

La petición de un logístico

por John Rickard

Como logístico, ¿alguna vez se ha enterado usted de un nuevo proyecto, cuando ya las requisiciones de compra aparecen en su escritorio? ¿O ha recibido una solicitud de un vehículo 20 minutos antes de que sea requerido urgentemente?

Si es así, consuélese sabiendo que no es usted el primero. Desafortunadamente, es probable que tampoco sea el último. En el mejor de los casos, escenarios como ese reducen las funciones de apoyo a un constante estado de "apagar fuegos", ineficiente, frustrante y extenuante para todos los involucrados. En el peor de los casos, la implementación de un proyecto puede verse retrasada, y la gente puede sufrir innecesariamente.

Hasta cierto punto, en casi cualquier agencia y casi en cualquier situación, este escenario es algo común. De hecho, hay una infinidad de factores internos y externos que afectan nuestra posibilidad de planificar y coordinar: una pobre o poco fiable infraestructura local, condiciones de mercado rápidamente cambiantes, comunicaciones y seguridad deficientes, movimientos constantes de población, personal sobrecargado de trabajo, plazos muy cortos por parte de los donantes para las propuestas, regulaciones de los donantes, memoria institucional, relaciones inter-agencias, rotación de personal, capacidad del personal, y así sucesivamente.

Esos factores ciertamente dificultan a los administradores el planificar y coordinar. El problema es que, durante la respuesta, en vez de revisar los elementos que podemos controlar, los administradores tienden a quitar prioridad a todo el proceso de planificación y coordinación.

No hace mucho tiempo que los proyectos más pequeños con frecuencia eran implementados por un sólo administrador vistiendo varios trajes a la vez, tales como: "administrador de proyecto", "encargado de administración y logística", "representante de país" y "encargado de finanzas". Dada la escala de las operaciones, esto era generalmente manejable y, dado el limitado número y la cercanía del personal, la planificación era coordinada casi automáticamente. Sin embargo, los proyectos recientes, que han involucrado a docenas de expatriados y locales como parte del personal, han conllevado gastos de millones de dólares. Sin contar con la multiplicación de la complejidad de nuestras responsabilidades, parece que no tenemos prioridades ni hemos hecho planes para realizar cambios esenciales y modernizar las estructuras administrativas y de colaboración, que nos permitirían,

como organizaciones, planificar y coordinar nuestra expansión.

A nivel de campo y de organización, vemos los programas estructurados en secciones de Proyectos, Administración, Logística y Apoyo Financiero (o con variantes menores). Esta evolución es necesaria para manejar programas grandes de manera efectiva, pero yo diría que nuestra mentalidad básica de ser guiados por los implementadores de proyectos, no ha cambiado. Los flujos de información pueden ser -y son- iniciados, mantenidos y detenidos por los proyectos; esto último normalmente por descuido, exceso de trabajo o inexperiencia. Podríamos pensar que estamos integrados, cuando de hecho nuestros proyectos y sus servicios de apoyo son rígidos en su estructura y mentalidad. Las funciones de apoyo son a menudo consideradas como apéndices, más que como elementos integrales de un todo.

¿Cuántas veces han tenido los administradores que quedarse solos trabajando hasta la madrugada, para poder enviar una propuesta justo antes de la hora límite por la mañana? Más seguido de lo que quisiéramos admitir.

¿Acaso son rutinariamente revisadas las propuestas por el personal de Finanzas y Logística? No. Los resultados pueden variar, desde no requerir suficientes fondos para infraestructura de almacenamiento, hasta proponer plazos poco reales de entrega del equipo necesario o los suministros (y, por ende, provocar un retardo en la implementación del proyecto).

La planificación coordinada también se ve obstaculizada por una falta general de comprensión, de lo bueno que la logística hace y puede ofrecer: eficiencia mejorada, planes de contingencia, responsabilización y reducción de costos.

Ésto lleva a un callejón sin salida. Los logísticos no son tomados en cuenta, porque los administradores no están convencidos del valor que agregan... los requerimientos logísticos no se cumplen a cabalidad, resultando en la situación de estar apagando fuegos... los administradores ven a los logísticos luchando (en vez de estar viendo los problemas subyacentes) y concluyen que, para las subsiguientes propuestas, una revisión logística no ofrece ventajas...

Esto no es un ejercicio de asignar culpas, sino de resaltar las realidades de operar bajo ya difíciles circunstancias, dentro de estructuras que no dan mucho valor a la integración de todos los participantes en la operación.

Como comunidad, sin embargo, no somos únicos y por lo tanto no necesariamente tenemos que aprender los nuevos trucos de la manera difícil. Muchas de las preocupaciones y limitaciones que encaran hoy los logísticos humanitarios, reflejan la sustancia de las discusiones al respecto en el sector privado de hace 15 años.

Ahí, los avances tecnológicos en partes de los sectores manufactureros y de venta al detalle, hicieron sus actividades principales tan eficientes como era posible - la única área que quedó, en que podían aún mejorarse los servicios y/o reducir costos, era la de cómo esas compañías interactuaban con sus proveedores y cómo llevaban sus productos al mercado. Esto es "Administración de la Cadena de Abastos", lo que muchos de nosotros llamamos "logística".

Detrás de todo esto, debe haber un sólido flujo de información dentro de un "equipo integrado"

Petición final

Es necesario que la planificación y la coordinación sean vistas como algo esencial, y no meramente "deseable". Necesitamos invertir en sistemas, e invertir también en la integración de nuestros sistemas y estructuras. Necesitamos mantener a la asesoría en la más alta estima, tanto la interna como la que viene de fuera, y necesitamos buscar el consejo de expertos.

Dadas la voluntad, la inversión, la tecnología actual y las mejores prácticas del sector privado, hay significativas mejoras en la eficiencia que deben hacerse, por parte de la comunidad humanitaria y la de donantes. Detrás de todo esto, debe haber un sólido flujo de información dentro de un "equipo integrado", a través de la planificación de los proyectos y la implementación. Parece simple y hasta obvio, pero aún así, es algo que está luchando por ganar aceptación.

John Rickard es Director de Logística, en el Comité Internacional de Rescate, Nueva York.
Email: jrickard@theIRC.org