los puntos débiles del modelo actual del Banco.
	Ingenieros Especializados	Informática	Realizaron encuestas y participaron en el focus group.
	Ingenieros de Tecnología	Informática	Realizaron encuestas y participaron en el focus group.
	Jefes de Sección	Cultural	Realizaron encuestas y participaron en el focus group.
	Subjefes de Sección	Cultural	Respondieron encuestas y participaron en el focus group.
Operativo	Analistas	Cultural	Respondieron encuestas y participaron en el focus group.
	Secretarias	Cultural	Respondieron encuestas y participaron en el focus group.
	Operadores	Informática	Respondieron encuestas y participaron en el focus group.
	Secretarias	Informática	Respondieron encuestas y participaron en el focus group.

## B. Diagnóstico Inicial: Ejercicios Estratégicos en el Banco

En el portal interno del Banco de la República dentro de su intranet<sup>8</sup> se puede encontrar en su página principal un enlace<sup>9</sup>, que contiene los lineamientos estratégicos 2003-2005 oficiales y publicados para todos los empleados del Banco. El anexo No. 4 resume el pensamiento estratégico del Banco en estos momentos. Además de este ejercicio realizado y publicado en los primeros días de Enero de 2003, el Banco ha realizado en Enero y Febrero de 2004 varias sesiones sobre los avances en los lineamientos estratégicos 2003-2005.

<sup>8</sup> Dirección <http://infobanco/>.

<sup>9</sup> (<http://infobanco/dpp/documentos/LINEAMIENTOSESTRATEGICOS2003-2005.pdf>)

En una primera reunión se informó sobre los avances a una audiencia conformada por el Gerente Ejecutivo, los Subgerentes y Directores de la Gerencia Ejecutiva y el Auditor General del Banco. En una segunda reunión se divulgó y contó a todos los subdirectores, asistentes y asesores de la Gerencia Ejecutiva todos los avances. A pesar de todo este esfuerzo, cuatro meses después la Subgerencia de Informática realizó un ejercicio estratégico propio de tal manera que buscara estar lo más alineado posible con el pensamiento estratégico general del Banco. El resultado final del ejercicio evidenció un desconocimiento mayoritario en la Subgerencia respecto a los lineamientos globales del Banco, y de cómo el trabajo mismo y las estrategias propias de la misma contribuían a estos grandes lineamientos. Con el estudio de alineamiento estratégico (anexo No. 2) realizado específicamente para esta investigación, y mencionado en otro aparte de este documento, se ratifica este fenómeno cuando encontramos que el lineamiento más recordado tan sólo llega al 33% del total de empleados encuestados.

Sin ahondar mas allá, lo anterior refleja el problema de interiorización del pensamiento estratégico en una organización considerada como una de la más efectiva y eficiente del sector público. Estos lineamientos globales fueron definidos por la más alta gerencia del Banco: Gerente General, Gerente Ejecutivo, Gerente Técnico y la Directora de Planeación y Presupuesto. El gran interrogante se ha ido consolidando sobre cómo a pesar de existir un documento formal y además divulgado a través de la intranet y en papel, aún los empleados no se sienten comprometidos con esos lineamientos (entre un 75% y un 86% conocían los documentos y medios de divulgación<sup>10</sup>). Y preocupa aún más cuando en la carta de presentación de dichos lineamientos del Gerente General a los empleados, dice textualmente: *“...el desarrollo de los lineamientos generales y funcionales nos preparará para el futuro y se reflejará en distintas decisiones de política y de presupuesto para asegurar su cumplimiento...”*; y sigue la carta en otro aparte diciendo: *“...Todos los colaboradores del Banco estarán involucrados en la implementación de las decisiones consignadas en este documento...”*. (BR(b):2003:ii)

¿Qué es lo que sucede? Las hipótesis manejadas en el modelo producto de esta investigación (modelo MA++), le apuntan a varios factores:

- Las publicaciones de pensamiento estratégico en el Banco se quedan sólo en eso; en publicaciones. Es muy poco probable que si a los empleados no se les *“empujan”* los lineamientos, éstos no le prestarán mayor atención (el estudio realizado y mencionado en el anexo No. 2 concluye que no basta la mera publicación de los planteamientos estratégicos),
- No existe un conducto o canal organizacional que permita circular sin temores y sin tanta burocracia, los deseos y/o interrogantes organizacionales. La mayoría de empleados tiende a pensar que si comparte sus ideas con su jefe o que si

---

<sup>10</sup> Los datos mencionados en este aparte, son referenciados en el anexo No. 2 y detallados en el capítulo denominado “Pensamiento Estratégico de la empresa pública en Colombia”.

pregunta algún tema más allá del alcance de su propia área, la cosa va a quedar allí no mas (el 61% de los empleados consideran que participar en el diseño de un plan estratégico del Banco es muy complicado; las discusiones posteriores presumen que este comportamiento es producto de la estructura organizacional y de la falta de mecanismos de interiorización a todos los niveles),

- No se ve viable, por el tipo de trabajo que adelanta el Banco, su tamaño y complejidad organizacional, y por el hecho de no conocer con claridad la filosofía estratégica por parte de todos los empleados, que la organización pueda parar sus labores y comenzar de ceros un ejercicio de pensamiento estratégico, en donde probablemente se vean implicadas las tareas y/o labores que han venido desarrollando tiempo atrás. ¿Por qué he de pensar que debo hacer otra cosa diferente a la que vengo haciendo bien desde hace tiempo, si quien ha decidido cambiar el rumbo no tiene mayor idea de lo que hago? (lo anterior se recrudece cuando un 83% de los empleados manifiesta no tener posibilidad de participar en el diseño de sus propios objetivos estratégicos),
- Algunas áreas están más preparadas que otras y cuentan con los recursos para realizar un ejercicio estratégico (en el focus group realizado sobre los resultados de la encuesta, se concluyó por ejemplo que parte del desconocimiento de los empleados sobre la estrategia, era el acceso limitado a los recursos virtuales diseñados por el Banco para tal fin),
- ¿Quién ha tenido en cuenta lo que yo apporto realmente al Banco?

Todo lo anterior dio sustento a la teoría del modelo MA++; es precisamente éste quien intenta proponer una nueva forma de ver el pensamiento estratégico para poderlo aplicar a una organización real con sus problemas y bondades. Lo que sigue en adelante es la aplicación del modelo como una sugerencia a cómo podrían resolverse los problemas actuales en el Banco.

### **C. Modelo MA++**

A continuación y de manera esquematizada se aplicará el modelo MA++ al ejercicio del Banco teniendo en cuenta las siguientes premisas:

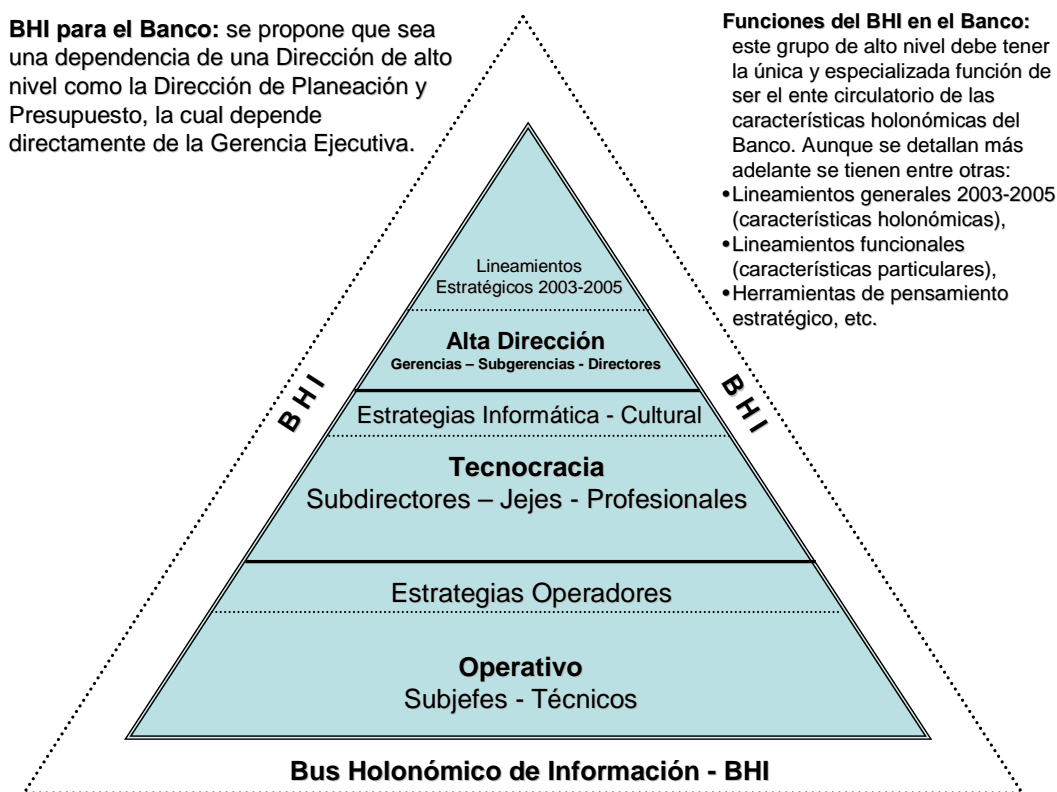
- Se propondrá una brigada de alto nivel que podría conformar en la actualidad el BHI; además se establecerán sus funciones,
- Como parte de este proyecto de investigación no se presentará un detallado ejercicio de planeación estratégica; tan sólo se trabajará con los resultados (estrategias) originados de ellos,
- Se tendrá en cuenta los lineamientos estratégicos 2003-2005 como estrategias (holonómicas y particulares) de la alta dirección,



- Se tendrán en cuenta las estrategias producto de los ejercicios hechos en las Subgerencias de Informática<sup>11</sup> y Cultural (ver anexo No. 5 sobre el trabajo hecho en la Biblioteca Luis Ángel Arango<sup>12</sup>), como parte de la tecnocracia,
- Se tendrá en cuenta un par de estrategias de la parte operativa,
- Con todo lo anterior se comenzará el desarrollo de los modelos estratégicos y holonómicos en la forma como fue estructurada la descripción teórica del modelo MA++.

## 1. Modelo Estratégico

El gráfico No. 14 presenta la primera parte del modelo estratégico de acuerdo al planteamiento del modelo MA++.



**Gráfico No. 14 - Modelo MA++: Primera parte -**

El gráfico No. 15 presenta el resumen del ejercicio estratégico donde se detallan los lineamientos estratégicos en los diferentes niveles organizacionales del Banco.

<sup>11</sup> El pensamiento estratégico de la Subgerencia Informática se encuentra publicado en el folleto titulado "Dirección Estratégica, Abril 2001, Subgerencia de Informática, Banco de la República".

<sup>12</sup> Dada la gran cantidad de estrategias se seleccionaron algunas a manera de ejemplo.

### Muestra de Lineamientos por Nivel del Banco

BHI			
Alta Dirección (AD) Tecnoctracia (TE) Operativa (OP)	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <b>Lineamientos Generales (Holonómicos)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fortalecimiento de valores y desarrollo de competencias,</li> <li>2. Consolidación del modelo de gestión humana por competencias,</li> <li>3. Incrementar la productividad y la competitividad,</li> <li>3.1 <i>Fomentar la colaboración y ayuda interorganizacional,</i></li> <li>3.2 <i>Fortalecimiento Organizacional.</i></li> </ol> <p><i>Nota: 3.1 y 3.2 son lineamientos nuevos producto de la alineación – ver más adelante.</i></p> </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <b>Lineamientos Funcionales (particulares)</b>  <b>Áreas: Estudios Económicos, Informática, Operación Bancaria</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Orientación al Servicio,</li> <li>5. Excelencia Operativa,</li> <li>6. Asegurar la Continuidad del Negocio,</li> <li>7. Incrementar productividad y competitividad (particular a cada área).</li> </ol> </td> </tr> </table>	<b>Lineamientos Generales (Holonómicos)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fortalecimiento de valores y desarrollo de competencias,</li> <li>2. Consolidación del modelo de gestión humana por competencias,</li> <li>3. Incrementar la productividad y la competitividad,</li> <li>3.1 <i>Fomentar la colaboración y ayuda interorganizacional,</i></li> <li>3.2 <i>Fortalecimiento Organizacional.</i></li> </ol> <p><i>Nota: 3.1 y 3.2 son lineamientos nuevos producto de la alineación – ver más adelante.</i></p>	<b>Lineamientos Funcionales (particulares)</b> <b>Áreas: Estudios Económicos, Informática, Operación Bancaria</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Orientación al Servicio,</li> <li>5. Excelencia Operativa,</li> <li>6. Asegurar la Continuidad del Negocio,</li> <li>7. Incrementar productividad y competitividad (particular a cada área).</li> </ol>
	<b>Lineamientos Generales (Holonómicos)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fortalecimiento de valores y desarrollo de competencias,</li> <li>2. Consolidación del modelo de gestión humana por competencias,</li> <li>3. Incrementar la productividad y la competitividad,</li> <li>3.1 <i>Fomentar la colaboración y ayuda interorganizacional,</i></li> <li>3.2 <i>Fortalecimiento Organizacional.</i></li> </ol> <p><i>Nota: 3.1 y 3.2 son lineamientos nuevos producto de la alineación – ver más adelante.</i></p>	<b>Lineamientos Funcionales (particulares)</b> <b>Áreas: Estudios Económicos, Informática, Operación Bancaria</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Orientación al Servicio,</li> <li>5. Excelencia Operativa,</li> <li>6. Asegurar la Continuidad del Negocio,</li> <li>7. Incrementar productividad y competitividad (particular a cada área).</li> </ol>	
	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <b>Lineamientos Estratégicos (Informática)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Agregar valor permanente a todos nuestros productos y servicios,</li> <li>2. Adoptar un modelo de gestión integral,</li> <li>3. Gestionar de manera integral el recurso humano,</li> <li>4. Establecer la cultura de servicio al cliente en todas las áreas de la Subgerencia.</li> </ol> </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <b>Lineamientos Estratégicos (Cultural - BLAA)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Generar alianzas estratégicas,</li> <li>6. Generar mayores ingresos presupuestales,</li> <li>7. Orientar procesos hacia el cliente,</li> <li>8. Desarrollar mecanismos de comunicación internos,</li> <li>9. Dar retroalimentación</li> <li>10. Generar dinámica para estudios de mercado.</li> </ol> <p><i>Nota: TE9 y TE10 serán eliminados más adelante.</i></p> </td> </tr> </table>	<b>Lineamientos Estratégicos (Informática)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Agregar valor permanente a todos nuestros productos y servicios,</li> <li>2. Adoptar un modelo de gestión integral,</li> <li>3. Gestionar de manera integral el recurso humano,</li> <li>4. Establecer la cultura de servicio al cliente en todas las áreas de la Subgerencia.</li> </ol>	<b>Lineamientos Estratégicos (Cultural - BLAA)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Generar alianzas estratégicas,</li> <li>6. Generar mayores ingresos presupuestales,</li> <li>7. Orientar procesos hacia el cliente,</li> <li>8. Desarrollar mecanismos de comunicación internos,</li> <li>9. Dar retroalimentación</li> <li>10. Generar dinámica para estudios de mercado.</li> </ol> <p><i>Nota: TE9 y TE10 serán eliminados más adelante.</i></p>
<b>Lineamientos Estratégicos (Informática)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Agregar valor permanente a todos nuestros productos y servicios,</li> <li>2. Adoptar un modelo de gestión integral,</li> <li>3. Gestionar de manera integral el recurso humano,</li> <li>4. Establecer la cultura de servicio al cliente en todas las áreas de la Subgerencia.</li> </ol>	<b>Lineamientos Estratégicos (Cultural - BLAA)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Generar alianzas estratégicas,</li> <li>6. Generar mayores ingresos presupuestales,</li> <li>7. Orientar procesos hacia el cliente,</li> <li>8. Desarrollar mecanismos de comunicación internos,</li> <li>9. Dar retroalimentación</li> <li>10. Generar dinámica para estudios de mercado.</li> </ol> <p><i>Nota: TE9 y TE10 serán eliminados más adelante.</i></p>		
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <b>Lineamientos Estratégicos (Informática)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ofrecer mayor capacitación,</li> <li>2. Mejorar la comunicación profesionales-no profesionales.</li> </ol> </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <b>Lineamientos Estratégicos (Cultural - BLAA)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Generar incentivos,</li> <li>4. Normalizar procesos y procedimientos,</li> <li>5. Desarrollar más las competencias.</li> </ol> </td> </tr> </table>	<b>Lineamientos Estratégicos (Informática)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ofrecer mayor capacitación,</li> <li>2. Mejorar la comunicación profesionales-no profesionales.</li> </ol>	<b>Lineamientos Estratégicos (Cultural - BLAA)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Generar incentivos,</li> <li>4. Normalizar procesos y procedimientos,</li> <li>5. Desarrollar más las competencias.</li> </ol>	
<b>Lineamientos Estratégicos (Informática)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ofrecer mayor capacitación,</li> <li>2. Mejorar la comunicación profesionales-no profesionales.</li> </ol>	<b>Lineamientos Estratégicos (Cultural - BLAA)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Generar incentivos,</li> <li>4. Normalizar procesos y procedimientos,</li> <li>5. Desarrollar más las competencias.</li> </ol>		

BHI

### Gráfico No. 15 - Lineamientos -

#### 2. ¿Alineamiento o des-alineamiento en la muestra del Banco?

Una parte fundamental del ejercicio de aplicación modelo MA++ en la muestra seleccionada del Banco, consistió en conformar focus groups en las áreas involucradas en el ejercicio estratégico, con el ánimo de que aunque no conocieran (o sí) los lineamientos generales del Banco o los de sus niveles superiores, se procediera a que ellos mismos decidieran (sin la participación del BHI del Banco) a qué lineamiento de un nivel superior le estaba referenciando su lineamiento. El ejercicio buscó tener un primer nivel de diagnóstico respecto a que tan alineada o no se percibía la muestra que se trabajó en el Banco. El resultado arrojó un nivel alto de des-alineamiento, desde la óptica de los focus groups, el cual se presenta en el siguiente cuadro:

Lineamiento Alineado	Lineamiento Des-Alineado
----------------------	--------------------------

LINEAMIENTO QUE REFERENCIA A	LINEAMIENTO REFERENCIADO
OP1	TE3
OP2	TE4
OP3	<i>En el focus group no fue posible establecer su lineamiento referenciado</i>
OP4	AD4
OP5	AD1
TE1	AD3
TE2	AD2-AD3
TE3	<i>En el focus group no fue posible establecer su lineamiento referenciado</i>
TE4	AD4
TE5	<i>En el focus group no fue posible establecer su lineamiento referenciado</i>
TE6	<i>En el focus group no fue posible establecer su lineamiento referenciado</i>
TE7	DE4
TE8	<i>En el focus group no fue posible establecer su lineamiento referenciado</i>
TE9	<i>En el focus group no fue posible establecer su lineamiento referenciado</i>
TE10	<i>En el focus group no fue posible establecer su lineamiento referenciado</i>

Nota: **OP** = Nivel Operativo, **TE** = Nivel de la Tecnoctracia y **AD** = Nivel de la Alta Dirección.

El siguiente paso, de acuerdo al modelo MA++, consistió en involucrar el BHI del Banco y comenzar un proceso de negociación con las áreas involucradas para buscar que todos los lineamientos del Banco se alinearan entre sí. Aplicando los tres procesos propuestos en el modelo para llegar a la alineación (envolver, extender y eliminar) se pudo llegar a los siguientes resultados:

**Lineamiento Alineado con la ayuda del BHI**

LINEAMIENTO QUE REFERENCIA A	LINEAMIENTO REFERENCIADO
OP1	TE3
OP2	TE4
OP3	<p><i>El grupo del nivel operativo que participó con la brigada del Departamento de Planeación y Presupuesto (BHI del Banco), establecieron que a través de un proceso de <b>envolvimiento</b> este lineamiento debería referenciar a <b>AD2</b>. El BHI no volvió holonómico este lineamiento que era de carácter particular, pero si utilizó su característica holonómica en el sentido de acudir a estrategias de negociación e interiorización con los empleados del nivel OP.</i></p>
OP4	AD4
OP5	AD1
TE1	AD3
TE2	AD2-AD3
TE3	<p><i>El grupo del nivel de la tecnocracia que participó con el BHI del Banco, establecieron que a través de un proceso de <b>envolvimiento</b> este lineamiento debería referenciar a <b>AD1</b> y <b>AD2</b>. El BHI ratificó el carácter holonómico de este lineamiento.</i></p>
TE4	AD4
TE5	<p><i>El grupo del nivel de la tecnocracia que participó con el BHI del Banco, establecieron, en conjunto con funcionarios de la alta dirección, que a través de un proceso de <b>extensión</b> este lineamiento debería originar un lineamiento superior (<b>AD3.1 Fomentar la colaboración y ayuda Interinstitucional</b>) el cual sería referenciado por <b>TE5</b>. El BHI ratificó el carácter holonómico del nuevo lineamiento.</i></p>
TE6	<p><i>El grupo del nivel de la tecnocracia que participó con el BHI del Banco, establecieron que a través de un proceso de <b>envolvimiento</b> este lineamiento debería referenciar a <b>AD3</b>. El BHI ratificó que <b>TE6</b> no es un lineamiento holonómico.</i></p>
TE7	DE4
TE8	<p><i>El grupo del nivel de la tecnocracia que participó con el BHI del Banco, establecieron que a través de un proceso de <b>envolvimiento</b> este lineamiento debería referenciar a <b>AD1</b> y <b>AD3</b>. El BHI ratificó que <b>TE8</b> no es un lineamiento holonómico.</i></p>
TE9	<p><i>El grupo del nivel de la tecnocracia que participó con el BHI del Banco, establecieron que a través de un proceso de <b>eliminación</b> este lineamiento debería desaparecer en la</i></p>

	<i>medida que su razón de ser era básicamente la misma de <b>TE8</b>.</i>
<b>TE10</b>	<i>El grupo del nivel de la tecnocracia que participó con el BHI del Banco, establecieron que a través de un proceso de <b>eliminación</b> este lineamiento debería desaparecer en la medida que el Banco no debería interesarse por adelantar estudios de mercado ni siquiera en el área cultural; esto debido a que su función debe ser cultural con un enfoque social y no de negocio.</i>
<b>AD3.2</b>	<i>Este lineamiento (Fortalecimiento Organizacional) nace producto de la extensión en un proceso de alineación a través de los resultados de la EOE(a). Más adelante se dan los detalles.</i>

### 3. Procesos y lineamientos a ser interiorizados a través del BHI

El BHI debe interiorizar los lineamientos considerados holonómicos independientemente de su nivel organizacional (Alta Directiva, Tecnocracia, Operativo); con ello se busca que cualquier empleado del Banco conozca en detalle los lineamientos globales de toda la Organización, y los globales de cada área que podrían ser asumidos por aquellas que no los tengan (“irradiar el éxito de las otras áreas”). Los lineamientos particulares no son objeto de ser interiorizados por el BHI; son de responsabilidad interna de cada área que los formuló. Además de la alineación que se logró se estableció, a través del BHI, que los lineamientos o características holonómicas que harían parte del paquete de información que debería interiorizar el mismo BHI, son:

<b>Nivel Organizacional</b>	<b>Lineamiento Holonómico</b>
Alta Dirección	AD1, AD2, AD3, AD3.1 y AD3.2.
Tecnocracia	TE1, TE2, TE3, TE4, TE5 y TE7
Operativo	OP1, OP2, OP4 y OP5

Por otro lado, además de servir de diagnóstico inicial en el Banco respecto a la existencia de los doce procesos holonómicos y determinar la tendencia que debería dar lugar a la sintonización inicial, se diseñó una EOE(a) la cual se encuentra en el anexo No. 3. Con esta encuesta se procedió, de acuerdo al modelo holonómico del modelo MA++, a diligenciarla con la ayuda de 47 colaboradores del Banco de todos los niveles organizacionales. Con su trámite no sólo se buscaba diagnosticar el nivel

holonómico del Banco, sino que también establecer un nivel de sintonización inicial y una serie de acciones enfocadas a mejorar el nivel de satisfacción en el Banco de dicha sintonización. La idea es que tres años después (de acuerdo al modelo) se realice una nueva revisión (definir nuevos escenarios) y estos resultados irlos mezclando con los de las EOE(b) que se realizarían cada dos años; esta última tiene la función de medir cada dos años el nivel de satisfacción sobre la última sintonización, buscando sintonizar las variables que por alguna razón no tengan un buen resultado.

#### 4. Resultados de la EOE(a)

En el anexo No. 6 se detallan los resultados de la EOE(a) realizada a 47 empleados del Banco. Los resultados se resumen en las últimas columnas de la matriz:

- *Tendencia:* Corresponde a los valores H's que dieron origen a la sintonización inicial (ver el anexo para ver los sintonizadores iniciales). Fueron seleccionados pensando en qué era lo mejor para el Banco independientemente de si los tenían implementados y/o en un nivel de satisfacción adecuado. Una vez hecho esto, los colaboradores procedieron a determinar el nivel de satisfacción.

La **sintonización final** y la cual se propone como valores holonómicos iniciales para el Banco, es: H1.1c, H1.2d, H1.3e, H1.4e, H1.4c, H1.5c, H1.6c, H1.7d, H1.8c, H1.9d, H1.10c, H1.11c, H2.1c, H2.2d, H2.3d, H2.4c, H2.5d, H3.1e, H3.2a, H4.1c, H4.2c, H4.3c, H4.4b, H4.5a, H5.1d, H5.2b, H6.1c, H6.2c, H6.3c, H6.4d, H6.5d, H6.6c, H6.7c, H6.8c, H6.9d, H6.10e, H6.11e, H7.1f, H8.1c, H8.2d, H9.1d, H9.2e, H9.3b, H9.4d, H10.1d, H10.2d, H10.3d, H11.1c, H11.2f, H11.3f, H11.4f, H11.5c, H12.1a, H12.2a, H12.3a. El análisis de estos datos es presentado en el siguiente numeral (*Nivel de Satisfacción*).

**Nota importante:** *en este nivel de aplicación del modelo MA++ no es posible (necesario) graficar los sintonizadores, donde se muestre la interdependencia entre las diferentes variables de un sintonizador global (ver gráfico No. 12), ya que debe pasar un tiempo desde la sintonización inicial (tendencia encuestada a través de EOE(b)) para poder medir nuevamente el nivel de satisfacción y proceder, ahí sí, a sintonizar de acuerdo a las estadísticas y/o relaciones encontradas entre las diferentes variables de un sintonizador.*

- *Nivel de Satisfacción:* Los colaboradores establecieron su nivel de satisfacción con respecto a los H's seleccionados. En general los resultados mostraron que el Banco tiene implementados la gran mayoría de sintonizadores que permiten afirmar la existencia de los doce procesos holonómicos. Para algunas pocas variables es necesario tomar algunas acciones para corregir el nivel de satisfacción medido. Sólo unos pocos sintonizadores fueron cuestionados debido a que no pareciera coherente su respuesta con otras respuestas dados por los entrevistados, tal vez porque no entendieron bien la pregunta o porque se equivocaron seleccionando la opción. Los casos fueron:

- *H2.5c*: se propuso cambiar a H2.5d debido a que el Banco debe crecer su tecnología acorde a los resultados de sus servicios.
- *H6.1b*: se propuso cambiarlo a H6.1c debido a que los empleados deben conocer su papel dentro del contexto laboral del Banco.
- *H9.3e*: se propuso cambiar a H9.3b para buscar tener herramientas de gestión más sencillas.
- **Nota**: *En el anexo No. 6 se detalla el análisis por cada sintonizador.*
- **Acción a seguir**: Corresponde a la sintonización de una variable ya sintonizada. Los resultados mostraron que en la gran mayoría de los sintonizadores no es necesario hacer ajustes adicionales debido a que los mismos empleados los perciben en un nivel aceptable. Sin embargo los ajustes que son necesarios hacer se describirán en la siguiente sección.

## 5. Alineación de los lineamientos con base en los resultados de la EOE(a)

De acuerdo a las acciones a tomar, es decir todo aquello que es necesario corregir holonómicamente, se encontró lo siguiente (todo sintonizador que no tiene acción alguna o cuya acción es más un comentario, no es necesario alinear a través del BHI ya que se asumen interiorizadas):

- *Formalizar el BHI*: alineando y aplicando el principio de extensión se propone crear un nuevo lineamiento así: *3.2 Fortalecimiento Organizacional*.
- *Crear y mantener la cultura de indicadores de gestión*: esta acción apoya la creación del lineamiento 3.2.
- *Mantener informado a los empleados de todo aquello relevante para sus trabajos*: esta acción apoya la creación del lineamiento 3.2.
- *Apoyar la orientación hacia procesos y búsqueda de estándares internacionales*: esta acción apoya la creación del lineamiento 3.2.
- *Crear mecanismos de participación para todos los colaboradores*: esta acción apoya la creación del lineamiento 3.2.
- *Crear y formalizar esquemas de incentivos/recompensas, apoyar una mejor planeación, pensamiento estratégico, trabajo en equipo y cultura de mejoramiento continuo*: esta acción apoya la creación del lineamiento 3.2.

Como resultado del alineamiento anterior se creó el lineamiento *3.2 Fortalecimiento Organizacional*.

Finalmente, dentro de la aplicación del modelo MA++ en el Banco, queda por mencionar que lo que se aplicó fue asimétrico en la medida que las diferentes partes

contaban con distintos niveles y cantidad de información (la información de la alta directiva es diferente de la de la tecnocracia y el nivel operativo). Así mismo es completamente atemporal ya que no requiere de que todas las áreas del Banco hagan sus ejercicios de pensamiento estratégico; pueden hacerlo en el momento que se encuentren listos y dentro de las revisiones periódicas del modelo, sus lineamientos/estrategias entrarán a ser alineados dentro de la misma metodología que se siguió anteriormente. De seguir este modelo, el Banco entraría a aplicar un esquema de aprendizaje organizacional ya que en cada periodo de alineación se aprendería con respecto al último ejercicio hecho.



## **IX. Limitantes del modelo**

Una de las limitantes planteadas en los procesos de planeación estratégica implicaba que la aplicación y el desarrollo de cualquier planteamiento se originara en la alta gerencia; en el modelo planteado se continúa requiriendo, y con mayor razón, de la participación y apoyo de las altas directivas para la viabilidad e implementación del Bus Holonómico.

La prueba del modelo se dio sobre la mejor de las situaciones, es decir en una organización sin los problemas propios de planeación de una típica organización pública como lo fue el Banco de la República. Seguramente al llevar el modelo a organizaciones públicas tradicionales, requiere revisar previamente sus procesos de comunicación interna, cultura organizacional, etc. Sin embargo, es necesario recordar que una de las herramientas novedosas del modelo es precisamente el que pueda iniciarse en cualquier momento y desde cualquier punto de la organización el pensamiento estratégico.

Establecer el BHI como un equipo de alto nivel seguramente puede ser costoso para las organizaciones públicas; proponemos sin embargo que limitantes como esta pueden solventarse si el equipo surge de la misma organización, es decir armar un BHI con ejecutivos de primera línea. Igualmente puede preverse conflictos entre diferentes organismos de la planeación y control; esta limitante se presenta no solo para el modelo propuesto, sino para todos los procesos de la organización. No se puede olvidar que al plantear el BHI se propone una integración de alto nivel que aunque dependiente de la actividad de planeación, pues es su función esencial, debe integrar otras áreas que tienen incidencia y poder de decisión como Control Interno, Presupuesto y Recursos humanos. Es claro dentro de la aplicación del modelo MA++ que es indispensable la creación de un canal de comunicación corporativo como el BHI; sin él no es viable que el pensamiento estratégico pueda tener éxito. En este sentido los costos son justificados en una organización que quiera ser más efectiva y flexible a los cambios en el entorno interno y externo.

Una limitación final que se encontró es que para verificar el modelo MA++ completamente, sería necesario hacer un seguimiento al menos durante 3 años; con ello se esperaría medir el grado de aprendizaje organizacional durante ese periodo. Adicionalmente sólo después de un tiempo como estos sería posible establecer con claridad las interrelaciones entre los diferentes sintonizadores; con ello se podría ver en un momento dado cómo un sintonizador podría complementar otro en caso de que las condiciones de este último cambiaran (por ejemplo que ya no se pudiera dar mayor capacitación, entonces habría que buscar otro sintonizador que complementara la falencia de la capacitación).

## X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES

Existe un sentimiento real tanto en las organizaciones mismas del Estado y en entidades organizacionales de la talla del Banco Mundial, donde se ha evidenciado las falencias de los modelos de pensamiento estratégico tradicional. Aplicar dichos modelos en organizaciones estatales las cuales se han caracterizado por su gran tamaño, complejidad y Estado caótico en muchos de sus procesos, es, hoy en día, aplicar un ejercicio que a la larga quedará incompleto. Lo anterior no significa de manera alguna que las herramientas propias del “Management” no sean herramientas útiles y bastante maduras; sin embargo por sí solas no son suficientes para garantizar la formulación e implementación estratégica exitosa en las organizaciones estatales. Por tanto, es necesario partir de un nuevo paradigma cuya base fundamental sean dichas herramientas donde se les de una nueva visión sobre su uso, y donde sean complementadas por otros elementos (BHI, aplicación estratégica atemporal y asimétrica, etc.) que les permita mantener lineamientos estratégicos exitosos.

Dentro del contexto de trabajo de esta investigación ha sido claro que el ejercicio de proponer una dirección estratégica para la organización no puede quedarse en la divulgación y conocimiento por parte de todos los empleados; está comprobado que no es suficiente y se requiere de un ejercicio adicional que le imprima la dinámica y lo convierta en una tarea periódica en donde todos se sientan parte del proceso. Así mismo no se encontraron elementos y/o conceptos que impidan la aplicación del modelo MA++ en las organizaciones de carácter privado. Aunque la problemática original que dio origen al modelo MA++ se fundamentó en conceptualizar las organizaciones estatales, los autores de este trabajo consideran que es completamente aplicable a las organizaciones privadas; por ello sería interesante proponer una investigación sobre una organización privada en Colombia en donde se aplique el modelo objeto de estudio de esta investigación.

Con la aplicación del modelo MA++ se pudo observar, en la muestra seleccionada del Banco de la República, que es posible realizar EOE orientadas a establecer escenarios reales y viables sobre los cuales los empleados puedan decidir y/o marcar una tendencia de sintonización. La idea consistió en preguntar sobre cosas que podrían implementarse, no sobre preguntas abiertas que podrían generar falsas expectativas. Así mismo debe ser claro que en las organizaciones públicas/estatales no es posible en un momento dado hacer un alto para realizar un ejercicio estratégico, y a partir de éste comenzar un nuevo paradigma organizacional; es necesario, entonces, proveerlas de nuevas herramientas que le permitan alinearse indistintamente de la información y del conocimiento estratégico que tenga un área particular (Asimétrico y Atemporal).

Necesariamente, dentro de la adopción del modelo MA++, se requiere de la participación y el compromiso de la alta dirección en la medida que debe proponer o aceptar una estrategia que permita la participación de toda la organización en

diferentes momentos. Con ello, una premisa vital del modelo MA++ es la presunción respecto a la creación y sostenimiento del Bus Holonómico de Información (BHI). Una vez se ha logrado la definición e implementación del BHI, el estudio y aplicación del modelo MA++ se puede descomponer y estudiar de manera más sencilla y precisa a través de sus dos modelos secundarios (holonómico y estratégico), los cuales se soportan en herramientas conocidas como las Encuestas de Opinión de los Empleados (EOE) y toda la teoría holonómica, así como el Cuadro de Mando Integral (CMI).

La finalidad del modelo MA++ busca que las empresas sean más efectivas, eficientes y flexibles a la hora de adaptarse al cambio. En la revisión de los resultados arrojados de su aplicación al Banco de la República, se encontró que en términos generales el Banco se enmarca dentro de los doce procesos holonómicos y que sus variables (sinotinizadores) se encuentran en un nivel adecuado en su gran mayoría. Esto podría explicar, en parte, la razón por la cual el Banco se ha mantenido como una organización estatal efectiva, eficiente y flexible a los cambios, por encima de la mayoría de las empresas estatales del País.

En cuanto a los beneficios obtenidos del modelo, los mayores aportes de MA++ se concentraron en los conceptos de Atemporal, Asimétrico, BHI, Alineación, Sintonizadores y características holonómicas. Así mismo, parte de las bondades del modelo es que le permite a la organización aprender con el tiempo. En el caso del Banco se pudo evidenciar los problemas de falta de interiorización de los lineamientos 2003-2005 establecidos por su alta dirección. Así mismo se pudo aplicar el modelo MA++ teniendo en cuenta (Atemporal y Asimétricamente) la participación de la alta dirección, tecnocracia y la parte operativa. El área de Planeación y Presupuesto del Banco mostró su interés por el modelo y destacó las bondades que este podría ofrecer en función de interiorizar la cultura estratégica en el Banco, y que éste podría atacar aquellos factores que han impedido que este proceso llegue a feliz término; dichos factores son: dejar el pensamiento estratégico sólo en publicaciones, la no existencia de conductos regulares por los cuales fluir y/o circular la información, el hecho de no poder detener a toda la Organización en un momento dado para hacer un ejercicio de pensamiento estratégico y que evidentemente existen áreas más preparadas que otras en estos campos.

Como recomendación general los autores de esta investigación consideran importante seguir adelante con el estudio de este modelo, profundizando en su aplicación en otro tipo de organizaciones con el ánimo de generalizar y verificar su alcance, propendiendo por la búsqueda de una teoría integral. Lo primero sería definir organizaciones del sector privado y del sector público donde la planeación estratégica no se ha dado y/o donde no ha funcionado; con ello se probaría que MA++ pueda aplicarse en aquellas organizaciones caóticas donde el día a día no les permite, bajo esquemas tradicionales, hacer este tipo de ejercicios. Lo segundo sería, con base en los resultados obtenidos de la aplicación de MA++ en estos casos, retroalimentar el modelo de tal forma que se complemente con los elementos metodológicos que sean necesarios. Por último es conveniente hacer seguimiento a

la aplicación del modelo MA++ durante varios años con el ánimo de verificar su capacidad de aprendizaje organizacional.

Finalmente sería importante que un estudio adicional haga una investigación detallada, que permita tener una justificación cuantitativa de los beneficios de implementar un BHI dentro de la organización.

## XI. Anexos

### A. Anexo No. 1 – Encuesta de Alineamiento Estratégico



*Banco de la República*

#### (Equipos de trabajo)

1. El Banco de la República, como lineamiento general ha definido tres grandes directrices estratégicas para el período 2003-2005, por favor enuncie las que recuerde.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

2. Igualmente el Banco, como lineamiento funcional, plantea para nuestra Subgerencia (Cultural), unos lineamientos funcionales u objetivos estratégicos específicos para la Subgerencia, mencione los que recuerde.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

3. ¿Considera usted, que su área contribuye al cumplimiento del plan estratégico del Banco?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SI	NO

Si su respuesta es positiva ¿.Como considera usted que su área cumple y a que lineamiento estratégico cree usted le apunta?

---

---

4. ¿Cree usted que los empleados del Banco conocen adecuadamente el plan estratégico?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SI	NO

5. Que tan importante considera usted, el conocer el plan estratégico del Banco y ¿por que? (1 no considera importante y 10 considera muy importante)

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>

¿Por qué?

---



---



---

6. Cual es su opinión ante la siguiente afirmación “ *Las diferentes áreas del Banco, especialmente la nuestra, no trabaja con base en un plan estratégico planteado por el Banco, dado que ni siquiera es contemplado realmente dentro del plan la función que cumplimos, es decir, pareciera que el trabajo realizado por nuestra área no es importante y trascendental para el Banco y sin embargo si se exigen unos resultados que no se divulgan en ninguna parte, realmente lo único importante para el banco es la parte económica*”. Por favor marque la opción más cercana a su opinión, siendo 1 totalmente en desacuerdo con la frase y 10 totalmente de acuerdo con la frase.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>

¿Por que?

---



---



---

7. ¿De alguna manera, usted pudo participar, opinar o sugerir sobre la elaboración del plan estratégico del Banco?

SI	NO

8. ¿Consideraría de alguna importancia que usted pudiese participar de alguna manera en la confección del plan estratégico del Banco? (Por favor marque la opción más cercana a su opinión, siendo 1 muy importante y 10 de ninguna importancia.)

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>

**B. Anexo No. 2 - Tabulación encuesta alineamiento estratégico**

PREGUNTA	RESPUESTA	ABSOLUTA	%
<b>1</b>	0 lineamientos	36	60%
	1 lineamiento	24	40%
	2 lineamientos	0	0
	3 lineamientos	0	0
<b>2</b>	0 lineamientos	18	30
	1 lineamientos funcionales	7	11.6
	2 lineamientos funcionales	15	25
	3 lineamientos funcionales	20	33.3
	4 lineamientos funcionales	0	0
	5 lineamientos funcionales	0	0
<b>3</b>	SI	55	91.67
	NO	0	0
	NR	5	8.33
<b>4</b>	SI	10	16.17
	NO	50	83.33
<b>5</b>	1-3	0	0
	3-7	0	0
	8-10	60	100
<b>6</b>	1-3	40	66.67
	3-7	35	58.33
	8-10	5	8.33
<b>7</b>	SI	10	16.67
	NO	50	83.33
<b>8</b>	1-3	30	50
	3-7	15	25
	8-10	15	25

**Alineamiento Estratégico  
(Focus Group. Parte 2)**

Sobre las preguntas planteadas en la encuesta, se realizaron dos sesiones de trabajo para discutir las impresiones que sobre ellas tuvieron los mandos medios. Los grupos de trabajo se constituyeron por 8 personas en promedio y participaron de ellos profesionales, analistas, coordinadores de áreas, subjefes y jefes de Sección.

Se realizaron en marzo 31 de 2004 y abril 6 de 2004 y su duración aproximada fue de 1 hora. Las principales conclusiones a las que se llegaron fueron:

1. Existe una clara separación entre las funciones, actividades y tareas desarrolladas por las diferentes áreas y los planteamientos estratégicos formulados por las Directivas del Banco.
2. La divulgación de los planes estratégicos, no implica necesariamente el compromiso de las personas en ellos.
3. No existe un ejercicio alrededor de los planteamientos estratégicos, solo se han divulgado pero no se han integrado a la tarea diaria
4. Los empleados del Banco han llenado una serie de necesidades mínimas (vivienda, servicios médico, educacional, dotación, vales para almuerzo etc.) y como tal no quiere pasar más allá de eso, no quiero comprometerse en la medida que no lo necesita.
5. Los planes estratégicos se definen por los altos ejecutivos y aunque participan de las áreas, esta participación llega hasta el Director del área, cuando más.
6. No todas las áreas poseen los mismo recursos de comunicación, en el caso de la Subgerencia cultural una buena proporción poseen un acceso limitado a medios como la Internet, Infobanco, etc. Principal medio utilizado por el Banco.
7. Todas las áreas participan de una u otra manera en el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Sin embargo, en muchas, como en la nuestra es un trabajo que no se ha estructurado y formalizado, se contribuye pero no se sabe de que manera o en que medida.
8. Los planes estratégicos llegan hasta el nivel directivo de ahí no pasan, de tal forma que la parte operativa se realiza eficientemente, dado que los directivos sí saben a que se le está apuntando, pero las personas no. Esta cultura se ha generalizado de tal manera que los empleados consideran poco importante el participar en el desarrollo o confección de los planes estratégicos.
9. En términos generales, los empleados consideran que el problema estratégico es de las altas directivas y del Departamento de Planeación del Banco.
10. La estructura burocrática del Banco es muy marcada y dentro de la estructura jerárquica no existen mecanismos ágiles que permitan flujos de información. Se dependen en exceso de los mandos medios y estos a su vez se encuentran encasillados dentro de la estructura administrativa. Lo anterior conlleva a que muchos empleados consideren que sus propuestas no sean tenidas en cuenta o conocidas.
11. El Banco no se ha destacado precisamente por una cultura participativa, las altas directivas son bien altas y los colaboradores en el otro extremo.



### C. Anexo No. 3 - Encuesta de Opinión de Empleados – EOE(a) Escenarios

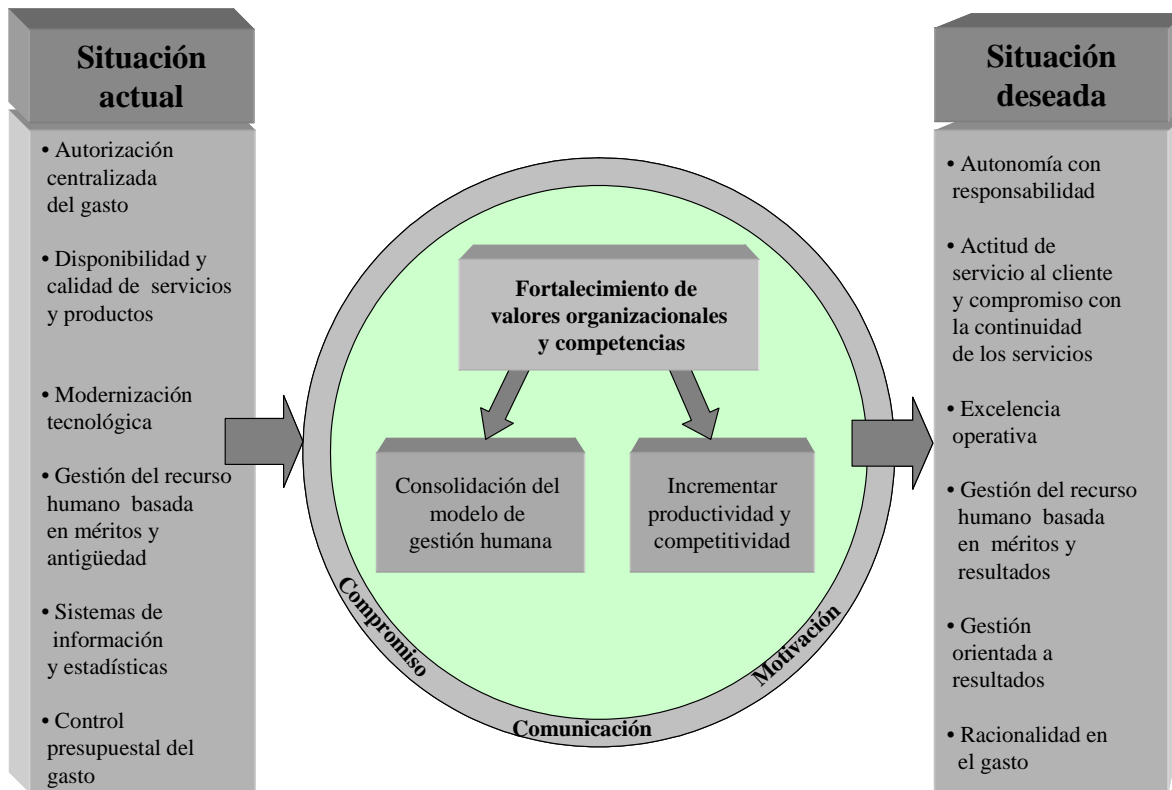
<p><b>NOTAS:</b></p> <p><i>conveniente le parezca para cada pregunta en negrilla (por ejemplo una para H1.1 otra para H1.2, etc), sin importar si está o no implementado en el Banco.</i></p> <p><i>Seleccionada la mejor opción mida su nivel de implementación y funcionalidad (nivel de satisfacción) en el Banco a través de las columnas de satisfacción (Completo Desacuerdo, En Desacuerdo, Neutro, De Acuerdo, Completo Acuerdo)</i></p>		Completo Desacuerdo	En Desacuerdo	Neutro	De Acuerdo	Completo Acuerdo
<b>H1. Estableciendo y manteniendo una clara Dirección Estratégica</b>						
Dirección	<b>H1.1 Conozco e interiorizo mejor el sentido de los lineamientos estratégicos 2003-2005 cuando,</b>					
	H1.1a. Los circulan oficialmente a mis jefes a través de folletos.					
	H1.1b. Las directivas del Banco hacen reuniones a nuestros jefes y luego ellos nos reúnen para contarnos					
	H1.1c. Existe un grupo de funcionarios de alto nivel que periódicamente nos capacitan y resuelven nuestras dudas, y nos ayudan a entender nuestro papel dentro del contexto estratégico del Banco.					
Misión, Visión o Valores	<b>H1.2 Siento que mi área tiene claramente definida una misión/visión/valores porque,</b>					
	H1.2a No veo que mi área necesite una misión/visión/valores.					
	H1.2b Creo que sólo algunos de mis compañeros o yo deberíamos saber para donde vamos.					
	H1.2c Creo que sólo mi jefe debería saber para donde va el área nuestra.					
	H1.2d Creo que tanto mi jefe como yo deberíamos conocer y compartir la misión/ visión/valores de nuestra					
	<b>H1.3 Pienso que en la formulación de la misión/visión/valores de mi área,</b>					
	H1.3a Yo no debería participar.					
	H1.3b Tanto mis compañeros como yo no deberíamos participar.					
	H1.3c Mi jefe y yo deberíamos ser los únicos que participáramos.					
	H1.3d Mis compañeros y mi jefe deberían ser los únicos que participen.					
	H1.3e Tanto mis jefes como mis compañeros y yo deberíamos participar.					
	<b>H1.4 La mejor forma de interiorizar la misión/visión/valores en nuestra área es,</b>					
	H1.4a No es importante hacerlo.					
	H1.4b Que mi jefe las divulgue periódicamente.					
	H1.4c Que las directivas del Banco las divulguen en folletos.					
	H1.4d Que las directivas del Banco las divulguen con presentaciones.					
	H1.4e Que exista un grupo de alta gerencia que divulgue haciendo talleres y reciba comentarios.					
	<b>H1.5 Veo que nuestros altos directivos del Banco usan los valores de nuestra Institución para</b>					
	H1.5a Siempre, independientemente de que los valores sean conocidos por todos nosotros.					
	H1.5b Sólo cuando los directivos definen claramente cuales deben ser los valores de nuestra Institución.					
	H1.5c Sólo cuando los todos los empleados participamos en conjunto con los directivos para explicitar cuáles deben ser los valores de nuestra Institución.					
	<b>H1.6 Percibo realmente que los directivos de mi área crean un ambiente de trabajo que me ayuda a</b>					
	H1.6a Siempre, independientemente de lo que hagan o no los directivos.					
	H1.6b Veo que realmente los directivos se preocupan por mis problemas laborales.					
	H1.6c Veo que realmente los directivos se preocupan por guiarme en los problemas laborales cuando yo siento que no se como resolverlo; además se preocupan y me escuchan cuando tengo algún problema					
Políticas	<b>H1.7 Percibo que los directivos de mi área desarrollan y divulgan mejor las políticas, guías y</b>					
	H1.7a No debe ser un tema importante.					
	H1.7b Nos reúnen periódicamente y nos cuentan.					
	H1.7c La alta gerencia nos envía folletos con la información.					
	H1.7d Existe un grupo que tiene acceso a la alta gerencia y divulga la información con talleres y además					
Medición	<b>H1.8 Considero que medir periódicamente la calidad y efectividad de mi trabajo</b>					
	H1.8a No es importante para mi trabajo.					
	H1.8b Es muy importante pero no cuento con herramientas de medición.					
	H1.8c Es muy importante y cuento con herramientas de medición.					
	<b>H1.9 Los indicadores de gestión son importantes en mi trabajo porque,</b>					
	H1.9a No son importantes para mi trabajo.					
	H1.9b No tengo idea para que sirven y por tanto no los tengo en cuenta en mi trabajo.					
	H1.9c Me servirían mucho en mi trabajo pero no están implementados.					
	H1.9d Me sirven mucho en mi trabajo y ya están implementados.					
	<b>H1.10 La información que arrojan los indicadores de gestión es importante porque,</b>					
	H1.10a No creo que los indicadores sean importantes, por tanto no recibo ninguna información.					
	H1.10b Los indicadores son importantes para mi trabajo, pero me es difícil acceder a la información.					
	H1.10c Los indicadores son importantes para mi trabajo y tengo acceso a la información.					
	<b>H1.11 Puedo tomar decisiones con base en la información que arroja los indicadores de gestión</b>					
	H1.11a No tengo en cuenta los indicadores y por tanto no tomo decisiones con base en ellos.					
	H1.11b Cuando debo tomar decisiones con base en lo que me informan los indicadores, no lo puedo hacer debido a que no cuento con apoyo para ello.					
	H1.11c Cuando debo tomar decisiones con base en lo que me informan los indicadores, lo puedo hacer					
<b>H2. Definiendo y actualizando la Lógica Organizacional</b>						
Conocimiento Organizacional	<b>H2.1 Siento que tengo el conocimiento adecuado sobre mi organización cuando,</b>					
	H2.1a. Los directivos de mi área me cuentan y detallan absolutamente todo lo que saben del Banco.					
	H2.1b. Las altas directivas del Banco me cuentan y detallan absolutamente todo lo que saben del Banco.					
	H2.1c. Las directivas en general del Banco se preocupan periódicamente de mantenerme informado de las cosas básicas necesarias para entender cuál es la función del Banco.					
Capacitación	<b>H2.2 Para mi trabajo, percibo que el Banco se preocupa por capacitarme cuando,</b>					
	H2.2a Nunca. Las directivas del Banco consideran que no es necesario y/o yo creo que no es necesario					
	H2.2b Hago mi trabajo mejor y me preocupo por seguir mejorando.					
	H2.2c Hago mi trabajo mal y por tanto las directivas buscan que mejore.					
	H2.2d Siempre, independientemente de que haga bien o mal mi trabajo.					
	<b>H2.3 La capacitación es importante para mi porque,</b>					
	H2.3a No lo es. Mi trabajo lo hago bien con los conocimientos que tengo.					
	H2.3b Me ayuda a realizar mejor mi trabajo.					
	H2.3c Me incentiva y me ayuda a crecer más profesionalmente.					
	H2.3d Me ayuda a realizar mejor mi trabajo y me motiva y ayuda a crecer más profesionalmente.					



	<b>H6.4 Siento que el Banco tiene en cuenta, dentro del contexto de los ejercicios estratégicos, otras</b>				
	H6.4a No lo veo,				
	H6.4b No lo veo y no creo que se necesite,				
	H6.4c Sí lo tiene en cuenta pero no es importante,				
	H6.4d Sí lo tiene en cuenta y es importante.				
<b>Orientación al Servicio</b>	<b>H6.5 Conozco claramente quienes son mis clientes,</b>				
	H6.5a No los conozco y no es importante para mi trabajo,				
	H6.5b Conozco mis clientes pero no son importantes para mi trabajo,				
	H6.5c Conozco mis clientes más importantes y sobre ellos me centro,				
	H6.5d Conozco todos mis clientes y todos son importantes para mí.				
	<b>H6.6 Mis clientes deben ser importantes porque,</b>				
	H6.6a No siento que deban ser importantes dentro del contexto de mi trabajo,				
	H6.6b Deben ser importantes pero no importan para mi trabajo,				
	H6.6c Deben ser importantes porque son quienes determinan el producto de mi trabajo.				
	<b>H6.7 Mido periódicamente la satisfacción de mis clientes con mi trabajo,</b>				
	H6.7a No lo mido porque no es relevante para mi trabajo,				
	H6.7b Me parece importante medirla pero no cuento con las herramientas para hacerlo,				
	H6.7c Me parece importante medirla y cuento con las herramientas necesarias para hacerlo.				
	<b>H6.8 Considero importante mejorar continuamente el soporte tecnológico y el servicio al cliente</b>				
	H6.8a No lo creo importante,				
	H6.8b Lo considero importante pero no afecta mi trabajo,				
	H6.8c Lo considero importante e impacta el desempeño de mi trabajo,				
<b>Misión, Visión o Valores</b>	<b>H6.9 Siento que mi área tiene claramente definida una misión/visión/valores porque,</b>				
	H6.9a No veo que mi área necesite una misión/visión/valores,				
	H6.9b Creo que sólo algunos de mis compañeros o yo deberíamos saber para donde vamos,				
	H6.9c Creo que sólo mi jefe debería saber para donde va el área nuestra,				
	H6.9d Creo que tanto mi jefe como yo deberíamos conocer y compartir la misión/ visión/valores de nuestra				
	<b>H6.10 Pienso que en la formulación de la misión/visión/valores de mi área,</b>				
	H6.10a Yo no debería participar,				
	H6.10b Tanto mis compañeros como yo no deberíamos participar,				
	H6.10c Mi jefe y yo deberíamos ser los únicos que participáramos,				
	H6.10d Mis compañeros y mi jefe deberían ser los únicos que participen,				
	H6.10e Tanto mis jefes como mis compañeros y yo deberíamos participar.				
	<b>H6.11 La mejor forma de interiorizar la misión/visión/valores en nuestra área es,</b>				
	H6.11a No es importante hacerlo,				
	H6.11b Que mi jefe las divulgue periódicamente,				
	H6.11c Que las directivas del Banco las divulguen en folletos,				
	H6.11d Que las directivas del Banco las divulguen con presentaciones,				
	H6.11e Que exista un grupo de alta gerencia que divulgue haciendo talleres y reciba comentarios.				
<b>H7. Desarrollando técnicas de resolución de problemas y de reconocimiento de oportunidades</b>					
	<b>H7.1 La mejor forma de resolver los problemas con mi jefe es,</b>				
	H7.1a Aunque surja un conflicto lo mejor es quedarse callado para no agravar el problema con mi jefe,				
	H7.1b Responderle a mi jefe en los mismos términos que él me trate,				
	H7.1c Informarle en forma verbal y respetuosamente sobre mi malestar,				
	H7.1d Informarle en forma escrita y respetuosamente sobre mi malestar,				
	H7.1e Acudir a un nivel superior de mi jefe y quejarme formalmente,				
	H7.1f Hablar informalmente y de manera respetuosa con mi jefe sobre mi malestar.				
	<b>H7.2 La mejor forma de resolver los problemas con mis compañeros es,</b>				
	H7.2a Aunque surja un conflicto lo mejor es quedarse callado para no agravar el problema con mis				
	H7.2b Responderle a mis compañeros en los mismos términos que ellos me traten,				
	H7.2c Informarles en forma verbal y respetuosamente sobre mi malestar,				
	H7.2d Informarles en forma escrita y respetuosamente sobre mi malestar,				
	H7.2e Acudir a un nivel superior de mi jefe y quejarme formalmente,				
	H7.2f Hablar informalmente y de manera respetuosa con mi jefe sobre mi malestar.				
<b>H8. Resolviendo los problemas de bienestar a través de la Organización</b>					
<b>Compañeros de Trabajo</b>	<b>H8.1 Me parece que mi trabajo, con respecto a mis compañeros, que,</b>				
	H8.1a Es independiente tanto el trabajo de ellos como el mío,				
	H8.1b Mi trabajo está relacionado con el de mis compañeros, pero me concentro sólo en hacer bien mi				
	H8.1c Mi trabajo está relacionado con el de mis compañeros, y por ello siempre trato de que compartamos experiencias y/o resultados buscando un propósito común,				
	<b>H8.2 Quisiera que mi jefe viera mi trabajo con respecto al de mis compañeros como,</b>				
	H8.2a No me interesa que lo valore,				
	H8.2b Mi jefe debería valorar más el trabajo de mis compañeros que el mío,				
	H8.2c Mi jefe debería valorar más el trabajo mío que el de mis compañeros,				
	H8.2d Mi jefe debería, equitativa y justamente, valorar el trabajo de mis compañeros y mío de acuerdo a la calidad y compromiso que se haga del trabajo.				
<b>H9. Incorporando estándares de desempeño y recompensas reales</b>					
<b>Estándares</b>	<b>H9.1 Los estándares internacionales son importantes porque,</b>				
	H9.1a Los estándares no son importantes,				
	H9.1b Los estándares son importantes pero no para mi trabajo,				
	H9.1c Los estándares son importantes pero son muy complejos para implementarlos en mi área,				
	H9.1d Debemos implementar y mantener estándares de talla mundial.				



#### D. Anexo No. 4 - Pensamiento Estratégico del Banco de la República



## E. Anexo No. 5 - Lineamientos Estratégicos de la BLAA

Cuadro de Mando de la Biblioteca Luis Angel Arango

Perspectiva	Resultado	Objetivos estratégicos	Metas	Indicadores
Del cliente	Retención de clientes	Fidelizar los usuarios, Ampliar la cobertura de los servicio en términos de asistencia.	Incrementar la fidelización de los clientes ampliar el número de usuarios por áreas geográficas, cobertura temática o interés específico	rotación de usuarios reincidencia de usuarios asistentes por programa o servicio
	crecimiento de la demanda	mejorar la relación costo beneficio con base en el número de usuarios Brindar servicios que satisfagan las expectativas de los usuarios servicios desvinculados de asistencia física	Incrementar el número de usuarios por programa o servicio Incrementar el número de nuevos servicios Incrementar el número de servicios virtuales	% mayor de beneficiados frente a = inversión % nuevos servicios % servicios y usuarios virtuales
	satisfacción del cliente	satisfacción sobre calidad de servicio	Lograr altos niveles de satisfacción de nuestros clientes	% satisfacción de servicios
Financiera	Reforzar presupuesto	recursos asignados a cada servicio o proyecto	Demandar de la agencia, una proporción mas satisfactoria de los recursos asignados	% incremento de recursos por servicio o programa
	Maximización de uso de recursos financieros	relaciones de costo beneficio mas eficientes Alianzas estratégicas	Maximizar el uso del presupuesto e incrementar el ahorro en gastos lograr alianzas estratégicas con organizaciones de la industria que permitan racionalizar recursos y compartidos	% eficiencia. % de reducción de gastos % de alianzas. % de servicios y programas compartidos
	Generación de ingresos.	Generar ingresos	Incrementar los ingresos por servicios y programas	% de ingresos recibidos

Perspectiva	Resultado	Objetivos estratégicos	Metas	Indicadores	
Interna	Procesos basados en calidad	Estándares e indicadores de calidad de los servicio	indicadores de gestión redefinición de procesos	Indicadores definidos Procesos redefinidos	
	Desarrollar infraestructura acorde con la demanda y la dinámica poblacional	Dinamizar los estudios de mercado		Definir mecánica para estudios de mercado desarrollo de nuevos servicios	% de sugerencias y quejas tramitadas. Grado de conocimiento de la comunidad. % de perfiles de usuario definidos % de servicios nuevos desarrollados
		Procesos orientados al cliente		disminución de tiempos de proceso bajo línea flotación. mejoramiento de procesos disminución de tiempos de atención	% disminución e tiempos internos 5 de procesos redefinidos % disminución de tiempos de atención
		Rediseñar estructuras de acuerdo con prioridades y estrategias		sistemas de contratación nuevos nuevas infraestructuras nuevos desarrollo tecnológicos orientados a servicio Nuevos espacio físicos que respondan a las dinámicas de la demanda. actualización tecnológica acorde con el benchmarking del sector	número de esquemas aplicados redefinición de recursos y procesos Nuevas tecnologías Nuevos espacios para exposiciones, museos, colección abierta blaas. Nuevas tecnologías de seguridad, información y comunicaciones, boletería etc.
	Desarrollo de procesos basados en la comunicación interno y externo)	Desarrollar mecanismos de comunicación internos		Nuevos mecanismos internos de comunicación Disminución de tiempos de comunicación tiempos de comunicación de proyectos y procesos	% de mecanismos desarrollados. % de satisfacción sobre procesos de comunicación % de satisfacción sobre procesos de comunicación. externos % satisfacción, comunicación interna
		mecanismos de comunicación eficientes para usuarios		Contacto permanente con usuarios Aprovechar nuevos mecanismos tecnológicos de comunicación generar bases de datos de usuarios para fines específicos	Nivel de comunicación con clientes 5 de cubrimiento de usuarios de servicios y programas bases de datos específicas por interés del usuario
	Generar protocolos de servicios para toda la red	Normalizar procesos y procedimientos a nivel de toda la Red del Banco.		Generar notas técnicas definir procesos generales	% de notas generadas % de procesos redefinidos
De aprendizaje y crecimiento	Productividad de empleados	gestión del desempeño	Retroalimentación	Nivel e satisfacción de recurso humano	
		desarrollo de competencias	Capacitación y actualización generar proyecto de actualización individual	% de cubrimiento de competencias individuales y grupales % de cubrimiento de competencias individuales y grupales	
Satisfacción y motivación de empleados	Comunicación efectiva incentivos por proyectos		Nuevos esquemas d e comunicación asertiva compromiso de la agencia en plan de incentivos y motivación.	% de satisfacción sobre procesos de comunicación % de satisfacción de empleados	

## F. Anexo No. 6 – Resultados de la EOE(a) – Escenarios sobre el Banco

Muestra= 47

Sintonización inicial de acuerdo a la tendencia resultante de los escenarios

Sintonizadores - procesos informáticos	absoluto	%	Tendencia (Sintonización Inicial)								Tendencia (Sintonización Inicial)	Nivel de Satisfacción	Acción a seguir (Sintonizar)
			Com. Desacuerdo	%	desacuerdo	%	neutro	%	de acuerdo	%			
<b>H1.1</b>											H1.1c	C.des	Formalizar el BHI del Banco
1a	3	6,4							3	100,0			
1b	11	23,4			1	9,1			10	90,9			
1c	33	70,2	12	36,4	5	15,2	5	15,2	10	30,3	1	3,0	
<b>H1.2</b>											H1.2d	C.acu	Ninguna
2a	3	6,4			3	100,0							
2b													
2c													
2d	44	93,6	10	22,7	9	20,5	5	11,4	5	11,4	15	34,1	
<b>H1.3</b>											H1.3e	C.acu	Ninguna
3a													
3b													
3c													
3d													
3e	47	100,0	7	14,9	6	12,8	7	14,9	12	25,5	15	31,9	
<b>H1.4</b>											H1.4e	Deacu	Formalizar el BHI del Banco
4a													
4b	10	21,3			1	10,0			9	90,0			
4c													
4d	8	17,0			1	12,5			4	50,0	3	37,5	
4e	29	61,7	3	10,3	6	20,7			20	69,0			
<b>H1.5</b>											H1.5c	C.acu	Ninguna
5a	18	38,3	1	5,6			1	5,6	9	50,0	7	38,9	
5b	10	21,3	2	20,0			6	60,0	2	20,0			
5c	19	40,4	3	15,8	1	5,3	3	15,8	12	63,2			
<b>H1.6</b>											H1.6c	C.acu	Ninguna
6a	1	2,1	1	100,0									
6b	5	10,6			1	20,0	1	20,0	3	60,0			
6c	41	87,2	6	14,6	3	7,3	6	14,6	13	31,7	13	31,7	
<b>H1.7</b>											H1.7d	C.acu	Ninguna
7a	4	8,5	1	25,0	0	0,0	0	0,0	3	75,0	0	0,0	
7b	12	25,5	1	8,3	2	16,7	6	50,0	3	25,0	0	0,0	
7c	3	6,4							3	100,0			
7d	28	59,6	6	21,4	5	17,9	7	25,0	10	35,7			
<b>H1.8</b>											H1.8c	C.acu	Ninguna
8a													
8b	19	40,4	3	15,8	2	10,5	1	5,3	10	52,6	3	15,8	
8c	28	59,6			1	3,6	8	28,6	19	67,9			
<b>H1.9</b>											H1.9d	C.des	Una vez implementado el BHI, una de sus funciones será, holonómicamente, crear y mantener la cultura de indicadores de gestión
9a													
9b													
9c	15	31,9			4	26,7	7	46,7	4	26,7			
9d	32	68,1			11	34,4	7	21,9	10	31,3	4	12,5	
<b>H1.10</b>											H1.10c	Acue	Interiorizar a través del BHI la importancia de los indicadores de gestión
10a	1	2,1	1	100,0									
10b	7	14,9	4	57,1			1	14,3	2	28,6			
10c	39	83,0	5	12,8	6	15,4	8	20,5	14	35,9	6	15,4	
<b>H1.11</b>											H1.11.c	Acue	El BHI debe transmitir la importancia a los jefes de las áreas, la importancia de apoyar el trabajo en función de ellos
11a	4	8,5	4	100,0									
11b	7	14,9			1	14,3	1	14,3	5	71,4			
11c	36	76,6	5	13,9	4	11,1	6	16,7	15	41,7	6	16,7	
<b>H2.1</b>											H2.1c	Acue	El BHI puede consolidar tanto la información general que deben conocer todos los empleados, como la cultura hacia los jefes de mantener informados a sus colaboradores de todo aquello importante para el trabajo de sus áreas
1a	11	23,4	4	36,4	3	27,3			4	36,4			
1b	3	6,4			3	100,0							
1c	33	70,2			2	6,1	2	6,1	25	75,8	4	12,1	

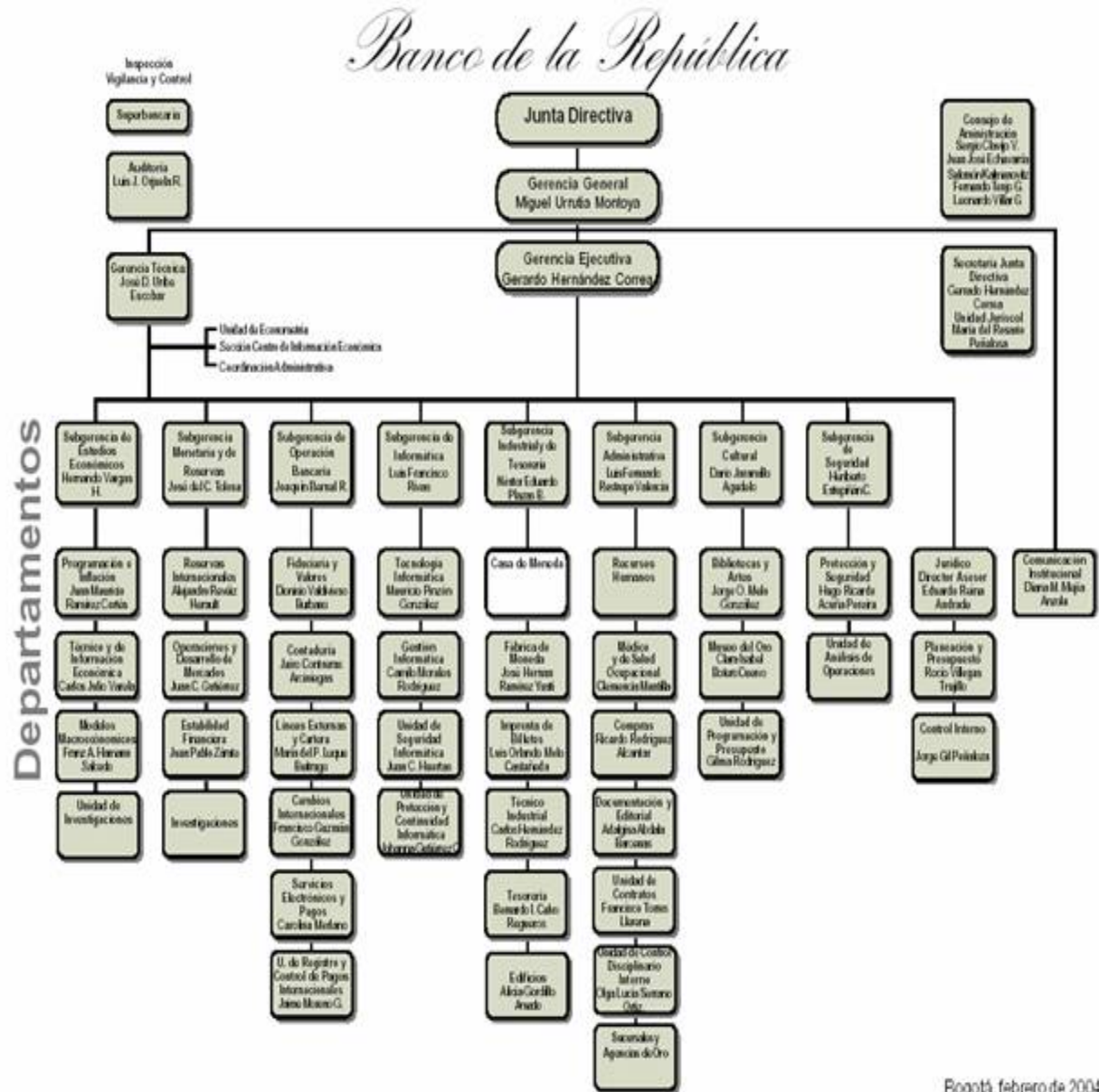




<b>H6.1</b>															H6.1b pasa a H6.1c	Acue	Importante: Es importante que los empleados del Banco conozcan su papel dentro de todo el contexto del Banco; por ello se propone sintonizar a H6.1c
1a	1	2,1	1	100,0													
1b	12	25,5	1	8,3			1	8,3	10	83,3							
1c	34	72,3	4	11,8	6	17,6	9	26,5	9	26,5	6	17,6					
<b>H6.2</b>															H6.2c	Acue	Ninguna
2a	7	14,9	2	28,6			1	14,3	4	57,1							
2b	10	21,3					4	40,0	3	30,0	3	30,0					
2c	30	63,8	8	26,7	3	10,0	8	26,7	8	26,7	3	10,0					
<b>H6.3</b>															H6.3c	Acue	Importante: No parece muy lógico que al decir (la mayoría de los entrevistados) que no existen indicadores de gestión pero que son importantes, así mismo digan que cuentan con herramientas e información suficiente para medir los avances estratégicos en sus áreas. Valdría la pena que el BHI aclara este punto
3a																	
3b	11	23,4			1	9,1	4	36,4	6	54,5							
3c	36	76,6	7	19,4	6	16,7	3	8,3	20	55,6							
<b>H6.4</b>															H6.4d	Acue	Ninguna
4a	1	2,1					1	100,0									
4b																	
4c	1	2,1					1	100,0									
4d	45	95,7	3	6,7	5	11,1	5	11,1	26	57,8	6	13,3					
<b>H6.5</b>															H6.5d	Acue	Ninguna
5a																	
5b	3	6,4															
5c																	
5d	44	93,6			4	9,1	4	9,1	22	50,0	14	31,8					
<b>H6.6</b>															H6.6c	Acue	Ninguna
6a	1	2,1	1	100,0													
6b																	
6c	46	97,9					3	6,5	22	47,8	21	45,7					
<b>H6.7</b>															H6.7c	Acue	Ninguna
7a																	
7b	20	42,6	1	5,0	3	15,0			14	70,0							
7c	27	57,4			5	18,5	8	29,6	16	59,3							
<b>H6.8</b>															H6.8c	Acue	El BHI debe promover la cultura del mejoramiento continuo
8a																	
8b	3	6,4							3	100,0							
8c	44	93,6	1	2,3	2	4,5	6	13,6	23	52,3	12	27,3					
<b>H6.9</b>															H6.9d	Acue	El BHI debe promover la interiorización del pensamiento estratégico de todo el Banco y el de las áreas
9a	3	6,4	3	100,0													
9b																	
9c	4	8,5							4	100,0							
9d	40	85,1	4	10,0	10	25,0	5	12,5	14	35,0	7	17,5					
<b>H6.10</b>															H6.10e	Acue	Ninguna
10a																	
10b	3	6,4					3	100,0									
10c		0,0															
10d	1	2,1							1	100,0							
10e	43	91,5	4	9,3	12	27,9	2	4,7	19	44,2	6	14,0					
<b>H6.11</b>															H6.11e	Acue	La creación del BHI debe llevar a que esta variable (sintonizador) se ubique en un nivel más alto de satisfacción
11a	3	6,4							3	100,0							
11b	6	12,8							6	100,0							
11c	4	8,5	1	25,0					3	75,0							
11d	6	12,8			3	50,0			3	50,0							
11e	28	59,6	5	17,9	5	17,9	2	7,1	15	53,6	1	3,6					
<b>H7.1</b>															H7.1f	C.acu	Ninguna
1a	4	8,5							4	100,0							
1b																	
1c	9	19,1			1	11,1			5	55,6	3	33,3					
1d	4	8,5	3	75,0			1	25,0									
1e	2	4,3							1	50,0	1	50,0					
1f	28	59,6	2	7,1	1	3,6	0	0,0	8	28,6	17	60,7					
<b>H7.2</b>															H7.2c	Acue	Ninguna
2a	3	6,4							3	100,0							
2b																	
2c	34	72,3	3	8,8	2	5,9	4	11,8	16	47,1	9	26,5					
2d																	
2e																	
2f	10	21,3			2	20,0			7	70,0	1	10,0					



## G. Anexo No. 7- Organigrama del Banco de la República



## XII. Bibliografía

Agozino, Adalberto. Ciencia política y sociología electoral. Buenos Aires: xxxx, 1997.396p.

Banco de la República de Colombia.2004. Página Web. [www.banrep.gov.co](http://www.banrep.gov.co)

\_\_\_\_\_ (a). Manual de recursos humanos para empleados del Banco de la República: 2004. En: [www.banrep.gov.co/infobanco.dependencias](http://www.banrep.gov.co/infobanco.dependencias).

\_\_\_\_\_ (b). Lineamientos estratégicos 2003-2005. Bogotá: EL Banco, 2003. 23p.

\_\_\_\_\_ (c). Gerencia Ejecutiva. Departamento de Control Interno. Evaluación del ambiente de control del Departamento de Bibliotecas y Artes. Bogotá: EL Banco. 2004. (documento interno)

\_\_\_\_\_ (d). Revista del Banco. Bogotá. Vo.76 No.909, julio de 2003.

Banco Interamericano de Desarrollo. ¿De burócratas a Gerentes? : Las ciencias de la Gestión aplicadas a la administración del Estado. Washington: Carlos Losada i Marrodán, 1999. 445p.

Banco Mundial. Informe sobre el desarrollo mundial, 1997: El Estado en un mundo en transformación. Washington: EL Banco. 1997. 292p.

\_\_\_\_\_ Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento-Banco Mundial. En el umbral del siglo XXI: informe sobre el desarrollo mundial 1999-2000. Barcelona: Banco mundial, 2000, 291p.

Blázquez, Miguel. Usos y abusos del Balanced scorecard. 2003? En: [www.uncor.edu/organizacional/](http://www.uncor.edu/organizacional/)

Bobbio, Norberto. Teoría general de la política. Torino: Trota, 2003. 767p.

Bresser Pereira, Luiz. Reforma de la nueva gestión pública, ahora en la agenda de América Latina. (2001) En: [www.top.org.ar](http://www.top.org.ar)

Charles D. Elder. Et. al. Problemas públicos y agenda de gobierno. México. Porrúa, 1993. 286p.

Contraloría General de la República. La crisis fiscal en su contexto político, En: Economía Colombiana. Bogotá. (281), diciembre de 2000, pp26-35.

Corfinsura. Deuda pública: actualidad y perspectivas. Bogotá: Corfinsura. 2003.48p.

Dávila, Arturo. "El cuadro de mando integral". Revista antiguos alumnos, IESE. Universidad de Navarra, septiembre de 1999.

Echebarría, Koldo y Xavier Mendoza. La especificidad de la Gestión pública: EL concepto de "Management" público. En: ¿De burócratas a Gerentes? : Las ciencias de la Gestión

aplicadas a la administración del Estado. Washington: Carlos Losada i Marrodán, 1999. pp. 15-46

Echeverry, Juan Carlos; Leopoldo Fergusson y Pablo Querubin. La batalla política por el presupuesto de la nación: inflexibilidades o supervivencia fiscal. Bogotá: Cede, 2004.66p

Evans, Paul. "The State as problem and solutions: predation, embedded autonomy and structural change". The politic of economic adjustment. Xxxx: Princeton University Press.

Fino Serrano, Guillermo. (Ex-director DIAN).Entrevista personal. Bogotá. Mayo 3 de 2004.

García Gomez, Fabio Humberto. The Balanced Scorecard. 2004. En: <http://www.geocities.com/fhgarcia/>

Kaplan, Robert S. y David P. Norton. Como utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia. Barcelona: Gestión, 2000. 412p.

Koteen, Jack. Strategic "Management" in public and nonprofit organization.Westport: Praeger, 1997.343p.

Lopez, Andrea. La nueva gestión pública: algunas precisiones para su abordaje conceptual. INAP, 2003. 28p. En: [www.inap.gov.ar](http://www.inap.gov.ar).

Mackenzie, Kenneth (1991). The Organizacional Hologram: The Effective "Management" of Organizational Change. Kluwer Academic Publishers. Boston/Dordrecht/London.

\_\_\_\_\_ (a) A theory for managing fast changing organizations. In M. Rahim, R. Golembiewski, & K. Mackenzie (Eds), Current topics in "Management" (Vol. 5, pp. 17-39). Stamford, CT: JAI Press. 2000

\_\_\_\_\_ (b). Knobby Analyses of Knobless Survey Items, Part I: The Approach. The International Journal of Organizational Analysis, Vol. 8 No. 2, pp. 131-154. University of Kansas. 2000

\_\_\_\_\_ (c). Knobby Analyses of Knobless Survey Items, Part II: An Application. The International Journal of Organizational Analysis, Vol. 8 No. 2, pp. 238-261. University of Kansas. 2000

Metcalfe, Les. And Richards, S. Evolving public "Management" cultures. En: Managing public organizations. Sage publications, 2002.

\_\_\_\_\_ La gestión Pública: de la imitación a la Innovación. En: ¿De burócratas a Gerentes? : Las ciencias de la Gestión aplicadas a la administración del Estado.Washington: Carlos Losada i Marrodán, 1999. pp. 47-68

Navarro, Eduardo. Estrategia y cuadro de mando integral en la práctica. 2004. En: [www.improven-consultores.com/paginas/documentos](http://www.improven-consultores.com/paginas/documentos).

OCDE. Governance in transition. Public "Management" reforms in OECD countries. Paris. En: [www.oecd.org](http://www.oecd.org)

Pollit, Christopher y Bouckaert, Gerrt. Public "Management" reform: a comparative analysis. Oxford: Oxford University press. 2000, 23p.

Presidencia de la República. Consejería presidencial para la modernización del Estado. Gerencia pública en Colombia. Bogotá: La consejería, 1994.573p.

Sachse, Mathias. Planeación estratégica en empresas públicas. México: Trillas, 1990.224p.

Sheperd Geoffrey. Administración pública en América Latina y el Caribe: EN busca de un paradigma de reforma. En: ¿De burócratas a Gerentes? : Las ciencias de la Gestión aplicadas a la administración del Estado. Washington: Carlos Losada i Marrodán, 1999. pp. 69-106

Suarez Melo, Mario. Evaluación Inicial de las experiencias de reforma y modernización de la administración pública colombiana. En: Consejería Presidencial para la Modernización del Estado. La gerencia pública en Colombia. Bogotá: Fonade, 1994. pp. 41-78

Suleiman, Ezra. “¿Es Max Weber realmente irrelevante?”. Gestión y análisis de políticas Públicas. Madrid, No. 17-18, 2002?

Vallejo Mejía, César. La planeación en Colombia: una reflexión general. En: Consejería Presidencial para la Modernización del Estado. La gerencia pública en Colombia. Bogotá: Fonade, 1994. pp. 110-136.