

3. CONSTRUCCIÓ D'UN QUADRE DE COMANDAMENT INTEGRAL

Un quadre de comandament ha de posar en evidència els resultats de l'organització que no s'ajustin als límits establerts per als nostres objectius i advertir sobre aquells paràmetres que es mouen en zones delimitades com de "risc", assignant les responsabilitats conseqüents i facilitant la comunicació entre els diversos agents implicats en la decisió.



Atenció

Un quadre de comandament integral compost per un nombre d'indicadors excessiu pot fer confusa l'estratègia i produir una dispersió perjudicial dels esforços organitzatius. S'aconsella no superar els set indicadors per cadascuna de les diferents perspectives que es vulgui analitzar i alhora es considera correcte un nombre total aproximat al voltant de vint-i-cinc o trenta indicadors.

Cal destacar el grau de vinculació directa que ha d'existir entre les activitats i les funcions que les diferents unitats realitzen i el resultat dels indicadors, amb la finalitat d'incrementar la motivació entre els/les responsables, ja que poden identificar el fruit de la implantació de millores en els resultats que apareixen reflectits als indicadors. La comunicació i la participació del personal en el disseny i l'execució del sistema d'indicadors predisposa el/la treballador/a a l'acceptació del quadre de comandament i el/la motiva a involucrar-se en les accions per al seu desenvolupament eficient.

Per això, cal recordar que és important:

- La informació sobre la posada en marxa del sistema d'indicadors com a eina de progrés per a l'organització i no com a element sancionador.
- La informació actualitzada i transparent sobre els resultats obtinguts i l'evolució dels indicadors.
- L'esforç per fer comprensibles els indicadors al personal involucrat.

3.1. FASES D'ELABORACIÓ DEL QUADRE DE COMANDAMENT INTEGRAL

Cada corporació pública és única i ha de seguir el seu propi camí per construir un quadre de comandament integral, però es pot descriure un pla de desenvolupament típic i sistemàtic que engloba diferents fases bàsiques.

3.1.1. Definició de les línies estratègiques, dels objectius operatius i de les accions

En primer lloc, es determina les característiques de la institució o unitat respecte de la qual s'ha d'articular el quadre de comandament (Carrasco *et al.*, 2005). Es defineix els seus elements estratègics: missió, visió, objectius i línies estratègiques per arribar als objectius.



La definició de l'estratègia política i la seva plasmació en un pla d'actuacions és indispensable per poder establir després els indicadors de gestió que orientin sobre el grau de consecució d'aquests objectius.

El quadre de comandament ha d'integrar-se al procés de planificació i pressupost de la institució, és a dir, de cada objectiu estratègic, haurà de "penjar"-ne un o més programes de desenvolupament i un pressupost vinculat que permeti assegurar recursos humans i materials per acomplir el que es pretén. Amb això, s'estarà en disposició d'avaluar i l'eina del quadre de comandament permet fer-ho.

Així, i en segon lloc, un cop consensuades la missió, la visió i les línies estratègiques, és necessari identificar els principals processos d'actuació i els seus punts clau. A partir d'aquí ja es pot definir els objectius operatius a curt termini, enquadrats dins de l'estratègia establerta. La descripció de processos i la identificació d'actors i punts clau pot ser un bon suport per identificar i completar la definició d'objectius. Els objectius operatius han de ser concrets i mesurables (quins resultats es vol assolir: què, quant, quan, com). Han d'estar referits a unitats o responsables concrets. Dels objectius operatius es pot passar a definir les actuacions específiques que les unitats han de desenvolupar per aconseguir-los. Les actuacions també han de ser mesurables i concretes i alhora vinculades a responsables determinats. Definit això, serà fàcil identificar amb claredat quina és la informació (quins són els indicadors) que es necessita per saber si allò que s'està duent a terme porta o no als objectius desitjats.



S'ha de determinar quines són les decisions que es pren en cada nivell i qui són les persones que prenen aquestes decisions. Això possibilitarà articular diferents quadres de comandament relatius a cada nivell organitzatiu, però vinculats entre ells en relació amb la identificació de les línies estratègiques que són objecte de mesura.

Cada nivell organitzatiu té diferents reptes i, en cadascun d'ells, hi ha persones que prenen decisions sobre diferents problemes.

El quadre de comandament ha de ser útil per al/la directiu/iva que l'ha de fer servir, per la qual cosa una mateixa institució pot desenvolupar-ne en funció del nivell de cada unitat implicada, però tothom ha de prioritzar les mateixes estratègies basant-se en l'elecció de sistemes d'indicadors que mesurin les variables que estratègicament es consideri claus en cada moment de la legislatura.



Atenció

El quadre de comandament integral no és un document únic vàlid per a tots els estaments de l'organització, sinó que es pot elaborar diferents quadres, adaptats a cadascun dels departaments o nivells de decisió de l'entitat. La direcció ha de coordinar les activitats dels departaments recollint al seu quadre de comandament una síntesi dels objectius i indicadors específics de cada àrea d'actuació.

3.1.2. Definició de l'arquitectura d'indicadors

Un cop definits els objectius operatius i les accions, és possible identificar els indicadors que millor poden informar sobre el grau de consecució de l'estratègia i dels objectius establerts (Ministerio de Economía y Hacienda, 2007). Més endavant es dedicarà un apartat específic al disseny i a l'establiment d'indicadors, però ara ja es pot avançar que la clau d'un bon sistema d'indicadors és que realment mesurin el grau d'acompliment dels nostres objectius, és a dir, que no donin informació d'altres àmbits. Això sembla obvi, però es habitual trobar quadres de comandament integral que no recullen les variables clau que permeten controlar els processos d'actuació i el seguiment de la gestió. La selecció d'indicadors que han de formar part del quadre de comandament ha de recollir allò fonamental per informar el/la directiu/iva responsable, i ha d'estar pensada en un format de presentació que, entre d'altres característiques, faciliti la seva comprensió.



Creus que, en el teu ajuntament, hi ha un bon disseny de la missió, la visió i les línies estratègiques de cada una de les àrees o regidories? Estan vinculats els programes operatius de cada Unitat a les prioritats establertes en les línies estratègiques?

En el quadre de comandament per a l'alta direcció de la corporació, la selecció d'indicadors ha de ser de caràcter general, informant sobre les estratègies polítiques clau que engloben tota l'organització. A partir dels nivells organitzatius inferiors, els indicadors s'han d'encadenar de forma vertical d'acord amb els processos organitzatius dels quals cada nivell és responsable. Per això, han d'estar clares les responsabilitats de cada unitat i de cada un dels comandaments (cosa que no sempre és té clara dins l'organització municipal).

Un dels elements clau per aconseguir una bona selecció de l'arquitectura dels indicadors que cal utilitzar en cada nivell és de nou involucrar les diferents unitats en aquesta selecció. Això facilitarà l'acceptació posterior de la relació entre la consecució de resultats amb incentius salarials, de formació o de carrera professional. Per a l'elecció dels indicadors concrets, és aconsellable també la comparació amb altres corporacions públiques similars en mida i pressupost.

3.1.3. Comunicació de la implantació

L'elaboració del quadre de comandament implica un esforç de comunicació addicional al normal: totes les seves etapes, el seu disseny, la seva construcció i el seu ús és un procés educatiu molt valuós (Audit Commission, 2004). Sol afirmar-se erròniament que, una vegada que s'ha dissenyat i implantat l'aplicatiu sobre el qual "correrà" el quadre de comandament la feina ja està feta. O sigui, que la simple comunicació dels indicadors que formen un quadre de comandament integral dóna lloc que els components de l'organització disposin d'un programa d'actuació complet amb directrius clares per al futur. Però això no es així.

Sovint els/les directius/ives i el personal empleat creuen conèixer l'estratègia de la corporació local, però cadascun la interpreta a la seva manera, aplicant els seus propis criteris i interessos en el desenvolupament d'uns objectius tal vegada poc clars. Això obliga a la direcció a dissenyar i executar un complet sistema de presentació inicial i de comunicació contínua dels objectius i la metodologia del nou sistema de control, amb la finalitat que la visió de l'estratègia es desenvolupi d'una forma consensuada i conjunta. La **comunicació** ha de ser precedida d'una oportuna socialització de la nova eina i aquesta s'aconsegueix mitjançant una campanya de màrqueting intern basada en la formació. La **instrucció** de les persones no sols transmet coneixements sinó que activa **conductes**.



Ha de fer-se visible un lideratge directiu que promogui la implicació del personal, a fi que les unitats entenguin clarament que el quadre de comandament és l'instrument mitjançant el qual seran valorades les activitats dels grups i de les persones.



Atenció

El reforç formatiu sobre una eina nova, com pot ser un quadre de comandament, ajudarà a que es produeixi un alineament dels/de les empleats/ades vers les perspectives estratègiques que han estat enunciades, i desenvoluparà la capacitat dels individus d'orientar-se cap a la millora operativa en el seu servei concret.

La presentació i l'explicació del quadre de comandament ha de ser intensiva, però adaptada al llenguatge de qui l'ha de rebre, tenint en compte que són moltes vegades els/les empleats/ades de base els que més poden fer pel desenvolupament de l'estratègia de l'ajuntament.

En les organitzacions basades en la prestació de serveis, com són les corporacions locals, s'oblida amb freqüència que la ciutadania sol ser atesa pel personal empleat amb remuneracions inferiors, amb menys formació i que es troba, a més, molt allunyat dels nivells polítics directius on s'enuncien els principis estratègics i els objectius operatius. Això vol dir que cal comunicar amb cura, ja que un indicador no sempre tindrà una plena significació per a tot el personal de l'organització, per la qual cosa serà necessari explicar adequadament cadascun d'ells als agents l'actuació dels quals mesurarà l'indicador.

3.1.4. Sosteniment i retroalimentació



El sistema d'indicadors ha de ser nodrit per diferents fonts d'informació. A l'hora de dissenyar els indicadors, s'haurà d'identificar la unitat o persona responsable d'assegurar que la font d'informació (usualment, una base de dades) estigui actualitzada de forma correcta. Això implica una feina i un sistema de coordinació que caldrà preveure i programar. La **transparència del sistema de fonts dels indicadors** i de la seva gestió és un nou element clau per generar confiança en aquesta eina per part de les unitats que l'apliquen (Cook, 2004). Aquest element és encara més rellevant si es vincula el resultat de les mesures dels indicadors a incentius positius o negatius per a les diferents unitats.

La manca de transparència genera desconfiança i pèrdua de legitimitat de l'eina com a instrument per alinear les unitats vers un objectiu.

Per exemple, si s'estableix incentius per objectius de gestió com disminució del temps de tramitació de determinats expedients, ha de quedar clar com es mesura aquests temps, qui fa la mesura, d'on es treu la informació i com i quan aquesta és "bolcada" en el sistema d'informació.