



MODELO

S.M.A.R.T.



ÍNDICE

Introducción	2
Servicio	3
Beneficios	4
Metodología	5
Hoja de ruta	6
Duración	6

www.fundaciongeo.org.ar
fundacion@geo.org.ar
Uruguay 469 12 A, CABA
Tel. +54 11 5199 0868/69

Seguinos en las
redes sociales



Entrá a nuestra web
y enteráte de más!





El Modelo SMART es una herramienta metodológica que consiste en conferirle a cada uno de los objetivos que derivan del planeamiento, un conjunto de atributos explícitos a partir de los cuales se facilita la definición de indicadores de monitoreo directos y precisos.

El método se inspira en George T. Dorian, quien propuso esa denominación cuando en 1981 publicó un artículo llamado *“There’s a S.M.A.R.T. way to write management’s goals and objectives”*. Organismos internacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo de desarrollo lo prescriben expresamente en su guía práctica para la definición de indicadores.

La utilización del Modelo SMART, íntimamente vinculada a la Dirección por Objetivos de Peter F. Drucker, otro de sus impulsores, permite conectar el plan estratégico de las organizaciones con un tablero de comando de alta precisión en cuanto al seguimiento de su ejecución.



¿En qué consiste el Modelo SMART?

Imponer la práctica de crear objetivos para el cumplimiento de las estrategias permite aportar un enfoque inteligente a todo el proceso de comunicación. A ello induce el término, que en la lengua inglesa significa “listo” o “astuto”. El significado de este acrónimo resulta de gran ayuda para recordar las cinco características que debe tener un objetivo bien planteado:

- **Específico (*Specific*):** El objetivo debe ser lo más concreto posible. En su definición es esencial detallar y concretar al máximo. Cualquier persona que tenga a su cargo un objetivo debe saber qué es exactamente lo que se pretende hacer. Deben quedar claras cuestiones como “qué, cuándo, cómo, dónde, con qué, quién”.
- **Medible (*Measurable*):** El objetivo debe ser medible, por lo que debe estar expresado en una meta cuantificable, y ajustado a métodos de medición factibles. Deberán estar claramente definidos los parámetros que permitan evaluar su concreción. Esta característica es uno de los factores más relevantes del método.
- **Alcanzable (*Attainable*):** Si bien el objetivo debe ser ambicioso, además debe ser factible de lograr. El objetivo tiene que ajustarse a la realidad, evitándose la generación de expectativas poco realistas. Hay que considerar la disponibilidad de todo lo que va a requerir llegar a la meta establecida: tiempo, esfuerzo, gastos, personal, materiales, etcétera. Debe existir la posibilidad de realizar ajustes si se producen cambios no previstos en el entorno.
- **Realista (*Results Oriented*):** El objetivo debe atenerse a las posibilidades, tanto por parte de los recursos disponibles, como por la motivación por alcanzarlos. Y debe ser planteado en función de los resultados a conseguir.
- **Tiempo (*Timely*):** Cada objetivo debe estar definido en el tiempo en cuanto a los plazos para alcanzarlo, quedando debidamente agendado. La meta de todo objetivo debe tener un momento de realización, en un futuro escenario deseable.

Los objetivos de la implementación del Modelo SMART

La puesta en práctica del Modelo SMART cumple con objetivos que apuntan a una instancia superadora en la gestión del planeamiento y en el ejercicio de las funciones esenciales del control de gestión y su tablero de comando, y son los siguientes:



- Lograr una clara conexión entre el QUÉ planteado por la estrategia, y el CÓMO representado por sus objetivos y las iniciativas que deben ponerse en práctica para ejecutarlos.
- Potenciar la eficacia del tablero de comando al convertirlo, a través de indicadores basados en los atributos de cada objetivo, en un nexo virtuoso entre el plan estratégico y el plan operativo.
- Comprometer a los responsables de cada objetivo y sus iniciativas con el cumplimiento de condiciones explícitas de ejecución.

¿Cuáles son los beneficios del Modelo SMART?

Son variados y consistentes los beneficios que redundan de la aplicación de SMART:

- A partir de los atributos determinados para cada objetivo, se despliegan indicadores “inteligentes”, sensibilizados a las condiciones de “específico”, “medible”, “accesible”, “orientado a resultados” y “a tiempo” del objetivo.
- Se transparentan las responsabilidades por el cumplimiento de los objetivos, evitando la existencia de espacios difusos de incumbencia entre los responsables de la ejecución del planeamiento.
- La dirección cuenta con un instrumento idóneo de conducción y seguimiento, de gran potencia efectiva, que provoca un salto de calidad respecto del control de gestión tradicional, colocándolo en un plano de mejora continua.

Hoja de Ruta

La implementación y puesta en marcha del Modelo SMART se conecta estrechamente con el marco del planeamiento de la organización, pues su insumo fundamental es el paquete de objetivos fijados a través de dicho proceso y las iniciativas proyectadas para concretarlos.

Por lo tanto, la primera tarea a emprender consiste en el relevamiento y la identificación de los objetivos que movilizan a la organización, las áreas funcionales que los asumen y sus responsables. Ello luego de la instancia previa de una evaluación general de la gestión del planeamiento de la organización en todos sus niveles.



Debidamente identificados los objetivos (que habitualmente son meras expresiones de deseos), se pone en marcha el proceso de conversión en el Modelo SMART. A ese efecto se genera un espacio de reflexión y diálogo con los responsables –y cuando corresponda con la Dirección Superior– sometiendo cada objetivo a la identificación de sus cinco atributos SMART y estableciendo sus referencias específicas.

El paso siguiente consiste en definir para cada atributo identificado, indicadores apropiados para asegurar el monitoreo de cumplimiento del objetivo. Cada indicador, a su vez, es sometido a un proceso de semaforización que permita establecer los parámetros fortaleza-debilidad de su comportamiento.

Finalmente, se catalogan los indicadores creados, incorporándolos al tablero de comando de la organización, asignándolos según corresponda a la perspectiva de aprendizaje, a la perspectiva de los procesos, a la perspectiva del cliente (de las partes interesadas para el sector público) o a la perspectiva financiera (fiduciaria para el sector público).

Duración

La duración de un proyecto de implementación del Modelo SMART estará supeditada al grado de complejidad y efectividad alcanzado por cada organización en la formulación de su planeamiento estratégico y operativo. Por lo tanto, la estimación de su duración se producirá una vez conocidos dichos supuestos.