

1. CONCEPTE DE QUADRE DE COMANDAMENT INTEGRAL

La necessitat de controlar basada en l'anàlisi d'indicadors sobre la implementació i l'impacte de les activitats de les diferents àrees clau d'una organització no és nova.

Ja a principis del segle xx i durant la revolució que la introducció de la direcció científica va suposar, els enginyers de sistemes van desenvolupar quadres de control que combinaven diversos indicadors per mesurar el funcionament de les diferents dimensions organitzatives.

Es pot afirmar que, com a concepte integrat, com a eina de gestió, l'origen del quadre de comandament, el trobem a França, on apareix a meitat del segle passat basat en l'expressió *tableau de bord* que, traduïda literalment, vindria a significar "tauler de comandament o quadre d'instruments".

A partir dels anys vuitanta, el concepte de *quadre de comandament* es transforma i evoluciona en la seva aplicació a les Administracions Públiques, des d'una idea acadèmica a un instrument pràctic de gestió.

Amb el temps, aquesta eina ha passat a tenir una rellevància especial en la introducció de la gestió per objectius.

Un pas més enllà, el trobem amb la incorporació de la noció d'*integralitat* al concepte de *quadre de comandament*.



La combinació d'indicadors financers i no financers és l'element fonamental del quadre de comandament integral, i la base de la seva aplicació en l'Administració Pública a partir de la segona meitat dels anys noranta.



Definició

El quadre de comandament integral (Kaplan i Norton, 1997) va definir-se com un instrument de control i d'ajuda al/a la directiu/iva a la Universitat de Harvard dissenyat pels professors Robert Kaplan i David Norton a principis dels anys noranta.

Aquesta eina sorgia com a crítica dels models de control que fins aleshores eren els predominants a les empreses privades. Fins llavors, al món empresarial, l'objecte de control prioritari eren els temes financers, especialment els vinculats als comptes de resultats, és a dir, es centraven en mesurar les possibilitats d'èxit econòmic (beneficis) de l'empresa.

A diferència d'això, la característica principal del quadre de comandament integral és que intenta analitzar tant els factors financers com els no financers que expliquen el bon funcionament de l'organització.

En la seva aplicació a l'entorn de les institucions públiques, el quadre de comandament integral vol ser un instrument per **mesurar la gestió corporativa**, mostrant-se com una eina efectiva per enllaçar la visió, la missió i l'estratègia de la corporació local amb els objectius operatius de les seves diferents unitats. A més, permet oferir una visió completa de l'organització, configurant-se com un element essencial del sistema d'informació i del de control de gestió, amb la intenció de millorar les capacitats del/de la directiu/iva per prendre decisions.



Definición

Un quadre de comandament integral és un instrument que recull de forma sintètica i sistematitzada la informació rellevant sobre la gestió, la realització d'actuacions i l'assoliment dels objectius d'una organització, amb la finalitat de ser usada pel directiu, especialment en la presa de decisions.

Així, el quadre de comandament integral és una eina vinculada al sistema d'informació, que té com a objectiu ajudar els comandaments a prendre decisions i alinear les unitats vers els objectius estratègics definits per la corporació local (Dodero, 2004). Aquests instruments es dissenyen per a cada institució i recullen indicadors relatius a les línies prioritàries d'actuació, que poden canviar en els diferents moments de la legislatura, fet que mostra la necessitat que siguin **eines de seguiment i control dinàmiques** i vives.



També és possible definir quadres de comandament integral relatius a cada una de les regidories o sectors d'un ajuntament, així com articular-los com a instrument global de monitoratge dels paràmetres bàsics del funcionament d'una unitat orgànica determinada. La clau és que cada quadre de comandament sigui una eina útil per al/a la directiu/iva que l'hagi d'utilitzar: li ha d'aportar **informació dels punts crítics**, sobre la qual recolzar la presa de les decisions de les quals és responsable.

Estan els quadres de comandament de les diferents regidories del teu ajuntament relacionats els uns amb els altres? Creus que els seus indicadors són complementaris per oferir una imatge clara del funcionament organitzatiu i sobre les variables clau del municipi?

Seguint el text del *Manual de disseny de quadres de comandament per a les unitats directives* de la Generalitat de Catalunya (1999), es pot resumir les diverses utilitats que un quadre de comandament pot proporcionar als/a les seus/seves usuaris i usuàries més immediats/ates:

- a) Millora el seu procés de presa de decisions i els facilita aconseguir els resultats desitjats.
- b) Sistematitza els controls de l'organització.
- c) Facilita la comunicació:
 - En sentit ascendent: presentació de resultats, plantejament de noves estratègies.
 - En sentit descendent: comunicació d'objectius, actuacions i delegació de funcions.
- d) Indueix processos de planificació en aquells casos en què aquesta no estigui prou desenvolupada.
- e) Ajuda a comprendre el caràcter interdepartamental de l'Acció de Govern.
- f) Facilita un coneixement ràpid i sintètic dels aspectes essencials de l'organització i del seu entorn: recursos disponibles, actors principals amb els quals s'ha de relacionar, factors clau que convé controlar, fonts d'informació, tendències dels factors clau i de l'entorn, etc.
- g) Serveix com a instrument de diàleg amb els col·laboradors i de descentralització."

Els quadres de comandament integral no recullen de forma completa tota la informació que existeix a l'organització, sinó que resumeixen aquells elements que es considera factors d'informació crítics per alinear els/les directius/ives i les unitats vers la consecució dels objectius fonamentals de la institució.

Per això es pot definir aquest tipus d'eines en diferents nivells organitzatius, i dissenyar així quadres de comandament:

- Per al nivell:
 - “Estratègic”: incorporen la mesura de la direcció política.
 - “Operatiu”: vinculats a objectius de control de la gestió operativa dels diferents serveis.
- Que mesurin el grau de desenvolupament de les activitats ordinàries d'una petita unitat.



La clau és definir-los en funció de la utilitat que han d'aportar als comandaments en cada nivell de responsabilitat organitzativa.

Per tot el que es va apuntant, comença a quedar clar que, per poder estructurar un quadre de comandament integral, és fonamental partir del llistat d'objectius estratègics i operatius de la corporació local, ja que precisament el quadre de comandament respon a la idea de constituir-se com a mecanisme de mesura o control del seu grau de consecució. Vol col·laborar en la millora de l'**eficiència i eficàcia de la funció directiva**, ja que pretén aportar una visió general de l'organització, fet que ha de situar el/la directiu/iva públic/a en una bona posició per a la presa de decisions.

Com es comentava abans, el quadre de comandament integral en la seva versió contemporània és una eina pràctica de gerència pública.



Atenció

Aquest instrument proveeix una estructura d'informació que ajuda a centrar-se en els indicadors de cada procés crític de l'organització, tal com els plans estratègics o plans d'actuació municipals, la distribució de recursos, el pla d'accions operatives, l'aprenentatge, el comportament davant els actors interns i externs o les relacions externes. En això radica precisament el valor diferencial i característic del quadre de comandament, en la seva visió integral, que vol expressar un equilibri entre un enfocament de control basat en l'eficiència i un altre basat en altres elements qualitius com són l'opinió de la ciutadania, la motivació dels/de les treballadors/ores o les capacitats de l'organització per adaptar-se als canvis.

A més, vinculant i relacionant la informació que s'obté de cada un dels indicadors que integren aquesta eina, de forma que es pugui obtenir relacions causals entre el grau d'èxit del funcionament de les diferents dimensions organitzatives (Kaplan i Norton, 2009).

El model de quadre de comandament integral pretén també unir el control operatiu a curt termini amb la visió i l'estratègia a llarg termini de l'organització. Per això es diu que és un instrument que permet oferir una visió completa de l'organització, configurant-se com a peça clau del sistema d'informació i de control de gestió.

Si s'aconsegueix la seva correcta implantació, es propicia la millora organitzativa i una actitud més positiva de les diferents unitats enfront del canvi: en identificar els factors clau de l'èxit de cada unitat i en mesurar el seu acompliment, s'obre la porta a l'acceptació de la reenginyeria i la millora contínua, ja que és més fàcil detectar problemes i procediments que no funcionen.

Com es veurà, el quadre de comandament és també una eina que facilita l'avaluació i la qualificació dels recursos humans, ja que millora la comunicació i el treball en equip i pot, si s'aplica bé, incrementar la motivació i el compromís de les persones, i això és un factor crític per al bon funcionament de l'Administració municipal.



El control de les relacions entre els indicadors que mesuren els factors clau d'èxit facilita la identificació de les oportunitats de millora. Això permet als ajuntaments disposar d'una eina que els incentiva a revisar periòdicament la seva estratègia política i de gestió.