

EVER EGÚSQUIZA

Casado y padre de Sahit y Luís Fernando. Suele jugar y “destrozar” la casa con sus hijos, sobre todo en los fines de semana. Convencido que con ciertas acciones se puede inducir un cambio de buenas costumbres y comportamientos en las personas. Para ello trata de poner en práctica todo lo que aprendió en las aulas universitarias y a través de su experiencia profesional como impulsor social. Desde joven ha participado en el desarrollo de la sociedad y es admirador del Padre Gustavo Gutiérrez, autor de la Teología de la Liberación. Preocupado por el bienestar de su comunidad, se le puede ver constantemente involucrado en el vecindario para mejorar la convivencia. Economista de la UNMSM y egresado de la Maestría en Gerencia Social de la PUCP, actualmente se desempeña como Jefe del área de Planificación, Monitoreo y Evaluación del Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa “COPEME”.

Ever, tú trabajas desde hace varios años en una organización que agrupa a diversas ONG que apoyan a la pequeña y micro empresa (COPEME), ¿a qué se debe que esta organización haya destinado tantos esfuerzos por mejorar?

En la mayoría de las Organizaciones de Desarrollo nuestro desempeño es medido a través de los impactos que se generen los proyectos que administramos. Esa forma de evaluarnos no permitía hacer una evaluación sinérgica de nuestros objetivos estratégicos con el logro de nuestra misión institucional. Para organizaciones como la nuestra este es un punto vital. A diferencia de las empresas lucrativas que buscan incrementar el valor o las utilidades, a nosotros nos interesa lograr el cumplimiento de nuestra **MISION**, es decir alcanzar aquello para lo que fuimos creados. Ahora, en adición, también buscamos hacer todo eso siendo autosostenibles.

Eso significa que tenemos que ser más eficientes y eficaces y sobre todo creativos, lo que implica, a su vez, implementar nuevas herramientas de gestión que permitan mejorar el “Desempeño en Gestión Social”.

En el sector de ONG y en general en el de organizaciones sin fines de lucro, quizá seas una de las personas con experiencia en implantación de algunas de las más importantes metodologías de planeamiento estratégico. Tal es el caso del Hoshin Kanri y del Balanced Scorecard, cuéntanos, ¿en qué parecen estas metodologías?, ¿en qué son diferentes?, ¿cómo fue la experiencia de implantación de cada una de ellas?

En general, tanto las organizaciones lucrativas, como las no lucrativas, e inclusive las organizaciones gubernamentales, tienen acciones de Planeamiento Estratégicos con contenidos muchas veces formales, que se realizan en talleres de dos o tres días cada año. Ello no necesariamente garantiza que la estrategia funcione.

En COPEME nos dimos cuenta que necesitábamos implementar un proceso sistemático de planeamiento estratégico y, la verdad, es que no sabíamos como lograrlo. En la búsqueda encontramos a una ONG asociada que estaba implementando la metodología de Hoshin Kanri. Esta metodología nos permitió ordenarnos y jerarquizar nuestros objetivos, así como cuantificarlos a través de indicadores, e inclusive, permitió identificar los responsables de su cumplimiento. Realmente fue un gran avance para nosotros que necesitamos monitorear el cumplimiento de nuestros objetivos.

Sin embargo, de la falta de indicadores para medir el avance de los objetivos, estrategias, pasamos a tener realmente cientos de indicadores, lo que en sí no es atribuible al Hoshin Kanri. De una forma u otra nos sucedió y, terminamos en un proceso un poco burocrático e ineficiente.

En esa perspectiva necesitamos una metodología más ligera y ágil, con lo que, prosiguiendo en la búsqueda nos encontramos con el Balanced Scorecard (BSC). El BSC se asemeja al Hoshin en la rigurosidad de medir y de identificar los responsables dentro de la organización para el cumplimiento de la estrategia, enfocándose también en la lógica de la mejora continua.

Sin embargo, existen algunas diferencias claves con respecto al BSC. En primer lugar, el Hoshin no se enfoca con el mismo énfasis en hacer una evaluación sinérgica de los objetivos estratégicos, a diferencia del BSC que, a través del mapa estratégico, permite realizar un análisis de causa y efecto entre los diversos objetivos estratégicos. Esto último es clave para poder focalizar esfuerzos y recursos.

Otra diferencia básica, que es un poco la otra cara de lo anterior, es que entre el Hoshin y BSC, el BSC permite más fácilmente visualizar la relación entre los resultados a alcanzar y los procesos clave y capacidades de recursos humanos que son necesarios para que la estrategia funcione. En la metodología del Hoshin los objetivos y procesos se despliegan en forma horizontal, mientras que el BSC formula sus objetivos en forma vertical (causa efecto), permitiendo realizar un análisis integral de los objetivos de la organización.

Por último, con el BSC pasamos de tener cientos de indicadores desarticulados a tener pocos indicadores y sobre todo diferenciando los de resultados y de los de procesos. Esto último es clave para organizaciones como la nuestra, pues para tener resultados (impactos) necesitamos mejorar nuestra gestión de procesos, es decir, pasamos de gestionar proyectos a gestionar procesos, ahora los proyectos no se desarrollan en forma aislada sino dentro de una lógica de mejora de nuestros procesos internos y del desarrollo de las capacidades del personal.

Tú eres una persona que trabaja diariamente con indicadores de gestión, la mayoría encuentra este tema sumamente difícil, ¿cuáles serían tus recomendaciones para alguien que intenta implementar indicadores en su organización?

La clave es contar con pocos indicadores y que estos sean fáciles de medir. Una de las grandes dificultades es que se confunden los indicadores de resultados con los indicadores de procesos, no sólo en las organizaciones no lucrativas, sino también en las lucrativas.

Otra gran dificultad (y mito) está relacionado con la automatización de los indicadores. En general los responsables de monitorear los indicadores dedican grandes esfuerzos en desarrollar un software de seguimiento, sin embargo, y sin restar importancia de contar

con un software para el seguimiento, se debe priorizar la construcción de indicadores sencillos, fáciles de medir, pero sobre todo significativos. Esto quiere decir que hay que dedicar los esfuerzos prioritariamente a construir un proceso de captura, consolidación y análisis de la información. La verdad es que el software no soluciona el problema de la medición ni de la pertinencia de los indicadores. No se necesita gastar mucho dinero en software de BSC, una hoja Excel puede hacer las cosas muy bien para una organización pequeña.

En el sector desarrollo se utiliza mucho el esquema del Marco Lógico para el manejo de proyectos, ¿es este enfoque compatible con el Balanced Scorecard?, ¿cómo se maneja en la práctica?

Aquí hay que diferenciar dos cosas, unos son los proyectos (de desarrollo) que las organizaciones como la nuestra realizan como parte de su misión y otra cosa son los proyectos derivados del planeamiento estratégico. El Marco Lógico se puede utilizar para ambos tipos de proyectos

Sin embargo, no hay que perder de vista que en nuestras organizaciones, gestionar proyectos es uno de los procesos clave más importantes porque contribuye directamente al cumplimiento de la misión. El BSC no se preocupa tanto en identificar la gestión particular de cada proyecto sino de la lógica de procesos de todos los proyectos en su conjunto, es decir, nos permite identificar los temas comunes (know how) de la gestión de los proyectos, por ejemplo los tiempos de diseño, de ejecución, el financiamiento, entre otros aspectos.

El BSC y el Marco Lógico son, desde este punto de vista, complementarios.

En algunas oportunidades me ha tocado trabajar con ONG y he podido notar, que, salvo contadas excepciones, el tema de recursos humanos ha estado un poco ignorado, ¿por qué crees que las ONG aún no se meten decididamente a este tema?, ¿qué se puede hacer para motivarlas a ingresar?

Una de las grandes debilidades de las ONG es que su personal depende de los proyectos que están en implementación, es decir, en la medida que se acaban los recursos provenientes del proyecto, el personal deja de trabajar en las organizaciones, lo que significa a veces, una gran rotación de personal.

En COPEME estamos tratando de incorporar una Gestión de los Recursos Humanos que no dependa solamente de los proyectos, por ejemplo tenemos bastante capacitación, evaluaciones de desempeño, pero creemos que aún nos falta mucho en este terreno.

Puedes comentar cómo asegurar el alineamiento de los individuos en la organización, utilizando el enfoque del Balanced Scorecard, háblanos de tu experiencia utilizando indicadores y evaluaciones individuales de desempeño.

Bueno, nosotros utilizamos indicadores y evaluaciones para asegurar un buen desempeño individual, son, en realidad, compromisos en los que los colaboradores asumen ciertos objetivos y metas. Lo ideal es que esto esté alineado a los objetivos e indicadores, metas y planes de acción del BSC.

¿Qué rol le atribuyes a los directivos de las organizaciones en la implementación de metodologías de mejora como el Balanced Scorecard?

El liderazgo en la implementación de los proyectos es determinante en el éxito de los proyectos como el BSC. Si el ejecutivo principal y su equipo no le dedican tiempo al tema en realidad le están diciendo a la organización que éste no es un tema importante.

Si tuvieras que darle un consejo a una persona que se inicia en el tema de gestionar la estrategia y el BSC en el sector de ONG, ¿qué le dirías?

En primer lugar creo que es importante reconocer todos los esfuerzos de la organización por avanzar, ello, independientemente de que metodología que se haya utilizado.

En segundo lugar, pienso que antes de realizar un plan estratégico se debe incorporar dentro de su organización un buen Proceso de Planeamiento Estratégico, en particular esto nos ha servido mucho para poder diferenciar entre la Gestión de Proceso de Planeamiento Estratégico, el Plan Estratégico en sí y el BSC. Tener un proceso ayuda a tener una práctica sistemática de gestión de la estrategia, hay actividades planificadas, responsables y resultados esperados para este proceso. El plan estratégico es producto del mismo. Sin embargo, ahí no acaba la cosa, es necesario que se implemente para lo que se requiere despliegue y seguimiento. El BSC a su turno es la herramienta para hacer ese despliegue y seguimiento.

Por ultimo y quizás lo más importante es que el BSC es mucho más que una herramienta que trabaja con un software. Debe ser un sistema de control de las estrategias y de allí la importancia de la construcción del Mapa Estratégico y del Tablero de Mando. Considero que pocas organizaciones le dan el tiempo a este proceso y más bien se centran su atención en conseguir un software que le “solucione los problemas”. Si nuestros objetivos están mal diseñados, por mucho que contemos con el mejor software del mundo no vamos a poder lograr los resultados planeados.

Ever Egúsquiza:

legus@copeme.org.pe

legusqui@terra.com.pe