

El quadre de comandament integral en les Entitats No Lucratives

JOSE LUIS RETOLAZA

Institut d'Economia Aplicada a l'Empresa. (UPV/EHU)

JOSÉ TORRES PRUÑONOSA

Escola Universitària Euncet Unnim (EUNCET)

LEIRE SAN-JOSÉ

Universidad del País Vasco (UPV/EHU) i University of Huddersfield (UK)

Data de recepció: 18/12/11

Data d'acceptació: 27/03/12

RESUM

El Quadre de Comandament Integral és una metodologia que permet vincular l'estratègia amb el Pla de Gestió en les organitzacions. Per a això és necessari descriure, valorar, controlar i modificar les metes i objectius estratègics de forma global; però no solament, sinó que també les econòmiques. El Tercer Sector és especial i està totalment en línia amb aquesta política, a causa de la seva focalització cap a altres variables a part de les econòmiques. En aquest treball es descriu en forma de decàleg les pautes necessàries per implantar un Quadre de Comandament Integral en les organitzacions no lucratives. També es descriuen, a fi d'evitar-se, els principals problemes i errors que es cometien en les organitzacions del Tercer Sector. Els resultats suggereixen que aquesta metodologia és important per a les ONGs i s'expliquen els errors a evitar a fi d'aconseguir l'èxit en la seva implantació més enllà del primer any.

PARAULES CLAU

Quadre de Comandament Integral, Tercer Sector, Entitats No Governamentals, Gestió estratègica, Kaplan i Norton, Implementació.

ABSTRACT

The Balanced Scorecard is a methodology for linking the strategy with the Management Plan in organizations for which it is necessary to describe, assess, monitor and modify the goals and strategic objectives globally. The Third Sector is special and is completely in line with this policy because of its focus to other variables besides the economic ones. This paper describes Decalogue as the necessary guidelines to implement a Balanced Scorecard in nonprofit organizations. It also describes the major problems and mistakes made in the Third Sector organizations. The results suggest that this methodology is important for NGOs and explains the pitfalls to avoid in order to achieve success in its implementation beyond the first year.

KEYWORDS

Balanced scorecard, Third Sector, NGOs (nongovernmental organizations), Strategic Management, Kaplan and Norton, implementation.

1. Introducció

El Quadre de Comandament Integral és una metodologia que recentment s'ha incorporat en la gestió empresarial. Aquest instrument desenvolupat per Kaplan i Norton (1992, 1996a, 1996b, 2000, 2003) ha aconseguit un increïble grau d'acceptació i implementació en l'àmbit empresarial possiblement per la seva aplicabilitat i els seus resultats. De fet, la majoria de les empreses que ho utilitzen de forma adequada, ho consideren un element fonamental de la seva gestió i els seria impossible renunciar a utilitzar-lo (Banker, Chang & Pizzini, 2004). No obstant això, en l'àmbit del Tercer Sector el Quadre de Comandament Integral no ha trobat gaire acceptació o, almenys, el seu grau d'implementació és molt inferior al que es dona en les empreses (Retolaza, 2010).

En el present article ens preguntem el perquè d'aquesta escassa utilització, analitzant les característiques, tant de la pròpia metodologia del Quadre de Comandament Integral, com del Tercer Sector que poguessin

ser a la base del rebuig o del retard en utilitzar-lo. Des del nostre punt de vista és inqüestionable l'aportació de valor que el Quadre de Comandament Integral pot oferir en la gestió de les empreses que componen el Tercer Sector; fins i tot ens atrevim a augurar que el valor seria superior al que aporta a les empreses de la resta de sectors. A més d'exposar el valor aportat d'aquest instrument en el Tercer Sector, en aquest treball identifiquem un conjunt de barreres d'entrada que es donen en les entitats d'aquest sector; sobretot en relació amb l'ús d'aquesta metodologia. També proposem algunes modificacions del propi Quadre de Comandament Integral, que no només facilitaran el seu ús en les entitats del Tercer Sector, sinó que a més incrementaran significativament el valor generat en utilitzar-lo.

2. El quadre de comandament integral: Plantejament i utilitat

El QCI (Quadre de Comandament Integral) és una metodologia ja consolidada sobre la qual s'ha escrit àmpliament, tant en l'àmbit acadèmic com en el relatiu a la gestió empresarial; per això, en aquest apartat ens proposem descriure de forma clara els elements que defineixen el QCI amb la pretensió que el lector pugui entendre les aportacions posteriors sobre l'adaptació del QCI a les entitats del Tercer Sector.

La noció de Quadre de Comandament és molt anterior al treball de Kaplan i Norton. Existeix una bibliografia extensa sobre el tema (Banker, Chang & Pizzini, 2004; Niven, 2002; Olve, N.G. & Sjostrand, A., 2002; entre d'altres). No obstant això, Kaplan i Norton, en la seva primera obra (1992) proposen el model SBC (QCI) com una metodologia específica, la qual en poc temps aconsegueix una acceptació inusual entre les eines de gestió utilitzades per les empreses. Quines són les característiques específiques que permeten que aquest model s'erigeixi en el referent, fins al punt que en aquest moment és difícil fer referència al concepte de Quadre de Comandament sense afegir-li Integral, i fer referència a Kaplan i Norton?

Possiblement aquest èxit d'acceptació respon a l'existència d'una necessitat de gestió no resolta, la connexió entre el Pla o disseny Estratègic i el Pla de Gestió Anual. El Pla Estratègic en la seva concepció original (Mintzberg, 1973) permet estructures i organitzar de forma piramidal i concatenada les finalitats, objectius i actuacions de les empreses i, per tant, resulta un sistema de regulació i control de les actuacions. No obstant això, més tard el Pla Estratègic es va manifestar com a inadequat per a la gestió empresarial en el seu sentit ampli i fou abandonat per la pràctica totalitat de les empreses en la dècada dels 70. La versió que es va introduir a Espa-

nya amb posterioritat a aquesta data, encara que manté la denominació de Pla Estratègic, en realitat, respon al concepte de plantejament o disseny estratègic, i es situa en el que Mintzberg (1973) denomina Escola del Disseny. El problema fonamental d'aquesta concepció del Pla Estratègic (Disseny Estratègic) rau en la seva connexió amb les actuacions reals i quotidianes de l'empresa, les quals s'han estructurat normalment, no a partir del Disseny estratègic, de molt difícil concreció, sinó del Pla de Gestió Anual. Això no hagués tingut importància si el Pla de Gestió Anual s'hagués derivat del Pla Estratègic, però la dificultat de desplegar estratègies a partir de les finalitats generals i, al seu torn, desplegar tàctiques concretes que es poguessin traduir en actuacions pressupostades, sense caure en els problemes que van portar a rebutjar la concepció més estricta (Escola Estratègica) del Pla Estratègic; ha portat al fet que el Pla de Gestió Anual, a la pràctica, no es derivi del Disseny Estratègic, sinó del Pla de Gestió Anual de l'any anterior, potser amb alguna petita modificació derivada del nou disseny estratègic plantejat (vegeu Gràfic 1).



Gràfic 1: Procés de Planificació i Gestió del Quadre de Comandament Integral.

Moltes són les empreses que han sofert aquest desequilibri entre Disseny Estratègic i Pla de Gestió Anual; el primer pensat amb una visió global, premeditat i consensuat per l'alta direcció en relació amb les variables internes i amb l'entorn de l'empresa; el segon articulat de forma molt més inductiva en relació amb objectius quantitius, normalment de caràcter econòmic. El primer, transformador, el segon continuista. El primer, quali-

tatiu i difícil d'avaluar en el seu desenvolupament; el segon, quantitatiu i fàcil de controlar operativament. Aquest desequilibri ha portat en moltes ocasions al fet que el Pla Estratègic hagi estat en la realitat «paper mullat». El QCI responia a la necessitat imperiosa que tenia l'empresa de connectar aquestes dues realitats, i per això va ser acceptat per l'entorn empresarial gairebé de forma immediata.

El Quadre de Comandament Integral, encara que recull elements anteriors, neix com a tal el 1992, amb una publicació de Kaplan i Norton en la *Harvard Business Review* (Kaplan i Norton, 1992), i s'assenta amb el llibre que tots dos autors publiquen quatre anys més tard (Kaplan i Norton, 1996b). A aquesta aportació primària del QCI com a sistema de connexió entre la planificació i el pla de gestió anual, se li uneixen altres dues aportacions fonamentals, que els propis autors desenvolupen amb posterioritat en dos llibres independents: el mapa estratègic com a suport del QCI (Kaplan i Norton, 2003), i l'alineació dels recursos i capacitats de l'empresa cap a l'objectiu de referència (Kaplan i Norton, 2006) cosa que permetia concretar en la pràctica real de gestió la Teoria de Recursos i Capacitats. Però potser la idea que reforça la seva aplicabilitat al Tercer Sector és la ruptura amb la teoria que una empresa ha de centrar-se exclusivament en els aspectes financers; integrant en una única imatge, la perspectiva comercial (*Customer*), la de processos interns (*Internal Business*) i la de Desenvolupament i aprenentatge (*Learning and Growth*), juntament amb la financera (*Financial*). Complementàriament, i encara que el normal en una empresa tradicional podia ser alinear el conjunt de perspectives en relació amb la financera, la veritat és que la metodologia permet una alineació a partir de la perspectiva que es consideri clau per a l'empresa. Això permet que les diferents ONGs puguin alinear les seves perspectives en funció d'aquella que més s'identifica amb la seva finalitat; així les organitzacions centrades en l'usuari poden alinear-se a partir de la perspectiva de client, mentre que les centrades en R+D el poden fer des de la perspectiva d'aprenentatge i creixement.

3. Metodologia del Quadre de Comandament Integral

El Quadre de Comandament Integral parteix de la premissa que no es pot controlar el que no es pot mesurar. No obstant, això no suposa una innovació en relació amb els diversos sistemes de control mitjançant indicadors que ja s'aplicaven en les organitzacions; el que realment suposa una innovació és l'elaboració prèvia d'un Mapa Estratègic, que es converteix en

el cor de la planificació i el control. El Mapa Estratègic és una eina que permet visualitzar l'estratègia de l'organització, mitjançant la identificació i selecció dels principals factors que s'hi impliquen i la seva connexió causal. Kaplan i Norton estructuren aquest Mapa en quatre dimensions concatenades, que ells denominen perspectives: la financera, la de clients, la de processos i la d'aprenentatge i creixement.

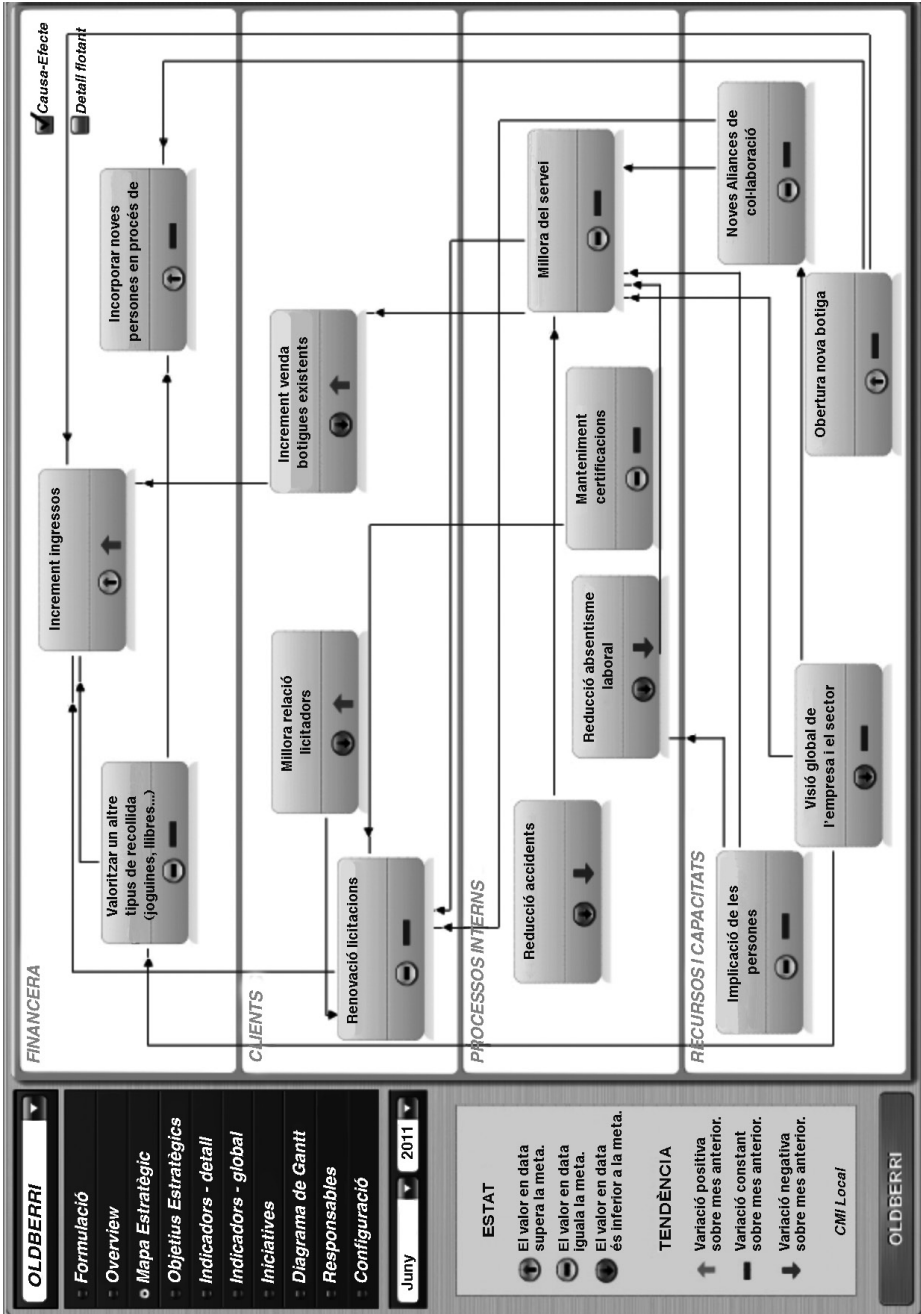
La idea bàsica consisteix a començar el Mapa Estratègic des de la perspectiva superior, que en les empreses, en general, és la financera; no obstant això, en les ONGs, normalment la perspectiva superior serà la del client. En qualsevol cas, l'ordre de les perspectives no és necessàriament fix, ja que d'un any a un altre, en funció dels objectius estratègics, pot variar la perspectiva dominant.

Aquests objectius estratègics clau, es converteixen en els efectes a aconseguir, a partir dels quals s'identifiquen els diferents factors que poden actuar com a causes de la consecució dels mencionats objectius. En primer lloc, aquesta identificació es realitza en la mateixa perspectiva dels objectius estratègics definits, per posteriorment anar-se desplaçant per les successives perspectives. El resultat serà un mapa que identifiqui les principals variables del sistema, i les relacions causals entre elles. En el gràfic 2 es pot apreciar el Mapa Estratègic d'una entitat del Tercer Sector.

A continuació s'exposen les fases del QCI per al cas concret d'una ONG.

3.1. Fase qualitativa: Elaboració del mapa estratègic

Com pot apreciar-se, es donen una sèrie de variables entre les quals s'estableix una relació de causa i efecte. Perquè el Mapa tingui utilitat cal que el conjunt de variables causals identificades en relació amb una altra variable determinada, exerceixin una influència àmplia sobre la variable a modificar (principi de Pareto o distribució ABC). El resultat serà que tindrem una concatenació de causes causades i de causes incausades o amb causalitat feble (inferior al 80%). En el primer cas, l'organització no haurà d'exercir cap activitat directa sobre la variable que es pretén modificar; ha de centrar la seva actuació sobre les variables causals. En el segon cas, com que la causa no està directament causada per cap de les variables rellevants identificades en el Mapa, haurà de procedir-se a establir les actuacions (projectes) destinats a aconseguir l'objectiu establert per a aquestes variables.



Gràfic 2: Mapa estratègic d'una entitat del Tercer Sector.

3.2. Fase quantitativa: Establiment d'objectius, metes, indicadors i fonts documentals i responsables

Una vegada definit el Mapa Estratègic, o simultàniament a l'acte de definir-lo, es procedeix a concretar l'objectiu, seguint els requisits SMART (Cross i Linch, 1988) per a cadascuna de les variables identificades. En segon lloc, s'establirà la meta, que no és una altra cosa que la quantificació de l'objectiu; aquest terme pot resultar una mica confús, tot i que últimament hagi estat desplaçat pel de «visió». Superat el problema terminològic, ens trobem amb què habitualment la quantificació se sol incloure en l'enunciat del propi objectiu; en aquest cas, es proposa la diferenciació per poder mantenir l'objectiu en anys posteriors modificant únicament la meta, la qual cosa simplifica bastant la revisió i reformulació del QCI en exercicis consecutius.

Una vegada establerts els objectius, en singular o en plural, establirem el sistema de control (vegeu Gràfic 3). L'execució de la immensa majoria dels objectius no és directament observable, sinó que els hem de valorar a través d'uns indicadors. Per exemple, l'objectiu d'increment en vendes, l'haurem de valorar a través d'indicadors com les factures, les ordres de lliurament, les comandes, els contractes, els ingressos per pagament, etcètera. La identificació d'aquests indicadors és clau per a la correcta aplicació del QCI. En primer lloc cal que l'indicador o els indicadors es corresponguin amb l'objectiu perseguit; si no hi ha correlació, la consecució de l'indicador no significarà que estiguem aconseguint l'objectiu. En el cas de considerar com a indicador la despesa de R+D, ja que resulta extremadament fàcil gastar (indicador), la qual cosa no comporta necessàriament una millora en els resultats de R+D. En segon lloc, els indicadors han de correlacionar-se amb la totalitat de l'objectiu; si, per exemple, aquest fora l'increment de vendes, l'utilitzar com a indicador únicament els contractes de venda o les factures, sense tenir en compte les devolucions, pot afectar significativament en la valoració del grau de consecució de l'objectiu. Complementàriament, haurem d'establir el període òptim de revisió de cada indicador, tenint en compte dos aspectes contraposats: d'una banda, que el període de temps d'anàlisi ha de ser significatiu a l'indicador en qüestió; d'altra banda, ha de permetre'ns el realitzar accions correctives, per la qual cosa el control ha de fer-se en intervals inferiors a l'any. Els intervals més comuns solen ser els mensuals i trimestrals, en funció de la natura de l'indicador a avaluar.

Objectiu	Meta	Indicador	Període	Font Documental	Responsable

Gràfic 3: Quadre de Mesures.

Convé destacar que existeix una tendència generalitzada a considerar l'indicador com a objectiu, amb el consegüent risc d'allunyar-nos realment en la consecució de l'objectiu. Pensem en els problemes que pot donar el transformar els següents indicadors en objectius: a) increment de la despesa en R+D; b) reducció de personal; c) signatura de contractes; d) publicació d'investigacions en revistes rellevants... Són casos reals, en els quals a) s'han disparat les despeses sense cap contraprestació de resultats; b) s'han rescindit contractes reduint dràsticament la capacitat productiva de l'organització i abocant-la al tancament; c) s'han signat quantiosos contractes, que han comportat àmplies despeses de gestió i comissions, i que mai no s'executaran i encara menys es cobraran; i d) els investigadors s'afanyen tant a investigar com a publicar, trobant fallades o oportunitats en el sistema, en lloc de preocupar-se per fer bones investigacions que tinguin com a conseqüència la seva posterior publicació en revistes rellevants.

Encara que molts manuals del QCI consideren que amb l'establiment d'indicadors finalitza la planificació de les variables considerades com a causes - causades, és necessari establir, també, la font documental de la qual s'obtidran les dades per contrastar l'indicador; si per exemple, utilitzarem les factures, caldrà identificar seran localitzables les factures o les seves dades en la data corresponent de control. Així mateix, serà bo indicar qui serà la persona responsable de facilitar aquestes dades al procés de control, ja que la inaccessibilitat a les dades precises, dins del termini i en la forma escaient, és un dels principals problemes amb què se sol trobar la implementació del QCI.

Finalment, caldrà establir unes actuacions, a les quals aconsellem donar forma de projecte, per aconseguir els objectius en les causes - incausades, o en aquelles amb causalitat feble.

3.3. Fase de control

El control empíric dels indicadors que ha de fer-se immediatament després de la finalització de l'interval de període definit (normalment mensual o trimestral) té per finalitat identificar els *gaps* (positius o negatius) entre el nivell d'objectiu proposat i el resultat real obtingut. Però la funció fonamental del control no és analítica, sinó de reducció del *gap*; per això, serà fonamental articular mesures per a la reducció dels *gaps* identificats.

Complementàriament, cal assenyalar que el model de QCI comporta dos tipus complementaris de control: d'una banda, cal controlar si en les causes incausades, les actuacions realitzades estan obtenint els resultats previstos. Si no fos així, haurem de revisar l'execució de les actuacions o del projecte; d'altra banda, en el cas de les causes causades caldrà analitzar si la consecució de l'objectiu causal deriva en la consecució de l'objectiu causat, ja que si no fos així, no ens trobem davant un problema d'actuació, sinó davant un error en la definició del Mapa Estratègic i l'actuació resultant n'ha de ser la immediata revisió.

4. Aplicació del Quadre de Comandament Integral a les ONGs

Dins de l'anomenat Tercer Sector, ens trobem amb dues realitats molt diferenciades: d'una banda, les empreses vinculades a l'Economia Social, les quals compten amb estructures de gestió relativament similars a les empreses mercantils, d'on resulta que l'aplicació de la metodologia del Quadre de Comandament Integral presenta avantatges similars als que es poden atribuir per al conjunt d'empreses; d'una altra part, les ONGs, també denominat sector no lucratiu, presenten especificitats en la gestió que les diferencien clarament de les organitzacions empresarials tradicionals. La primera i més significativa consisteix que es creen amb un objectiu no financer; el seu objecte social no és l'explotació d'un negoci, independentment que realitzin una activitat econòmica.

Per a aquest tipus d'entitats, el QCI presenta l'avantatge de no centrar-se en els indicadors financers com a indicadors clau de gestió, sinó que amplia la seva visió al conjunt de variables implicades en el desenvolupament de l'activitat. Com ja hem assenyalat abans, això permet situar la perspectiva dels clients / usuaris com a perspectiva principal i alinear la resta de perspectives, inclosa la financera, a partir d'aquella. Un alineament plausible podria ser: 1) perspectiva dels clients, 2) perspectiva dels

processos productius, 3) perspectiva de recursos i capacitats, 4) perspectiva financera; on aquesta última és un mitjà (causa) necessari per al correcte compliment dels objectius centrals de l'organització referits als seus usuaris.

Complementàriament, una de les característiques de les ONGs, sol ser que els objectius no es refereixen a un sol tipus de client, ja que a més de satisfer els interessos dels usuaris, tant li fa que aquests siguin persones de països en vies de desenvolupament, persones en procés d'exclusió social, esportistes, científics, o aficionats a la micologia; normalment també ha de satisfer els interessos d'altres «clients», als quals seguint el plantejament de la Teoria de *Stakeholders* (Freeman 1984) denominarem precisament *stakeholders*. Les metodologies alternatives centrades en el pla de gestió anual, difícilment permetien interrelacionar objectius econòmics i objectius d'un altre tipus de resultats; no obstant això, amb el QCI és possible que en la perspectiva de clients situem els interessos del conjunt de *stakeholders* de l'organització com a objectius centrals. És veritat que la inclusió en la perspectiva de clients del conjunt de *stakeholders*, presenta dos problemes: d'una banda ens obliga a considerar a tots ells com a clients, la qual cosa pot estranyar en múltiples ocasions; per una altra, ens obliga a situar aquesta perspectiva en primer lloc, la qual cosa no s'adapta a ONGs que tinguin per finalitat la investigació o el desenvolupament de qualsevol tipus de servei que no doni resposta directa a l'usuari. Una forma de solucionar aquest problema, és establir una nova perspectiva de rang superior i a partir de la qual s'alinearan la resta de les perspectives; aquesta nova perspectiva seria la dels *stakeholders* o la dels interessos dels *stakeholders*.

Aquesta modificació possibilitaria l'incloure la responsabilitat cap als *stakeholders* com l'eix alineador de l'organització, en lloc de situar-ho com un procés intern de Responsabilitat Social, tal com es fa ara.

5. Decàleg per la implementació del QCI en una organització del Tercer Sector

A fi d'aclarir com implantar el Quadre de Comandament Integral en una organització del Tercer Sector és convenient exposar el procés. Ho hem realitzat en forma de decàleg a fi de donar-li senzillesa i utilitat (vegeu Taula 1):

1. **Coneixement de l'organització i Pentorn.** El QCI és únicament una metodologia i la seva correcta utilització comporta una ade-

quadra identificació dels factors estratègics relacionats amb els resultats esperats. Caldrà que el QCI tingui cabuda en la Cultura de gestió de l'organització; si es preveu que apareixeran conflictes culturals, haurà de vincular-se la introducció del QCI a un procés de transformació cultural de la pròpia organització.

2. **Identificació dels interessos dels stakeholders.** En una empresa mercantil, encara que resulti reduccionista, es poden identificar els objectius de l'organització amb alguns dels objectius financers i, per això, serà més senzill que els gestors l'aprehenguin; en canvi, en una organització no lucrativa, els objectius finalistes s'han de centrar en la satisfacció dels interessos dels seus *stakeholders*. El desconeixement d'aquests interessos pot portar al desenvolupament d'un QCI inadequat per a l'organització.
3. **Implicació de l'organització en tots els seus nivells.** El QCI exigeix el lideratge de la direcció i una aposta decidida sense marxa enrere; això comporta la participació de la totalitat del personal, tant en el seguiment dels indicadors com en la reducció dels *gaps* detectats. Perquè es pugui donar aquesta participació caldrà que, de forma prèvia, s'hagin solucionat els dubtes o temors que la metodologia els provoqui. Sempre cal tenir en compte, i transmetre, que l'objectiu del control no és buscar culpables, sinó reduir els *gaps* el més ràpidament possible i amb el menor cost.
4. **Identificació dels Objectius tractors / estratègics.** S'ha d'identificar l'objectiu o objectius que seran al cim del Mapa Estratègic.
5. **Elaboració del Mapa Estratègic.** Identificar els factors estratègics de l'organització relacionats amb les seves finalitats generals, així com les interaccions causals entre ells. El Mapa Estratègic és l'instrument sobre el qual descansarà la totalitat de la gestió. Si s'elabora de forma inadequada és més probable que el QCI contribueixi al fracàs, en lloc de l'èxit de l'organització. Com a part del disseny del Mapa s'estructurarà la prioritat de les diferents perspectives.
6. **Concreció de cada factor estratègic,** desenvolupant un quadre que inclogui: 1) la definició de l'objectiu; 2) la seva meta o quantificació; 3) els indicadors associats; 4) el termini de revisió; 5) les fonts documentals; i 6) el responsable de facilitar les dades.

7. **Identificació d'actuacions** (projectes) que ens permetin aconseguir els objectius proposats en els factors considerats com a causes incausades o de causalitat feble, així com la programació d'aquestes actuacions.
8. **Seguiment** del grau de realització **de les actuacions** programades (projectes).
9. **Revisió periòdica dels indicadors**, tant de les causes causades com de les causes incausades i identificació del *gap*.
10. **Introducció de mesures correctives** tendents a: 1) ajustos del grau del *gap* d'execució dels projectes programats; 2) reducció del *gap* en els indicadors mitjançant noves actuacions (projectes) complementàries; 3) redefinició del Mapa Estratègic.

DECÀLEG PER A LA IMPLEMENTACIÓ DEL QUADRE DE COMANDAMENT INTEGRAL
1. Coneixement de l'organització i l'entorn
2. Identificació dels interessos dels stakeholders
3. Implicació de l'organització en tots els seus nivells
4. Identificació dels Objectius tractors / estratègics
5. Elaboració del Mapa Estratègic
6. Concreció de cada factor estratègic
7. Identificació d'actuacions
8. Seguiment de les actuacions
9. Revisió periòdica dels indicadors
10. Introducció de mesures correctives

Taula 1: Decàleg implementació QCI en ONGs.

6. Problemes i limitacions

Una vegada establert el decàleg a fi d'una implementació eficient del QCI en una organització del Tercer Sector no ens podem oblidar dels problemes i limitacions a les quals hem d'enfrontar-nos. Així, en relació amb

les limitacions del Quadre de Comandament Integral, el primer que cal tenir en compte és que es tracta tan sols d'una metodologia, i els resultats obtinguts depenen de la qualitat de la informació manejada, tant interna com a externa, així com de la capacitat de l'equip gestor. Recordem, així mateix, la importància que la cultura de l'organització pot tenir en l'èxit de la implantació del QCI; problema freqüent en les organitzacions del Tercer Sector, poc tendents al control intern.

Complementàriament a aquests problemes de caràcter general, les principals fallades que s'han apreciat en la implementació d'un sistema de Quadre de Comandament Integral han estat les següents (vegeu Taula 2):

1. **Errònia identificació dels interessos dels stakeholders.** En moltes ocasions aquests s'identifiquen basant-se en l'opinió de l'equip directiu, sense realitzar una aproximació real als seus interessos. El resultat és un disseny estratègic òptim per aconseguir una cosa que no es desitja; com les parts no solen arribar a comprendre el problema, aquest es tradueix en un conflicte permanent sobre les eines de gestió. És aconsellable, especialment en les ONGs, abans d'introduir el QCI, realitzar una bona anàlisi i sistematització dels interessos dels *stakeholders*.

2. **Elaboració deficient del Mapa Estratègic.** bé per pressa, per falta d'informació o per no donar-li prou importància. El Mapa Estratègic és la pedra angular del QCI, un error en les variables seleccionades o en les relacions causals pot ser corregit en el procés d'avaluació, però una fallada generalitzada del Mapa Estratègic ens dóna una visió errònia de l'entitat. En aquesta situació, curiosament, quant millor apliquem la resta del QCI, pitjors resultats obtindrem. Per a l'elaboració del Mapa Estratègic és aconsellable utilitzar algun programa de suport com el *Freemind* (gratuït) o el *Mindjet* (més complet); o també es pot utilitzar simplement el *Power Point*, encara que dóna més feina si cal realitzar qualsevol canvi en el Mapa. Els dos principals problemes en l'elaboració del Mapa Estratègic solen consistir a triar malament les variables rellevants o, més comunament, a establir malament les relacions de causalitat. Resulta molt normal que es pretenguin establir relacions de causalitat entre dues variables que genèricament se suposen relacionades com a motivació i productivitat, o satisfacció del client i increment de compra, encara que no tinguem dades que en la nostra organització existeixi una relació de causalitat entre ambdues.

3. ***Proliferació d'objectius i indicadors.*** Perquè el QCI sigui realment eficient, cal que siguem molt selectius, tant en els factors estratègics identificats, com en els objectius i indicadors; altrament se sol caure en un problema d'hiperinflació d'indicadors on tenim dades quantitatives de tot, però no sabem quina utilitat donar-hi. Aquesta tendència resulta molt acusada quan es vinculen els indicadors a l'àrea de control de gestió, la qual cosa és habitual més en les grans empreses que en les ONGs.
4. ***Problema d'accés a les dades relatives als indicadors en el moment precís.*** Aquest és un problema molt habitual, quan s'estableix l'indicador se suposa que la dada és accessible, perquè és una cosa que hem de saber, i fins i tot pot ser que sigui una dada utilitzada en el sistema de gestió o en el de comptabilitat; però en moltes ocasions aquesta dada, que potser existeix en brut, no està disponible de forma elaborada en el moment que s'ha de fer la revisió de l'indicador.
5. ***Abandonament del sistema a causa del descoratjament produït per l'aparició de gaps negatius.*** La conseqüència immediata de la implantació del QCI és que ja des de la primera avaluació ens apareixeran *gaps*, normalment negatius; sobretot si hem estat molt optimistes en la fixació de metes, cosa molt habitual a l'inici. És molt humana la tendència a sentir-se qüestionat per aquests *gaps* i a intentar minimitzar-ne la incidència. Desgraciadament, això sol portar a un procés de desvaloració del propi QCI, a un retard en les revisions i al seu abandonament definitiu al cap del temps. Els equips directius que optin per incorporar el QCI han de tenir clarament assumit que la identificació de *gaps* negatius és un mecanisme de gestió i no una crítica a la seva capacitat de gestió.
6. ***Utilització deficient del programa informàtic.*** Encara que es pot elaborar un Quadre de Comandament Integral en *Excel*, el normal és utilitzar per a això algun programa especialitzat, per exemple el *eVisualReport*. La utilització d'aquests programes no és difícil; no obstant això, un deficient aprenentatge comporta embussos i aturades, especialment en les revisions periòdiques. Com a resultat, en moltes ocasions no s'acaben d'incorporar les dades de contrast o es fa de forma deficient i, per això, en el millor dels casos, el seguiment resulta incomplet o summament complex. Dins del procés d'imple-

mentació del QCI caldrà dedicar temps per manejar amb desimbol-
tura el programa que s'hagi d'utilitzar.

PROBLEMES DE LA IMPLEMENTACIÓ DEL QUADRE DE COMANDAMENT INTEGRAL
<i>1. Errònia identificació dels interessos dels stakeholders</i>
<i>2. Elaboració deficient del Mapa Estratègic</i>
<i>3. Proliferació d'objectius i indicadors</i>
<i>4. Problema d'accés a les dades relatives als indicadors en el moment precís</i>
<i>5. Abandonament del sistema a causa del descoratja- ment produït per l'aparició de gaps negatius</i>
<i>6. Ús deficient del programa informàtic</i>

Taula 2: Problemes en la implementació del QCI.

7. Conclusions

No hi ha dubte que el Quadre de Comandament Integral és una eina revolucionària que permet connectar l'estratègia amb el Pla de Gestió, ajudant a optimitzar els resultats de l'organització. A causa del seu caràcter holístic evita el reduccionisme financer, la qual cosa resulta especialment apropiat per a entitats no orientades cap a resultats econòmics, com són les del Tercer Sector.

No obstant això, és una eina que amb prou feines ha penetrat en aquest àmbit, tot i que representa una oportunitat important per a la millora de la gestió estratègica en aquest tipus d'organitzacions.

En aquest sentit cal assenyalar que la implementació del QCI en una organització és un procés complex, i el seu èxit depèn que es dugui a terme de forma adequada. Precisament per això hem exposat un decàleg per a la seva correcta aplicació i implementació des de la perspectiva de les organitzacions del Tercer Sector. També, i a fi que els professionals evitin una sèrie de limitacions i problemes que s'han detectat, hem descrit els errors principals i més comuns. Sobre aquest tema, ens sembla interessant que el món acadèmic i pràctic estableixi una unió; per això creiem aconsellable que els responsables de ONGs interessats a introduir el QCI poguessin col·laborar juntament amb experts universitaris, consultors o altres organitzacions que ja hagin tingut l'experiència en la implementació i desenvolupa-

ment del seu QCI. D'aquesta forma, evitaran possiblement molts errors i costos, i fins i tot podrien arribar a evitar el fracàs a fi que el QCI perduri més enllà del seu primer any d'ús.

Referències bibliogràfiques

- BANKER, R.D., CHANG, H. i PIZZINI, M.J. (2004) «The Balanced Scorecard: Judgmental effects of Performance measures linked to Strategy», *Accounting Review*, 79(1), pp. 1-23.
- CROSS, K.F. i LYNCH, R. L. (1988) «The SMART way to define and sustain success», *National Productivity Review*, 8 (1), pp. 23-33.
- FREEMAN, R.E. (1984) *Strategic management: A Stakeholder Approach*, Pitman publishing, Boston.
- KAPLAN, R.S. i NORTON, D.P. (1992) «The Balanced Scorecard - Measures that drive performance», *Harvard Business Review*, January-February, p. 71.
- KAPLAN, R.S. i NORTON, D.P. (1996a) «Using the Balanced Scorecard as a strategic management system», *Harvard Business Review*, January-February, pp. 75-85.
- KAPLAN, R.S. i NORTON, D.P. (1996b) *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, Boston.
- KAPLAN, R.S. i NORTON, D.P. (2000) *The Strategy-Focused Organization*, Harvard Business School Press, Boston.
- KAPLAN, R.S. i NORTON, D.P. (2003) *Strategy Maps. Converting intangible assets into tangibles outcome*, Harvard Business School, Boston.
- KAPLAN, R.S. i NORTON, D.P. (2006) *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*, Harvard Business School Press, Boston.
- MINTZBERG, H. (1973) *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row, New York.
- NIVEN, P. (2002) *Balanced Scorecard step by step*, Wiley, London.
- OLVE N. G., ROY J. i WETTER M. (1999) *Performance Drivers: A practical guide to using the Balanced Scorecard*, Wiley, London.
- OLVE, N.G. i SJOSTRAND, A. (2002) *Balanced Scorecard*, Express Exec, Oxford.
- RETOLAZA, J.L. (2010) «Factores estratégicos de éxito en las Empresas de Inserción», Tesis Doctoral, Universidad del País Vasco. UPV/EHU.

