

Aplicabilidad del modelo de gestión estratégica Cuadro de Mando Integral en fundaciones privadas en el nuevo escenario de gestión social en el Ecuador

Franklin Hurtado Larrea
fhurtado@ups.edu.ec

Nuevo escenario de la gestión social en el Ecuador

Es claro que en los últimos años el Estado Ecuatoriano ha logrado incrementar considerablemente sus indicadores sociales y de desarrollo, tal es así que el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, creador del Índice de Desarrollo Humano ubica al Ecuador en el tercer lugar de crecimiento de entre todos los países de Latinoamérica y el Caribe.¹ Bajo esta perspectiva, el mensaje que el Ecuador comunica al mundo ha cambiado sustancialmente en esta época, este mensaje plantea, directa o indirectamente un avance significativo en cuanto a la erradicación de la pobreza y de una mejora en la economía del país.

Este hecho, sumado a las crisis que han golpeado a los países más desarrollados del mundo (primero Estados Unidos de Norteamérica y luego la Zona Europea) han generado un escenario en el que varias instituciones internacionales que normalmente entregaban importantes sumas de dinero a organizaciones sin ánimo de lucro en el país, reduzcan considerablemente sus donaciones y en casos extremos, lleguen incluso a restringir definitivamente estas entregas, dejando a las fundaciones (otrora destino de estas contribuciones) sin su principal fuente de financiamiento.

Adicionalmente, existe por parte del Gobierno, la decisión de depurar y controlar las Organizaciones No Gubernamentales (ONG), por considerar que muchas de estas se “inmiscuyen indebidamente en política e incumplen la ley”² lo que ciertamente ha generado un ambiente de inestabilidad para muchas de estas instituciones que han visto en su porvenir la necesidad de rendir cuentas, hecho que en muchos casos, no era necesariamente una constante en el pasado y que definitivamente ha exigido una seria revisión de sus procesos internos.

Por el evidente incremento de la cobertura social pública, principalmente en los ámbitos de mayor incidencia en la sociedad que son: salud, educación y en general en todos los aspectos que influyen directamente en el desarrollo humano de los habitantes del país, muchas fundaciones que antes cubrían las claras brechas de atención social por la falta de respuesta del Estado, se han visto sobrepasadas por la capacidad de atención de la actual administración, principalmente cuando se trata de aquellos servicios básicos. Este hecho ha significado otra complicación para varias ONG's, ya que su razón de ser, que se enmarcaba en la cobertura de aquellos

¹ De acuerdo a la Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica, texto que se ubica el sitio: <http://www.andes.info.ec/es/sociedad/indice-desarrollo-humano-ubica-ecuador-tercer-lugar-crecimiento-latinoamerica-caribe.html>

² http://www.elcomercio.com/noticias/Correa-depurara-ONG-involucrarse-politica_0_3599681.html

servicios que no eran entregados por el Estado, termina siendo obsoleta, debido a que estas responsabilidades son nuevamente asumidas y cubiertas por el Gobierno.

Cambio y estrategia

Este escenario ha planteado una serie de desafíos para las fundaciones en el Ecuador, que ha obligado a estas organizaciones, en muchos casos, a redefinir sus misiones, lo cual involucra la búsqueda de nuevas actividades que garanticen su sobrevivencia, respetando su condición de enfoque social; adicionalmente y por la falta del necesario flujo de fondos, muchas de estas instituciones se han visto obligadas a plantear nuevas estrategias que les permitan conseguir los tan necesarios recursos financieros.

En esta dinámica, algunas han debido, lamentablemente, cerrar sus operaciones, pero otras, aquellas que han asumido los retos de las nuevas reglas del juego en el país, con creatividad, han debido redefinir en muchos casos, su actividad central, y establecer nuevos modelos de sostenibilidad. Todo esto significa que su direccionamiento estratégico debió ser modificado y por consiguiente, su declaración de estrategia³ también debió ser ajustada para el logro de estos nuevos propósitos.

Bajo estas condiciones de cambio, la situación de las fundaciones exige un giro y con él, la aplicación de una estrategia más agresiva que garantice su supervivencia y lo que es más importante, el cumplimiento de su misión.

Cuadro de Mando Integral como modelo de gestión estratégica

El Cuadro de Mando Integral (CMI) ha logrado un prestigio considerable alrededor del mundo, a partir de que ha sido aplicado con éxito en instituciones de todo tipo y tamaño. Este sistema permite garantizar el éxito de la estrategia, que se puede evidenciar a través del logro de la visión y misión institucionales; así mismo, su estructura permite establecer de forma clara los elementos para medir el cumplimiento de los objetivos, tanto los estratégicos, es decir aquellos que se establecen a nivel institucional, como los de contribución, que son los objetivos de cada unidad o área de la estructura orgánica y que se los establecen a partir del análisis de la contribución o apoyo, que no es otra cosa que, el establecimiento de la forma cómo la unidad o área puede apoyar al logro de la visión.

Frete a la necesidad de aplicar iniciativas concretas para el logro de su misión, tomando en cuenta las nuevas características del entorno, es claro que la ejecución de la estrategia se vuelve en un tema de crucial importancia ya que a través de ella se puede garantizar la supervivencia de estas instituciones, en condiciones que son ciertamente diferentes a aquellas que describían el ambiente de las ONG's en épocas pasadas.

El CMI se presenta como una fuerte alternativa para la gestión de la estrategia en estas instituciones que ciertamente, no han tenido la necesidad evidente de la aplicación de herramientas de gestión de este tipo, toda vez que se han desenvuelto

³ La declaración de la estrategia, de acuerdo al planteamiento de los autores del CMI, es un enunciado que describe la forma cómo la organización pretende lograr la visión institucional.

en ambientes diferentes, generalmente libres de competencia y de situaciones que pongan en serio riesgo su sobrevivencia.

Desafíos de la aplicación de un CMI en fundaciones frente al nuevo escenario de la gestión social en el Ecuador

Información

La información juega, sin duda, un muy importante rol en la dinámica de la gestión estratégica de las organizaciones debido a que ésta representa el insumo principal para el ejercicio de toma de decisiones, que es ciertamente crucial en la dinámica estratégica. En el caso de la aplicación de un CMI, su importancia es igual de relevante ya que los indicadores, que son componentes importantes de la estructura de una matriz de seguimiento, que permiten medir el avance en el logro de cada uno de los objetivos de la organización, dependen de la disponibilidad de información cuantitativa que debe ser veraz y oportuna para garantizar la adecuada ejecución de la estrategia.

El fortalecimiento de los sistemas de información es un imperativo si se busca la efectividad organizacional, más aun tomando en cuenta que muchas de estas organizaciones no cuentan con sistemas automatizados que les permitan administrar de forma adecuada y ágil la información de su gestión.

Cultura

Otro de los elementos, quizá el más importante, tiene que ver con la cultura de las organizaciones, ya que el modelo de gestión de la estrategia CMI se basa principalmente en la medición continua del avance en la operación de la estrategia, se requiere que se den cambios que a simple vista no representan mayor complejidad pero que la realidad son, indudablemente, aspectos que son un reto, por afectar directamente rasgos de comportamiento que son parte de la cultura de estas organizaciones; por ejemplo en el ejercicio del seguimiento el enfoque sobreentendido se enmarca en la presentación de todos los esfuerzos llevados a efecto durante la ejecución de los planes y proyectos, en este sentido lo que típicamente se presenta es un resumen de las actividades realizadas, sin embargo, bajo la dinámica de un seguimiento basado en indicadores, la relevancia y/o importancia de estas sesiones se inclina hacia los resultados. Este hecho a pesar de parecer simple, representa, en muchos de los casos un real impacto en el comportamiento de las personas ya que siempre buscan justificar su trabajo a partir del esfuerzo realizado y no necesariamente dando relevancia en lo alcanzado durante el ejercicio; esta aparentemente sutil diferencia a menudo provoca sentimientos de frustración por parte de los actores del ejercicio diario de las instituciones ya que en muchas ocasiones a pesar de los grandes esfuerzos que realizan, los resultados no son los mejores y lo que es peor aún, estos son con frecuencia, fácilmente identificados en la matriz CMI,

por cuanto su estructura visual y la existencia de los denominados semáforos⁴ permiten que se pueda identificar de inmediato el estado de los objetivos.

La aplicación de herramientas de gestión sofisticadas puede ser un verdadero reto en estas organizaciones, instrumentos que por haber sido creados en ambientes empresariales, pueden generar resistencia en instituciones de gestión social, por ser generalmente mal entendidos y considerados de uso exclusivo en empresas con ánimo de lucro.

Medición interna y externa

La escasez de recursos provenientes de las fuentes convencionales ha obligado a que estas organizaciones incorporen nuevas formas de captación de recursos, además de que han debido crear mecanismos para lograr mayor eficiencia en sus procesos; así mismo, por esta nueva dinámica, se ven en la necesidad de medir de manera más efectiva los impactos de la ejecución de sus proyectos en la población, por ello se deben crear y gestionar indicadores concretos que permita demostrar de forma sencilla y contundente el cumplimiento de su misión en la población a la que sirven.

Es cierto que la cobertura social estatal ha crecido considerablemente, pero sus esfuerzos aun distan de cubrir por completo todas las necesidades de las sociedad ecuatoriana; en muchos casos esta situación no se debe a una falta de recursos financieros sino a una clara falta de conocimientos concretos por parte de los organismos estatales respecto de una temática social puntual, es allí cuando se generan nuevas necesidades que pueden ser cubiertas por las fundaciones que sin duda manejan un importante bagaje de conocimientos que bien pueden ser explotados para lograr la entrega de nuevos servicios que respondan a estas necesidades identificadas a partir de las brechas de cobertura del esfuerzo estatal en lo social. En esta situación, es vital que la investigación sea incorporada a la gestión de las ONG's; investigación vista desde la perspectiva de una constante búsqueda de brechas de cobertura. Al mismo tiempo es imprescindible que se midan estos esfuerzos e iniciativas ya que resultan estratégicos bajo las nuevas reglas del juego. Como resultan también estratégicos los esfuerzos que se hagan por conseguir fondos para la gestión, por ello estos deben ser constantemente monitoreados.

La alternativa del Mapa estratégico para organizar las nuevas estrategias de las fundaciones

Todos los aspectos anteriormente citados pueden ser fácilmente incorporados en el Mapa Estratégico que presenta de forma visual los objetivos estratégicos y que sobre todo, permite representar las relaciones entre objetivos y entender así la importancia de cada uno en la estrategia institucional frente a la nueva dinámica de estas instituciones en el país.

⁴ Un "semáforo" en el contexto del CMI es un sistema de tres colores similar a un semáforo de tránsito que cuenta con tres colores donde: el color rojo representa una situación complicada; el color amarillo en cambio, indica riesgo; por último el color verde representa el cumplimiento de la meta establecida.

Conclusiones

La aplicabilidad del CMI es factible bajo la premisa de una adecuada gestión de información y de una también correcta comprensión de los mecanismos y de la utilidad de este sistema.

La cultura organizacional juega un rol decisivo en la aplicación de esta herramienta en cualquier organización; en el caso de las instituciones sin ánimo de lucro, de corte social, este hecho no es la excepción, y es más, su dificultad puede ser mayor por tratarse de ambientes que no están necesariamente acostumbrados a la dinámica de gestión de una estrategia corporativa, concepto que ha estado tácitamente ligado al ambiente empresarial.

El escenario actual del país obliga a que las fundaciones sean más creativas y flexibles en cuanto a su actividad. Esta situación presiona a que se incorporen nuevos procesos y herramientas de gestión para lograr sus propósitos.

Bibliografía:

- Robert S. Kaplan, David Norton, *Cuadro de Mando Integral*, Gestión 2000, Barcelona 2002.
- Robert S. Kaplan, David Norton, *The Execution Premium*, Planeta, Bogotá, 2010.
- Robert S. Kaplan, David Norton, *Mapas Estratégicos*, Gestión 2000, Barcelona, 2004.
- José Rivera Izam, *Armando el Puzzle*, Publicación de la OIT, 2005.
- Michael Porter, *Ventaja Competitiva*, Grupo Editorial Patria, México, 2010.
- Michael Porter, *Estrategia y Ventaja Competitiva*, Deusto, Bogotá, 2006.
- Edison Proaño, *Estrategia Empresarial Balanced Scorecard*, 2010.
- G. Stalk Jr. y más autores, *Estrategias de Crecimiento*, Deusto, Bogotá, 1998.
- H. Mintzberg y más autores, *Liderazgo*, Deusto, Bogotá, 1998.

- P.F. Drucker y más autores, *Cómo Medir el Rendimiento de la Empresa*, Deusto, Bogotá, 1998.
- P.F. Drucker y más autores, *La toma de Decisiones*, Deusto, Bogotá, 1998.
- T. Goss y más autores, *Gestión del Cambio*, Deusto, Bogotá, 1998.
- C.K. Prahalad, *Estrategia Competitiva*, Deusto, Bogotá, 2006.
- Mintzberg, Quinn y Voyer, *El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos*, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México, 1997.
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Planeamiento>, Mayo 2013.
- <http://www.wordreference.com/definicion/met%C3%B3dico>, Mayo 2013.
- <http://www.wordreference.com/definicion/fascinar>. Mayo 2013.
- elcomercio.com. Artículo: “Correa depurará ONG por involucrarse en política”, http://www.elcomercio.com/noticias/Correa-depurara-ONG-involucrarse-politica_0_3599681.html, 10 de Marzo del 2009.
- elcomercio.com. Artículo: “El Gobierno anulará convenios de 16 ONG”, http://www.elcomercio.com/politica/Gobierno-anulara-convenios-ONG_0_530347079.html, 6 de Agosto del 2011.
- eltelegrafo.com.ec. Artículo: “Ecuador prioriza proyectos estratégicos”, <http://www.telegrafo.com.ec/economia/masqmenos/item/ecuador-prioriza-proyectos-estrategicos.html>, 18 de Febrero del 2013.
- elcomercio.com. Artículo: “Ecuador necesita 6 169 médicos especialistas para los hospitales”, http://www.elcomercio.com/sociedad/Ecuador-necesita-medicos-especialistas-hospitales_0_692330850.html , 2 de Mayo del 2012.
- eltelegrafo.com.ec. Artículo: “El gasto social sostiene la gobernabilidad política”, <http://www.telegrafo.com.ec/actualidad/item/el-gasto-social-sostiene-la-gobernabilidad-politica.html>, 15 de Enero del 2012.

- eltelegrafo.com.ec. Artículo: “El SRI recaudó en 2012 \$11.267 millones, la cifra más alta de su historia”, www.telegrafo.com.ec/economia/item/el-sri-recaudo-en-2012-11-267-millones-la-cifra-mas-alta-de-su-historia.html, 9 de Enero del 2013.
- eltelegrafo.com.ec. Artículo: “Renegociación de contratos petroleros generó USD 2.795 millones”, <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/renegociacion-de-contratos-petroleros-genero-usd-2-795-millones.html>, 19 de Enero del 2013.
- eltelegrafo.com.ec. Artículo: “Ecuador reduce 4,8% nivel de pobreza y desigualdad social”, <http://www.telegrafo.com.ec/actualidad/item/ecuador-reduce-48-nivel-de-pobreza-y-desigualdad-social.html>, 20 de Diciembre del 2011.
- andes.info.ec. Artículo: “El Índice de Desarrollo Humano ubica a Ecuador en el tercer lugar de crecimiento en Latinoamérica y el Caribe”, <http://www.andes.info.ec/es/sociedad/indice-desarrollo-humano-ubica-ecuador-tercer-lugar-crecimiento-latinoamerica-caribe.html>, 18 de Marzo del 2013.
- eltelegrafo.com.ec. Artículo: “El regreso de la clase media en el Ecuador”, <http://www.telegrafo.com.ec/economia/masqmenos/item/el-regreso-de-la-clase-media-en-el-ecuador.html>, 26 de Noviembre del 2012.
- elcomercio.com. Artículo: “La crisis financiera en Estados Unidos golpea al consumidor”, http://www.elcomercio.com/noticias/crisis-financiera-Unidos-golpea-consumidor_0_165586223.html, 6 de Mayo del 2008.
- eltelegrafo.com.ec. Artículo: “Lecciones de la crisis financiera española: La caída de las cajas de ahorro (I)”, <http://www.telegrafo.com.ec/opinion/columnistas/item/lecciones-de-la-crisis-financiera-espanola-la-caida-de-las-cajas-de-ahorro-i.html>, 9 de Julio del 2012.
- eltelegrafo.com.ec. Artículo: “Obama: Estados Unidos ‘siempre será un país AAA’”, <http://www.telegrafo.com.ec/mundo/item/obama-estados-unidos-siempre-sera-un-pais-aaa.html>, 8 de Agosto del 2011.

- ilo.org,<http://www.ilo.org/public/spanish/support/lib/resource/subject/csr.htm>, Mayo 2013.
- eltelegrafo.com.ec. Artículo: “Quito siembra más futuros”,
<http://www.telegrafo.com.ec/noticias/quito/item/quito-siembra-mas-futuros.html>, 6 de Diciembre del 2012.
- www.fes-ecuador.org. Documento: “El proceso emigratorio en el sur de Quito”, <http://www.fes-ecuador.org/media/pdf/migracion7.pdf>, Septiembre del 2004.
- Wikipedia,http://es.wikipedia.org/wiki/Computaci%C3%B3n_en_nube, Mayo 2013.
- eluniverso.com. Artículo: “Suben ventas de teléfonos inteligentes en 2012; Samsung aumenta ventaja sobre Apple”,
<http://www.eluniverso.com/2013/01/25/1/1431/suben-ventas-telefonos-inteligentes-2012-samsung-aumenta-ventaja-sobre-apple.html>, 25 de Enero del 2013.
- derechoecuador.com,http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com_content&task=view&id=1819, 9 de Diciembre del 2005.