
DISSENY D'UN MODEL O SISTEMA PROPI DE GESTIÓ DE LA QUALITAT I PROXIMITAT DELS SERVEIS DE L'AJUNTAMENT DE L'HOSPITALET

Mari Carmen García-Calvillo Moreno

Treball de Fi de Màster de Gestió Pública Avançada

Tutora: Esther Pano

Universitat de Barcelona
Curs acadèmic 2017/2018
Setembre 2018

Agraïments

Sempre he cregut en el treball en equip. I, aquest treball segurament no seria el que és sense el suport de moltes persones. Totes elles han aportat la seva qualitat professional i personal a fer-ho possible. I, per endavant demano disculpes si el nom d'alguna d'elles no apareix.

A la Rosa, per la seva confiança i capacitat de veure les coses més enllà dels aspectes tècnics, però sobretot per animar-me a fer aquest treball.

A tot el personal Directiu i els Caps de Servei que en un temps on la sobrecàrrega és l'ordinari han volgut destinar una part del seu temps a contestar l'enquesta.

A la Gerència en general, i a la Gerent en particular, per la seva energia i capacitat d'estar oberts a noves idees, encara que trastoquin el funcionament de la Institució

A l'Equip d'Anàlisi, Prospectiva i Open Data del Servei del Gabinet d'Alcaldia i Open Data per la seva predisposició a innovar i millorar les coses.

Al departament de Protocol, sense el qual no hauríem pogut provar una part del model.

Al Juanma, per ser com és i ajudar-me a transforma en imatges les idees .

Al Raúl i la Sílvia, per estar sempre que els necessito, aportar-me els seus coneixements i acompanyar-me en una nova aventura quantitativa i qualitativa.

Al Laureà i la Yolanda per la seva capacitat de millorar i posar fàcil les coses. A la Neus i la Inés, per compartir amb mi la seva experiència real en l'aplicació de la norma ISO al seu departament. Al Leandro, l'Àngela i la Manoli per explicar-me la situació actual d'alguns dels instruments de qualitat que estan utilitzant.

*Al Xavi i la Maria, per mirar de trobar solucions i fer més entenedor el món jurídic.
A l'Àngels, per tenir la sort de comptar amb els seus consells i estar sempre disponible per debatre i reflexionar sobre aquests i altres temes.*

A l'Esther Pano, per la seva paciència, capacitat d'escoltar i consells sense els quals aquest treball no seria el que és. Però sobretot per animar-me a escollir finalment aquest opció de treball.

Als meus pares, per la seva paciència en aguantar-me i deixar-me ser una "filla poc responsable" durant uns mesos.

Al meu germà, per estar sempre que el necessito i recordar-me la visió humana dels serveis.

Al meu company, per la seva infinita paciència i aportar-me una perspectiva diferent al meu món hiperadministratiu.

Índex

| | |
|--|-----------|
| 1. ABREVIATURES | 5 |
| 2. ABSTRACT..... | 6 |
| 3. PRESENTACIÓ | 7 |
| 4. OBJECTIUS, ASPECTES METODOLÒGICS I ESTRUCTURA DEL TREBALL | 9 |
| 4.1 Objecte general del treball | 9 |
| 4.2 Objectius específics del treball | 10 |
| 4.3 Metodologia i eines | 11 |
| 4.4 Estructura del treball | 14 |
| 5. BLOC 1: MARC TEÒRIC I CONTEXTUALITZACIÓ DELS SISTEMES DE GESTIÓ DE LA QUALITAT DELS SERVEIS A L'ADMINISTRACIÓ | 16 |
| 5.1. El concepte de qualitat. La qualitat objectiva <i>versus</i> la qualitat subjectiva de servei..... | 16 |
| 5.2 Contextualització de la gestió de la qualitat dels serveis: de la New Public management a la Post New Public Management..... | 25 |
| 5.3. Breu referència al marc normatiu de la gestió de la qualitat dels serveis: del Reial Decret 1259/1999 a la Llei de Transparència catalana i les recomanacions del Síndic de Greuges | 29 |
| 5.3.1. Estat, Comunitats Autònomes i Municipis | 29 |
| 5.3.2. Catalunya: Llei 19/2014, de Transparència, bon govern i accés a la informació pública | 32 |
| 5.3.3. Les recomanacions del Síndic de Greuges..... | 35 |
| 5.4. Breu referència als principals models de gestió de la qualitat..... | 36 |
| 5.5. La caixa d'eines de la qualitat: principals instruments dels sistemes de gestió de la qualitat i millora continua dels serveis..... | 38 |
| 5.6. Els criteris o atributs dels serveis que incideixen en la seva qualitat..... | 39 |
| 5.7. Apunt final: la necessària relació entre polítiques públiques i avaluació de serveis públics..... | 40 |
| 6. BLOC 2: PROPOSTA DE DISSENY D'UN MODEL O SISTEMA PROPI DE GESTIÓ DE LA QUALITAT I PROXIMITAT DELS SERVEIS A L'AJUNTAMENT DE L'HOSPITALET | 41 |
| 6.1. Diagnosi: evolució i situació actual de la gestió de la qualitat dels serveis a l'Ajuntament..... | 41 |
| 6.1.1. Evolució i situació actual de les Cartes de Servei | 43 |
| 6.1.2. Evolució i situació actual de l'aplicació de la norma ISO:9001..... | 46 |
| 6.1.3. Indicadors de gestió: els Cercles de Comparació Intermunicipal de la Diputació de Barcelona..... | 49 |
| 6.1.4. Els quadres de comandament: aplicació indirecta al seguiment del PAM.. | 51 |
| 6.1.5. El catàleg de serveis..... | 53 |
| 6.1.6. Les enquestes de satisfacció de serveis a l'Ajuntament..... | 58 |
| 6.1.7. El Client Misteriós..... | 60 |
| 6.1.8. La utilització de controls de qualitat a l'Ajuntament..... | 60 |
| 6.1.9. Bústia de queixes i suggeriments i xarxes socials..... | 61 |

| | |
|--|------------|
| 6.2. Principals característiques de la gestió de la qualitat a l'Ajuntament | 62 |
| 6.3. Resultats de l'enquesta <i>online</i> als directius i caps de serveis municipals | 65 |
| 6.3.1. Aspectes tècnics | 65 |
| 6.3.2. Principals resultats..... | 67 |
| 6.3.3. Conclusions..... | 73 |
| 6.4. Resultats de l'entrevista a la Gerent Municipal | 73 |
| 6.4.1. Conclusions..... | 75 |
| 6.5. Resultats de l'anàlisi DAFO | 75 |
| 6.5.1. Desenvolupament de la sessió | 76 |
| 6.5.2. Conclusions..... | 79 |
| 6.6. Disseny del model proposat | 80 |
| 6.6.1. L'enfocament del model: cap a un equilibri entre la visió subjectiva i objectiva de la qualitat | 81 |
| 6.6.2. Els pilars estructurals del model..... | 81 |
| 6.6.2.1. Proposta relativa a l'establiment d'indicadors comuns per mesurar els compromisos de qualitat dels serveis..... | 82 |
| 6.6.2.2. Proposta relativa als indicadors de gestió | 85 |
| 6.6.3.3. Proposta relativa a les enquestes de satisfacció | 86 |
| 6.6.3. Els pilars complementaris o no estructurals del model | 99 |
| 6.6.4. Els eixos o elements transversals del model | 99 |
| 6.6.4.1. El Pla Marc de Qualitat o Pla Director de Qualitat | 100 |
| 6.6.4.2. El Catàleg de Serveis | 100 |
| 6.6.4.3. La cultura de la qualitat: formació i complicitat institucional ... | 101 |
| 6.6.5. Proposta organitzativa del model | 102 |
| 6.6.6. Cronograma orientatiu de desenvolupament..... | 103 |
| 6.7. Disseny del panell de retiment de comptes de la qualitat dels serveis públics | 103 |
| 7. BLOC 3. PROVA PILOT. APLICACIÓ PARCIAL DEL MODEL A UN SERVEI MUNICIPAL: EL SERVEI DE MATRIMONIS CIVILS..... | 106 |
| 7.1. Exemple pràctic: prova pilot d'una part del model a un servei concret | 106 |
| 7.2. Principals inconvenients i dificultats de l'aplicació pràctica | 109 |
| 7.3. Recomanacions i aspectes de millora | 110 |
| 8. CONCLUSIONS I REFLEXIONS FINALS..... | 113 |
| 9. BIBLIOGRAFIA..... | 120 |
| 9.1. Obres i documentació consultada i/o referenciada al treball..... | 120 |
| 9.2. Altre documentació: referències normatives utilitzades | 122 |
| 9.3. Altre documentació: principals referències de les pàgines web consultades..... | 122 |
| 10. ÍNDEX DE FIGURES I TAULES | 123 |
| 11. ÍNDEX DE GRÀFICS | 123 |
| 12. ANNEXOS..... | 125 |

1. ABREVIATURES

| | |
|------------------|--|
| AEVAL: | Agència estatal d'avaluació de les polítiques públiques i Qualitat dels serveis. |
| AEC: | Associació Espanyola de Qualitat. |
| AA.PP: | Administracions públiques. |
| CCI | Cercles de Comparació Intermunicipal de la Diputació de Barcelona |
| EFQM | European Foundation Quality Management |
| FEMP | Federació espanyola de municipis i províncies |
| LTAIBGC: | Llei del Parlament de Catalunya 19/2014, de 29 de desembre, de Transparència, Accés a la informació i bon govern. |
| NPG: | New Públic Management. |
| OAC: | Oficina d'Atenció al Ciutadà de l'Ajuntament de L'Hospitalet. |
| PAM | Pla d'actuació municipal |
| PNGP: | Post New Public Management. |
| TFM: | Treball Final de Màster. |
| SGAOD: | Servei del Gabinet d'Alcaldia i Open Data. |
| SERVQUAL: | Sigles del model d'enquesta de satisfacció dels serveis basada en la mesura tant de les expectatives com de les percepcions. |
| SERVPERF: | Sigles del model d'enquesta de satisfacció dels serveis basada només en la mesura de les percepcions. |
| UB: | Universitat de Barcelona |

2. ABSTRACT

Quan la *New Public Management* va portar el concepte de qualitat a l'Administració, aquest va arribar per quedar-s'hi. De fet, cap ciutadà entendria que les seves administracions no prestessin serveis de qualitat.

Des de l'aprovació de la primera norma estatal relativa a la gestió de la qualitat, ara fa prop de vint anys, els diferents nivells d'administració han anat acumulant experiència en el desenvolupament i aplicació d'un ampli ventall d'instruments adreçats a configurar sistemes de gestió de la qualitat i la millora permanent dels seus serveis. Les Cartes de Serveis, les normes ISO o els models EFQM en són alguns exemples. També en aquests anys el debat sobre la qualitat ha anat evolucionant sense arribar a un posicionament únic sobre si aquesta ha de centrar-se en la vessant objectiva, orientada als aspectes organitzatius i d'eficiència de les organitzacions, o ha d'enforçar-se cap a la qualitat subjectiva, és a dir, posant l'accent en el ciutadà i en les percepcions que tenen dels serveis que reben.

Avui, malgrat alguns avenços, a l'Ajuntament de L'Hospitalet els sistemes de gestió de la qualitat dels serveis continua sent una de les assignatures pendents. Precisament, aquest treball té per objecte el disseny d'un model o sistema propi de gestió de la qualitat dels serveis que presta l'Ajuntament. Partint de la teoria de la qualitat i del diagnòstic dels instruments de qualitat utilitzats actualment per l'ens local, aquest treball pretén proposar un model que aporti un equilibri entre la visió objectiva i subjectiva de la qualitat, així com donar resposta a les prioritats aportades pels gestors municipals i les recomanacions que el Síndic de Greuges fa respecte al dret a una bona Administració i a uns serveis públics de qualitat. Tot plegat, intentat reforçar un dels valors del món local com és la seva proximitat amb la ciutadania.

When New Public Management led to the concept of quality in the Administration, this is here to stay. In fact, not one citizen would understand that their administrations didn't provide quality services.

Since the approval of the first state law regarding quality management, almost twenty years ago, the different levels of government have gathered experience in the development and application of a wide range of instruments aimed to set quality management systems and permanent improvement of its services. Citizen Charters, ISO standards or EFQM models are some examples. By the way, in these years, the quality debate has evolved without reaching large consensus about whether it should focus on the objective side, oriented towards organizational aspects and the efficiency of organizations, or should focus on subjective quality, that is, emphasizing the citizen and the perceptions of the services they receive.

Today, despite some progress, in the City of L'Hospitalet, the services' quality management systems are still one of the outstanding issues to be solved. Indeed, this work is also intended to design a model or own service 's quality management system, provided by the City Council. On the basis of theory of quality and the quality instruments' diagnosis used by the municipality, this work is aimed at proposing a model that contributes a balance between the objective and subjective vision of quality, as well as responding to the priorities contributed by municipal managers and to the recommendations that the Síndic de Greuges (Catalonia Ombudsman Office) regarding the right to good administration and to have quality public services. In addition, aiming to strengthen, one of the values of the local sphere, its proximity to citizenship.

3. PRESENTACIÓ

Segons es desprèn del darrer Informe sobre la Percepció de la Qualitat dels Serveis, la majoria de la població espanyola, el 43%, dona molta importància als serveis públics (AEVAL 2016b:23). A pocs mesos de commemorar-se el 40è aniversari de la constitució dels primers ajuntaments democràtics els sistemes de gestió qualitat dels serveis han estat una de les assignatures pendents de l'Ajuntament de L'Hospitalet. És cert, que en els darrers anys el Govern municipal i en especial la direcció tècnica, han fet esforços per millorar la situació. Però, després dels quasi vint anys que han transcorregut des de l'aprovació de la primera normativa que regulava a l'Administració de l'Estat la gestió de qualitat, l'actuació en aquest àmbit a L'Hospitalet pràcticament es redueix a la valoració d'alguns serveis municipals a través del Baròmetre d'Opinió Pública, la disposició d'algunes cartes de servei i a la bona voluntat d'algun departament que sotmet els seus serveis a la norma ISO-9001.

Durant el pròxim mandat, l'Ajuntament, i en concret l'Àrea d'Alcaldia-Presidència i la Gerència Municipal, volen abordar per primer cop la implantació d'una política de gestió de la qualitat dels serveis que s'adrecen a la ciutadania. Si més no, **encetar una actuació comuna pel conjunt de l'organització que estableixi unes pautes mínimes per promoure la gestió de la qualitat dels seus serveis.**

Segurament, en un moment en què les Administracions estan orientant la seva actuació i relacions amb la ciutadania cap el que es coneix com als models de la Post New Públic Management (PNGP) i potser tothom veu la qualitat com quelcom interioritzat en les organitzacions públiques, parlar de la qualitat dels serveis pot semblar si més no allunyat dels principals temes que avui marquen l'agenda (la participació, la transparència, el govern obert....). Però, a banda que avui existeixi una voluntat municipal per mirar d'impulsar aquesta qüestió, aquest és un tema que està més d'actualitat que mai.

En primer lloc, perquè una de les **raons de ser de qualsevol administració és prestar serveis públics**, ja sigui directa o indirectament. I avui, la forma de gestió dels serveis és un tema que ha

tornat a l'agenda política a través del **reforç de lo públic**, la **remunicipalització** dels serveis, el debat de qui pot prestar-los millor i si l'eficiència ha de ser el paradigma de la gestió.

En segon lloc, perquè l'actual **crisi de confiança en les institucions, la gestió pública i els polítics** fa que avui els **ciutadans siguin encara més exigents amb les seves administracions** i responsables polítics que a la dècada dels noranta. Actualment els ciutadans volen serveis de qualitat, conèixer els seus drets i obligacions, però també saber què cost tenen i fins i tot participar en la seva gestió, disseny i valoració. Una idea que queda palesa a la Carta de compromisos de la Qualitat de les Administracions Públiques Espanyoles que senyala que “ La ciutadania del segle XXI és més exigent, està millor qualificada i informada” (AEVAL 2009:3).

I, en tercer lloc, i lligat al canvi cultural de la societat esmentat abans, perquè els **nous models de governança** més enllà del paper rellevant que atorguen a la ciutadania i a les formes de relacionar-se amb ella, també **situen el bon govern**. Un concepte, que com explica el professor Rafael Jiménez Asensio en al·lusió al cas català, **va més enllà de la transparència i la bona conducta dels polítics**. Així, la Llei catalana 19/2014, del 29 de desembre, de transparència, accés a la informació pública i bon govern recull explícitament el **dret dels ciutadans a una bona administració, a gaudir d'uns serveis públics de qualitat i el dret a ser consultats** periòdicament (Jiménez Asensio 2015:8). Tots ells, drets recollits als articles 58 a 60 del títol IV dedicat al Bon Govern. És precisament en aquest títol on es s'inclou les enquestes de satisfacció i es regula per primer cop a Catalunya les Cartes de Serveis, uns dels instruments de gestió de la qualitat més populars en el sí de les administracions¹.

Al costat d'això, ens trobem que una de les senyes d'identitat de l'administració local és el fet de ser **l'administració més pròxima al ciutadà**. Un tret que l'ha diferenciat d'altres administracions i li atorga valor afegit a la seva gestió. Avui, resulta curiós com les noves tecnologies i l'impuls de l'administració electrònica estan fent que cada cop més el contacte amb la ciutadania es faci a

¹ L'Informe de seguiment de l'activitat dels Ministeris en relació als programes del Marc General per a la Millora de la Qualitat a l'Administració General de l'Estat fa referència a aquesta idea però centrada en els departaments ministerials (AEVAL 2017:36).

través de la comunicació electrònica i de les xarxes socials. Un context tecnològic i comunicacional que probablement entronquen molt bé amb la filosofia de la *Post New Public Management* (PNGP), però que probablement va en detriment d'uns dels trets distintius del món local.

Precisament, **l'objecte principal** d'aquest TFM és **intentar dissenyar un sistema o model propi de gestió de la qualitat i proximitat dels serveis públics**, i si així ho estimen els decisors públics, aquest sigui implementat total o parcialment a l'Ajuntament de L'Hospitalet.

Rere d'aquesta idea central, el treball també intentarà abordar altres qüestions que directa o indirectament estan relacionades. D'una banda que el model plantejat estigui en consonància amb el context actual de la PNGP. D'altra, que el model respongui a les recomanacions que el Síndic de Greuges fa de l'aplicació del dret a uns serveis públics de qualitat recollit a la Llei de transparència catalana. I finalment, intentar que el model contribueixi a articular dins de l'Ajuntament una visió més humana dels serveis i no tant centrada en l'eficiència.

El repte no és fàcil, però com es diu al món de l'esport "si has estat capaç d'arribar fins aquí, ets capaç de seguir endavant". Anem a intentar-ho.

4. OBJECTIUS, ASPECTES METODOLÒGICS I ESTRUCTURA DEL TREBALL

4.1 Objecte general del treball

L'Àrea d'Alcaldia-Presidència i la Gerència Municipal de l'Ajuntament de L'Hospitalet, tenen la voluntat d'encetar la posada en marxa d'una política de gestió de la qualitat dels serveis que adreça als ciutadans.

Amb la idea de contribuir a la consecució d'aquesta voluntat municipal, l'objecte del present treball és **proposar el disseny d'un model o sistema propi de gestió de la qualitat i proximitat dels serveis** adaptat a les prioritats dels gestors municipals i aplicable al màxim nombre i característiques dels serveis que actualment s'estan prestant. La finalitat d'aquest model és la **d'oferir integritat, aportar una estratègia i prioritats corporatives i establir criteris comuns en la**

utilització de les eines de qualitat disponibles que vagi més enllà de l'actual aplicació voluntària d'algun instrument de qualitat per part de les àrees municipals.

El fet d'afegir la **proximitat** al costat de la qualitat no ha estat gratuït. Com s'ha dit la proximitat sempre ha estat un valor del món local. Forma part del seu ADN. Però també la proximitat és un tret distintiu a L'Hospitalet. Un exemple, el trobem al discurs d'investidura pronunciat per l'actual Alcaldessa el 14 de juny de 2015: "Volem que la gent senti l'Ajuntament com a una Institució democràtica, propera i oberta". O a l'actual Pla d'Actuació Municipal 2016-19 que recull expressament a la pàgina 17 que "amb l'objectiu del govern obert es vol actualitzar la relació de l'Administració local amb la ciutadania a **través d'una major proximitat**, simplificació administrativa, més transparència, millors canals de comunicació i una major coresponsabilització de la ciutadania en unes polítiques municipals enfocades a l'eficàcia en la consecució del seus objectius i en l'eficiència i la responsabilitat social en l'ús dels recursos públics".

En aquest sentit, es planteja situar la **proximitat com a un dels elements distintius de l'arquitectura del sistema** de gestió de la qualitat que es proposi **més enllà de la utilització clàssica dels instruments actualment vigents per a la gestió de la qualitat i millora permanent dels serveis**.

4.2 Objectius específics del treball

A banda de l'objectiu central, els objectius específics del treball són:

- Fer una diagnosi i valoració de la situació actual dels instruments de gestió de la qualitat que s'estan utilitzant a l'Ajuntament.
- Incorporar com a pauta de funcionament dels serveis de l'Ajuntament les recomanacions que fa el Síndic respecte l'article 60 Llei catalana de Transparència, accés a la informació i bon govern.
- Plantejar en base al resultat del model o sistema propi de gestió de la qualitat que en resulti la necessitat de crear un departament específic adreçat a coordinar la implantació del model i per extensió la implantació d'una política de qualitat dels serveis a l'ajuntament.

- Promoure noves formes de rendició de comptes i proximitat amb la ciutadania a partir de la qualitat dels serveis i la seva avaluació permanent que contribueixin també a emmarcar la qualitat dels serveis dins de les noves formes de governança, en especial el Govern Obert.
- Testar el model, en concret una part del model plantejat, a través d'una prova pilot a un dels serveis actualment existents.

4.3 Metodologia i eines

Agafant com a referència l'abordatge metodològic que han tingut altres companys del Màster en Gestió Pública Avançada (García-Calvillo 2017:13-14), la metodologia del treball ha tingut en compte la combinació de diferents tècniques. La utilització d'una o altre s'ha fet en funció dels objectius o necessitats concretes d'informació requerida als diferents apartats de l'estudi.

En concret, les tècniques que s'han fet servir han estat les següents:

1. **Revisió de la literatura** que fa referència al marc teòric dels sistemes gestió i millora permanent de la qualitat dels serveis a Espanya i Catalunya.

Finalitat:

- Disposar d'una base teòrica, conceptual i de coneixement per poder plantejar el disseny de model o sistema propi a aplicar a L'Hospitalet.
 - Veure com s'encabeixen avui els sistemes de gestió de la qualitat iniciats durant el procés de reforma administrativa marcats pel paradigma de la *New Management Public* amb el context de la *Post New Públic Management* que marca el canvi d'Administració actual.
 - Comptar amb una aproximació de l'experiència general del que s'ha fet per valorar les possibilitats d'èxit a L'Hospitalet.
2. **Estudi de cas: L'Hospitalet.** El fet que l'Ajuntament no compti amb una estratègia comuna i homogènia per a tots els serveis respecte a la gestió de la qualitat, no significa que a les seves àrees de gestió no s'estiguin utilitzant alguns dels instruments de gestió de la qualitat actualment existents. En aquest sentit, abans d'encetar la proposta d'un model o sistema

propi de gestió de la qualitat és necessari conèixer quina és la situació actual d'aquesta qüestió al municipi. Les principals fonts utilitzades per l'estudi de cas han estat:

- a. **Buidat dels serveis que s'estan prestant l'ajuntament.** Com a alternativa a la manca d'un catàleg de serveis s'ha plantejat substituir la disposició d'aquesta informació a través d'un formulari Excel enviat a través de la Gerència Municipal a les diferents àrees municipals amb dades bàsiques dels serveis.
- b. **Espai web municipal** destinat a la publicació de les Cartes de Serveis i els Baròmetres d'Opinió.
- c. **Enquesta *online* als directors d'àrea i caps de servei de l'Ajuntament.**
- d. **Entrevista *online* a la Gerent Municipal.**
- e. **Consultes *ad hoc* als responsables d'alguns departaments** per complementar dubtes o contrastar la informació trobada.

Finalitat:

- Obtenir una radiografia general o dimensionament aproximat que serveixi de base per saber de quins són els principals serveis que presta l'ajuntament.
- Conèixer, en el cas que existeixin, quins són els instruments de gestió que s'estan aplicant a l'ajuntament.
- Disposar d'una visió general de l'opinió i prioritats que els gestors municipals tenen de la qualitat dels serveis per orientar la proposta de disseny i sopesar possibles dificultats o reticències.
- Seleccionar un dels serveis plantejats pels responsables tècnics municipals per a testar parcialment el model que es plantegi.

Les fases que s'han previst han estat les següents:

1. Elaboració del formulari Excel sobre els serveis que es presten al municipi.
 2. Elaboració del qüestionari de l'enquesta *online* i selecció de l'equip tècnic.
 3. Elaboració de l'entrevista *online* a la Gerent Municipal
 4. Buidat i anàlisi de la informació obtinguda del formulari Excel.
 5. Anàlisi de les dades de l'enquesta *online* als directors i caps de servei i de l'entrevista a la Gerent Municipal
3. **Anàlisi de l'informe del Síndic de Greuges.** En concret, s'analitzarà la valoració de l'aplicació de la implantació de Capítol II del Títol de Bon Govern de la Llei de transparència catalana que fa referència al dret a uns serveis públics de qualitat.

Finalitat:

- Conèixer les recomanacions que fa el Síndic respecte la qualitat dels serveis públics.

4. **Anàlisi DAFO:** realitzat amb una persona de la Diputació de Barcelona a títol individual i personal del departament d'Anàlisi, Prospectiva i Open Data de l'Ajuntament de L'Hospitalet que entre les funcions recollides al Decret de l'Alcaldia 6374/2016, pel qual es modifica l'actual divisió de l'administració municipal de l'Ajuntament de L'Hospitalet, té encarregada els estudis demoscòpics entre els quals està el Baròmetre d'Opinió Municipal que recull la valoració global de serveis. La participació al DAFO ha estat voluntària.

Finalitat:

- Disposar de criteris tècnics per seleccionar i valorar quins podrien ser els indicadors comuns o la informació més rellevant que haurien de contemplar qualsevol enquesta de satisfacció que es vulgui impulsar específicament.
- Disposar de criteris tècnics per seleccionar i valorar els indicadors comuns que hauria de contenir un possible instrument de seguiment directe i permanent de la qualitat que fos susceptible d'aplicar-se globalment al major nombre de serveis.
- Realitzar una diagnosi sobre quins són els punts forts i febles de l'organització així com de les seves amenaces i debilitats sobre la gestió de la qualitat dels serveis per valorar l'encaix del disseny del model que es plantegi.

5. **Disseny del model o sistema propi de gestió de la qualitat i proximitat dels serveis.** La selecció d'un model implica necessàriament que podrien existir altres alternatives. Aquest és per tant el resultat de triar una opció entre les diverses possibles.

Finalitat:

- Realitzar una proposta d'un possible model o sistema de gestió de la qualitat basat en la situació actual d'aquesta tema a l'ajuntament i les opinions dels gestors públics que l'haurien d'implementar.
- Contemplar com a part del model el disseny d'un Panel web de retiment de comptes sobre l'estat de la qualitat dels serveis al municipi.

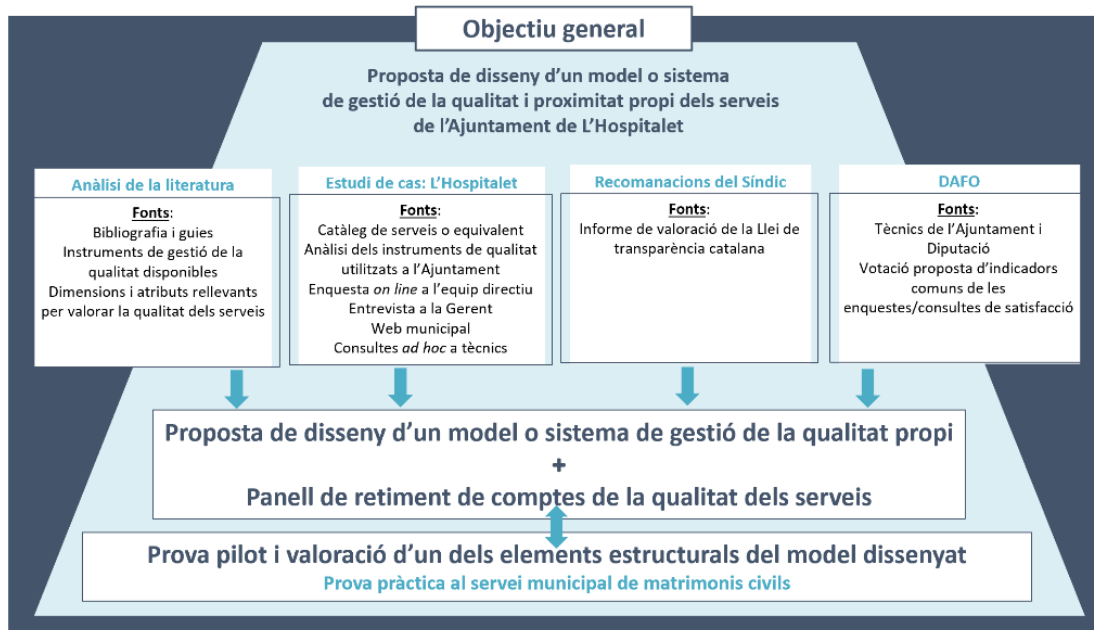
6. **Aplicació pràctica del model plantejat:** testar sobre un dels serveis proposats pels Directors i Caps de Servei a través de l'enquesta *online* l'aplicació d'algun dels elements que formen part del model o sistema de qualitat dissenyat.

Finalitat:

- Intentar extrapolar a nivell general les dificultats futures d'implantar el model i a nivell concret valorar el funcionament de la part específica sobre la que es realitzarà la prova pilot .

A tall de resum es presenta un esquema general de la metodologia seguida en la investigació per poder arribar a plantejar la construcció del model o sistema de gestió de la qualitat propi al municipi i el seu “testatge” a un servei concret.

Figura 1. Representació gràfica de la metodologia seguida en el TFM



4.4 Estructura del treball

El Treball Final de Màster s'ha estructurat en 5 grans apartats. De manera resumida es detallen quins són aquests blocs i els principals continguts inclosos a cadascun d'ells:

- En concret, un primer **bloc introductori** destinat a presentar els motius del treball i concretar l'objecte general i els objectius específics, així com explicar la metodologia seguida i les eines utilitzades per arribar a l'objecte plantejat.

- Un **segon bloc** adreçat a situar el **marc teòric dels sistemes de gestió de la qualitat**. Per fer-ho, es fa un repàs a l'evolució del concepte de qualitat, tot destacant el debat sobre l'enfocament objectiu i subjectiu d'aquest, per tot seguit contextualitzar la seva aplicació a l'Administració en el marc dels processos de reforma i modernització inspirats en el paradigma del NPM. Finalment, es fa menció al context normatiu de la qualitat fent una petita referència a l'àmbit estatal, autonòmic i local per després dedicar-ne un espai més ampli a la incidència que ha suposat la Llei de Transparència Catalana en la qualitat dels serveis. Aquest apartat conclou amb una reflexió sobre les recomanacions que el Síndic de Greuges fa de dos aspectes que directament tenen a veure amb la qualitat: el dret a uns serveis públics de qualitat i la regulació de les Cartes de Serveis.
- Un **tercer bloc**, que constitueix la **part central d'aquest treball**. Aquest espai de la investigació té un enfoc més pràctic i s'orienta al **disseny d'un possible model** o sistema de gestió de la qualitat propi dels serveis de l'Ajuntament de L'Hospitalet. Per abordar la construcció del model **es parteix de la situació real a través de la diagnosi de l'evolució i l'estat actual dels instruments de gestió de la qualitat que fa servir l'Ajuntament**, les **preferències de l'organització** a través d'una **enquesta online per copsar l'opinió de cos tècnic i una entrevista a la Gerent** municipal per saber quins instruments s'haurien de prioritzar i quin enfocament hauria de tenir el model, així com un anàlisi DAFO orientat a determinar quines haurien de ser les **preguntes i dimensions comunes per valorar la satisfacció dels usuaris** dels serveis. El disseny del model **es complementa amb la proposta d'un panell de retiment de comptes de la qualitat**.
- I, un **darrer bloc** que consisteix en una **prova pilot d'una de les parts que configuren el model a través de la seva aplicació a un servei municipal** amb la finalitat de poder valorar les **dificultats i incongruències** de la proposta i, si és, possible extrapolar-les al conjunt del model.
- Finalment, el treball recull les **conclusions i reflexions finals**, el detall de la bibliografia consultada i un **ampli apartat d'annexos** que mostra entre d'altres el ventall de **materials elaborats** (qüestionaris, diagrames de fluxos, anàlisi DAFO, dimensionat dels serveis, etc).

5. BLOC 1: MARC TEÒRIC I CONTEXTUALITZACIÓ DELS SISTEMES DE GESTIÓ DE LA QUALITAT DELS SERVEIS A L'ADMINISTRACIÓ

L'objecte principal d'aquest treball és el disseny d'un model o sistema de gestió propi de la qualitat dels serveis a l'Ajuntament de L'Hospitalet. Des d'aquesta perspectiva és necessari conèixer, encara que sigui breument, quin és el marc teòric de referència que es tindrà en compte per plantejar aquest model.

Existeix una prolífica i ampla literatura dedicada a la qualitat que donaria per més d'una investigació. La intenció d'aquest primer bloc és situar a partir de la consulta d'una petita part de la bibliografia disponible quin és el marc conceptual, teòric i normatiu de la gestió de la qualitat dels serveis.

5.1. El concepte de qualitat. La qualitat objectiva *versus* la qualitat subjectiva de servei

Abans d'encetar el context teòric i normatiu de la qualitat aplicada a l'Administració, sembla adequat situar **quins són els conceptes clau** que afecten a l'àmbit d'estudi sobre el qual es vol proposar un model o sistema propi per a l'Ajuntament de L'Hospitalet.

A les ciències socials és freqüent la manca d'unanimitat a l'hora de definir els conceptes. I, la qualitat dels serveis públics no és una excepció. Les següents línies intentaran no només reflectir aquesta manca de consens², sinó com la seva evolució està relacionada amb el que ha estat un dels debats que més ha centrat aquest àmbit d'estudi. En concret, la discussió sobre si la qualitat s'ha d'enfocar des d'una vessant objectiva, és a dir, centrada en aspectes organitzatius, d'eficàcia i d'eficiència del que presta el servei, o si per contra s'ha de centrar en els aspectes subjectius, és a dir, en relació a la percepció dels usuaris o ciutadans que els reben, i les dificultats de mesura que comportar aquest darrer enfoc.

² Existeix una multiplicitat de definicions dels conceptes de qualitat o associades a aquest. Només referides a la satisfacció Jaráiz i Pereira apunten que es "poden trobar a la literatura especialitzada al voltant de quaranta definicions diferents des dels anys setanta" (Jaráiz i Pereira 2014:23).

En primer lloc, cal tenir en compte que **la qualitat no és un concepte originari del sector públic**. Aquest, com altres elements que avui formen part de l'ADN de les organitzacions públiques, dels seus principis administratius o dels drets dels ciutadans, és un concepte procedent del món empresarial que les Administracions han incorporat a la gestió i prestació dels seus serveis.

Si anem a cercar la definició de qualitat al diccionari, la **Reial Acadèmia de la llengua espanyola**³ la defineix com a “propietat o conjunt de propietats inherents a alguna cosa que permet jutjar el seu valor”. Malgrat el que pugui semblar aquesta accepció no és ben bé la que avui s'entén per qualitat en l'àmbit de l'Administració Pública.

Un segon aspecte que reflecteix l'anàlisi conceptual, és que la qualitat és un **concepte dinàmic**. Segons l'AEC aquest **ha anat evolucionant**⁴ **en el temps** en “funció dels avenços industrials, els canvis en els mètodes de producció, les modificacions en les relacions amb els clients” però també del context socioeconòmic. A la taula 1 es presenta de manera esquemàtica com ha estat aquesta evolució.

Taula 1. Resum de la principal evolució del concepte de qualitat.

| Període | Idea de qualitat | Concepció de la qualitat |
|-------------------------------|------------------------------------|--|
| Principis del segle XX | Inspecció | Qualitat com a sinònim de control final de la producció garantint que el producte final compleix amb els requisits establerts. |
| Anys 30 | Control | Qualitat com a sinònim d'inspecció durant tot el procés de producció i no només al producte final. |
| Anys 40 | Assegurança | Qualitat com a sinònim d'assegurar i preveure que no es produeixen defectes o errors durant el procés de producció que evitin costos. |
| Anys 50-70 | Qualitat total (integració) | Qualitat entesa com un procés de millora continua que s'estén no només al producte o servei sinó a tots els actors implicats (direcció, treballadors, consumidors) i que s'enfoca tant a satisfer els requisits dels clients-usuaris com a millorar l'eficiència i eficàcia de l'organització. |
| 80 fins a l'actualitat | Excel·lència | Qualitat entesa com a una aspiració de la gestió de l'organització per sobresortir en tots els aspectes. |

Font: elaboració del quadre i dels comentaris sobre l'evolució del concepte de qualitat a partir de (Fanega 2016:52; Pla de Qualitat de l'Ajuntament de Madrid 2007:18; web de l'AEC i el document de difusió “Breu cronologia de la qualitat” elaborat per la Comissió de Qualitat i Innovació i disponible a la web del Col·legi d'Enginyers graduats i enginyers tècnics industrials de Barcelona).

³ Definició del Diccionari de la Real Acadèmia Espanyola (<http://dle.rae.es/?id=6nVpk8P|6nXVL1Z>).

⁴ L'Associació Espanyola de Qualitat (AEC) recull a la seva web aquesta idea evolutiva i afegeix que “en la mesura en què canvia el concepte de qualitat canvia també la forma de gestionar-la” (<https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/calidad>).

- **Qualitat com a inspecció**: Com s'aprecia al quadre la seva evolució parteix de la concepció inicial de començaments del segle XX que situava la qualitat en la idea d'**inspecció** final d'un producte per garantir que aquest complia amb els requisits
- **Qualitat com a control**: Posteriorment, cap als anys trenta, la noció de qualitat passa a referir-se al **control** de totes les fases de la cadena de producció a través del que es coneix com a control estadístic dels processos (SPC). El seu màxim exponent va ser Walter Shewart⁵.
- **Qualitat com a "assegurança"**: Molt lligada a l'etapa anterior, durant la dècada dels quaranta, la qualitat comença a orientar-se cap a la idea "d'**assegurança**" adreçada a garantir un nivell preventiu que eviti errors i assegurui que els productes es produeixen conforme els requisits especificats a la primera. D'alguna manera, aquesta filosofia de la qualitat és la que es pot trobar a les conegudes com a normes ISO:9000. Creades el 1987 per "l'assegurament" de la qualitat, van desenvolupar posteriorment una versió de la norma compatible per a qualsevol tipus d'organització, la **ISO 9001**, essent aquesta la que utilitzen les Administracions. La darrera versió és del 2015 i al seu apartat 1.1.b) es pot trobar aquesta idea al indicar que "la norma internacional especifica els requisits per a un sistema de gestió de la qualitat quan una organització aspira a augmentar la satisfacció del client a través de l'aplicació eficaç del sistema, inclosos (...) l'assegurament de la conformitat conforme els requisits del clients i els legals i reglamentaris".
- **Qualitat Total**: Als anys setanta, en plena crisi econòmica, el concepte de qualitat dona un pas més a través d'un **enfoc integrador**. Tot i que aquest apareix molt abans als Estats Units de la mà de Armand Vallin **Feigenbaum**⁶, no serà fins aquesta època

⁵ Autor referenciat al document de difusió "Breu Cronologia de la qualitat" elaborat per la Comissió de Qualitat i Innovació, del Col·legi d'Enginyers graduats i enginyers tècnics industrials de Barcelona. Aquest document està disponible a la web: <https://www.enginyersbcn.cat/comissions/qualitat/documentacio/22/breu-cronologia-de-la-qualitat>.

⁶ Feigenbaum, A. V. 1991. *Total Quality Control, Revised (Fortieth Anniversary Edition)*. McGraw Hill Book Company. Citat a (Fanega 2016: 74). Segons es desprèn de Fanega, la principal aportació d'aquest autor

quan es comenci a implementar de forma més clara al Japó. Conjuntament amb Feigembaum, dos dels màxims exponents d'aquesta concepció són **Edwards Deming**⁷ i **Joseph Juran**⁸. Aquesta nova conceptualització va suposar un gran canvi en la forma de concebre i gestionar la qualitat ja que d'alguna manera agrupa en una sola idea les diferents accepcions existents fins el moment i dona més protagonisme a la totalitat de l'organització en la implicació de la gestió de la qualitat i la seva millora constant.

- **Qualitat com a excel·lència:** Finalment, a començaments del noranta sorgeix la idea de **qualitat com a "excel·lència"**. Aquesta està molt associada al model d'excel·lència organitzacional creat per la **European Foundation Quality Management (EFQM)**⁹ que permet a les organitzacions a través d'un procés d'autoavaluació conèixer la seva situació i quins són els seus punts forts i els que ha de millorar. Com senyala Jaráiz i Pereira (2014:15) és "complex definir el que es considera excel·lent" . En aquest sentit, els mateixos autors remetent al propi model per mirar de situar una definició del que és excel·lent: "pràctiques que sobre surten en la gestió d'una organització i en la fita de resultats basats en un seguit de conceptes fonamentals" com ara "afegir valor als clients, crear un futur sostenible, desenvolupar la capacitat de l'organització, aprofitar la creativitat i la innovació, gestionar amb agilitat, assolir l'èxit a través del talent de les persones, mantenir en el temps els resultats que sobre surten o liderar amb visió, inspiració i integritat" (Jaráiz i Pereira 2014:15). D'alguna manera, i en línia amb l'opinió

va ser la de situar la qualitat com a una "filosofia corporativa que ha de formar part de cultura de l'empresa", és a dir que afecta a tothom i no només a la direcció o a una part de l'organització. Més enllà d'aquesta idea central, també se li atribueix l'establiment dels 10 principis de la qualitat.

⁷ Deming, W. E. 1989. *Calidad, Productividad y Competitividad: la salida de la crisis (1a ed.)*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. Citat per (Fanega 2016:59). Segons recull Fanega, un dels aspectes més destacats d'aquest autor és l'establiment dels 14 principis bàsics del funcionament de les organitzacions i la popularització del conegut com a cicle PDCA, en al·lusió a les sigles angleses de Planificar, Fer, Comprovar i Actuar que posteriorment s'aplicarà als models d'Excel·lència.

⁸ Citat per (Fanega 2016: 68) i al document de difusió "Breu Cronologia de la qualitat" elaborat per la Comissió de Qualitat i Innovació, del Col·legi d'Enginyers graduats i enginyers tècnics industrials de Barcelona.

⁹ El model EFQM ha estat modificat diverses vegades i s'ha adaptat perquè pugui ser aplicable a tot tipus d'organitzacions, incloses les d'àmbit públic. Aquest model ha inspirat altres de similars, un d'ells creat específicament per a l'Administració pel grup dels Serveis Innovadors dels Estat membres de la Unió Europea i que rep el nom de CAF, sigles de Marc Comú de l'Avaluació (Rodríguez Garraza 2012:29).

d'aquests autors la concepció de qualitat plantejada per l'*European Fondation* és de totes les recollides anteriorment la que té un una visió més amplia de qualitat.

Partint d'aquesta evolució, **des del punt de vista de l'Administració** el concepte de qualitat que s'ha acabat incorporat a la gestió pública han estat la idea de la qualitat total i el d'excel·lència. Segurament, el fet que aquests visquin el seu moment àlgid tot just quan comença a desenvolupar-se la reforma administrativa dels anys noranta en tingui molt a veure. Un exemple del protagonisme d'aquestes conceptualitzacions a l'àmbit públic el podem trobar al Pla de Qualitat de l'Ajuntament de Madrid de l'any 2007 que indica que "la qualitat es concep com a la millora continua de la gestió i els resultats de l'organització de forma que s'obtinguin productes i serveis que donin plena satisfacció als clients als nivells més econòmics possibles i amb la participació i implicació de tot el seu personal" (Ayuntamiento de Madrid 2007:18-19). Un altre exemple es pot trobar en el fet que la dues normes¹⁰ aproves a Espanya per regular la qualitat reculli l'autoavaluació entre els seus programes de qualitat.

Un darrer aspecte que es desprèn de l'evolució conceptual que s'ha vist fins ara és una certa tendència a enfocar la qualitat des dels aspectes interns de les organitzacions i l'associació d'aquesta amb l'eficàcia i eficiència. És cert, que molts d'aquests models i instruments incorporen entre els seus criteris i/o eixos de valoració els clients i la societat, però la ponderació que fan d'aquests criteris acaba fent que tinguin més valor els aspectes organitzacionals dels models¹¹.

Ara bé, una de les raons de ser de les administracions públiques és la **prestació de serveis**. És el que autors com Ramió anomenen *servucció* o la "prestació de tot tipus de serveis als ciutadans" (Ramió 2014:21). Uns serveis, que com apunten els experts tenen unes

¹⁰ Reial Decret 1259/1999 i Reial Decret 951/2005. Aquestes dues normes seran comentades a l'apartat 5.3 d'aquest treball.

¹¹ En el cas del model EFQM que mesura 9 criteris, el pes dels criteris de lideratge, estratègia, persones, aliances i processos (que afecten més directament a la vessant interna de l'organització) representen el 50%, de la puntuació total del model, enfront el 15% del criteri destinat específicament als clients.

característiques¹² que els diferencien dels productes del sector privat. Tot això, fa que en l'àmbit públic sigui molt més complex definir que s'entén per qualitat (Cuéllar, Del Pino, i Ruiz 2009:9; Fanega 2016:82; Jaráiz i Pereira 2014:18-20; Ramió 2014:21-22).

Aquesta idea queda palesa en un ens tant important en l'àmbit de qualitat com és la desapareguda AEVAL. Així, aquest senyala a una de les seves guies que “**els serveis públics han de ser avaluats no només en termes d'eficàcia i eficiència, sinó també i sobretot, en termes de satisfacció de l'usuari amb el servei** (Jaráiz i Pereira 2014:13). Apareix així la necessitat de comptar amb un concepte de **qualitat del servei**, que respongui tant a les característiques específiques que tenen els serveis públics com a la necessitat d'incloure l'opinió d'aquells que els han d'utilitzar: els usuaris i els ciutadans.

Precisament, és davant d'aquesta necessitat que sorgeix un dels debats més importants i encara oberts entre els teòrics de la qualitat. En concret, la ja citada discussió sobre si aquesta s'ha de **concebre des d'una vessant objectiva**, és a dir, prioritzant els aspectes organitzatius, o bé s'ha d'orientar des d'una vessant **subjectiva**, prioritzant conèixer la satisfacció d'aquells que utilitzen els serveis.

¹² La literatura consultada coincideix a situar entre les característiques específiques que tenen els serveis públics i que els diferencien dels productes alguns dels següents aspectes: la seva **intangibilitat**, és a dir, la seva impossibilitat de materialitzar els serveis en objectes físics o objectivables que permetin la seva avaluació o mesura només en base al compliment de les especificacions tècniques. La seva **heterogeneïtat**, és a dir, el fet que es prestin serveis de diferent índole com ara atenció personal, educació, turisme, etc. Per altra banda, la seva **simultaneïtat** en al·lusió al fet que es produeixen i consumeixen al mateix temps. La **complexitat** dels serveis públics és un altre dels trets diferencials fent referència a l'existència de múltiples factors que directe o indirectament incideixen en la qualitat del servei. I finalment el **factor humà**, que en l'Administració pública pren un protagonisme especial tant pels treballadors com pels ciutadans als que serveixen. Definicions de les característiques esmentades citades a (Cuéllar et al. 2009:9; Fanega 2016:82; Jaráiz i Pereira 2014:18-20; Ramió 2014:21-22).

No és objecte d'aquest apartat analitzar com ha anat evolucionat aquest debat. En tot cas, com es desprèn d'alguns autors sembla que "avui el posicionament majoritari és el que assumeix que l'avaluació positiva d'un servei, l'apreciació que fa un ciutadà com a un servei de qualitat, li condueix a la seva satisfacció" (Cuéllar et al. 2009:6). Sembla doncs, que malgrat la crisi econòmica iniciada el 2008 i les fortes retallades del sector públic, l'enfocament majoritari actual és el que assumeix la visió subjectiva de la qualitat. Segurament el fet, que en aquests moments els nous models d'administració imperants (PNPM) prioritzin el paper dels ciutadans a la societat en tingui molt a veure. És en aquest sentit, que la decisió d'apostar per instruments de gestió de la qualitat centrats en una o altre enfocament constituirà una de les peces clau del model de gestió de la qualitat i proximitat dels serveis que es plantegi en el penúltim apartat.

Un cop situat la idea de qualitat objectiva, encetem els darrers aspectes d'aquest bloc marcats per la conceptualització més subjectiva de la qualitat, i en especial les seves dificultats i discrepàncies per mesurar-la. Com senyala Cuéllar, del Pino i Ruíz "si una organització desitja millorar la qualitat del servei, en qualsevol cas, ha de comptar amb les percepcions dels usuaris i no només amb l'opinió interna pròpia" (2009: 9). És la mateixa idea que trobem a Jaráiz i Pereira quan senyalen que "els serveis públics, no només han de ser avaluats en termes d'eficàcia i/o eficiència, sinó també en **termes de satisfacció** de l'usuari amb el servei" (2014:13). És aquí on cal situar diferents definicions¹³ de qualitat des del punt de vista subjectiu:

- **Qualitat com a ajustament a les especificacions.** Es podria dir que és la visió objectiva de la qualitat subjectiva, ja que concep la satisfacció dels clients i usuaris a través del compliment dels requisits aplicables als serveis. Com recull la pròpia definició, el problema és que no té en compte la perspectiva de l'usuari del servei. És el model que s'ha vist a través de les normes ISO.

¹³ Utilització de diferents accepcions de qualitat recollides a (Jaráiz i Pereira 2014:15).

- **Qualitat com a valor.** En aquest cas, fa a referència a la qualitat en termes del que és millor per a cada usuari, tenint en compte elements diversos com el preu, l'accessibilitat, etc., així com tenir com a base que no existeix la qualitat en termes absoluts.
- I, finalment, qualitat com a **satisfacció de les expectatives dels usuaris o consumidors.** La definició del que seria qualitat del servei es basaria en la percepció que tenen les persones que utilitzen el servei.

Arriben així a la darrera definició, la de la qualitat percebuda:

- **Qualitat percebuda**¹⁴. Entesa com a una comparació entre les expectatives dels clients sobre com hauria de ser el servei i les seves percepcions de com és realment el servei. Una concepció que recull la idea que només és qualitat aquell producte o servei que satisfà les necessitats dels seus clients.

El **principal problema d'aquesta definició és com es mesura**, ja que existeix una gran diversitat de factors que condicionen i afecten a la formació de les expectatives que tenen les persones respecte els serveis que utilitzen¹⁵.

Els darrers anys, aquesta qüestió també ha generat un ampli debat que es pot resumir en la visió de l'escola europea representada per Grönroos¹⁶, i que és la recollida a la definició; i la proposta de l'escola nord-americana liderada per Parasuraman, Zeithmal i Berry que aprofundeixen en la idea de diferència entre expectatives i percepcions¹⁷. De fet, aquests autors concretaran la seva

¹⁴ Definició recollida a (Jaráiz i Pereira 2014:20).

¹⁵ Es pot trobar una referència a aquest problema de la mesura de la percepció en Cuéllar, del Pino, i Ruíz (2009). Aquestes autors senyalen que "les expectatives vers els serveis es formen a partir de: les experiències pròpies i alienes en relació amb aquells serveis, les necessitats personals que poden variar d'un individu a individu i fins i tot en funció del paper que desenvolupi un ciutadà cada cop que es relaciona amb l'Administració" (2009: 10).

¹⁶ Grönroos, C. 1984. *A service quality model and its marketing implications*. European Journal of Marketing, 18 (4), 36-44. Citat per (Jaráiz i Pereira 2014:20 i 22).

¹⁷ Parasuraman, A.; Zeithalm, V y Berry, L. 1988. *SERVQUAL: A multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality*. Journal of Retailing, 64, 12-40. Citat a (Jaráiz i Pereira 2014:21 i 22).

proposta en un instrument específic, la famosa **escala SERVQUAL**¹⁸, una de les més utilitzades avui en dia. Bàsicament es tracte d'un mètode que planteja 22 preguntes que representen les diferents dimensions que els mateixos autors determinen que més poden afectar a la qualitat d'un servei. Aquestes preguntes es formulen tant a nivell d'expectatives com a nivell de percepcions.

El més important, però, d'aquestes dues perspectives és la seva coincidència. En concret, totes dues plantegen que per a mesurar la qualitat del servei **cal utilitzar les dimensions i atributs que des del punt de vista dels ciutadans més afecten a la percepció de la qualitat d'un servei**. A tall de resum, aquests atributs es **poden agrupar en dos**: d'una banda els que fan referència a **aspectes tangibles** (com per exemple a les instal·lacions), i d'una altra els **aspectes considerats intangibles o funcionals** (com ara la capacitat de resposta, la fiabilitat, l'empatia o la garantia del servei)¹⁹. Aquesta qüestió s'abordarà amb més profundament al punt 6.6 ja que serà tinguda en compte en una part del plantejament del model, en concret en la selecció d'indicadors comuns per a la mediació de la qualitat del serveis de L'Hospitalet.

En definitiva, un dels aspectes que s'ha vist al llarg d'aquestes pàgines i que evidencia la prolífica literatura, autors i institucions especialitzats en la gestió de la qualitat és la idea de la **coexistència dels múltiples enfocaments** que ha adoptat la qualitat en els darrers anys²⁰.

Més enllà dels debats acadèmics, l'evolució conceptual que s'ha vist reflecteix que aquesta són les **dues cares d'una mateixa moneda**. La realitat al final és més complexa. Especialment, si en aquesta hi té a veure un organització com l'Administració pública que té en l'interès general un dels principis d'actuació, en la prestació dels serveis la seva raó de ser, i en els ciutadans els seus

¹⁸ Aquesta escala també ha estat objecte de controvèrsia, i alguns autors consideren que la qualitat percebuda només s'hauria de mesura des del punt de vista de les percepcions. En aquest context apareix a començaments dels vuitanta un nou model de mesura de la percepció de la mà de Cronin i Taylor la també coneguda i molt utilitzada escala **SERVPERF**. A diferència de l'escala SERVQUAL aquesta només té en compte les percepcions i no les expectatives per mesurar la qualitat dels serveis des de la vessant de la satisfacció dels usuaris (Ajuntament de Castelló 2014:7-8).

¹⁹ (Jaráiz i Pereira 2014: 22).

²⁰ Reeves, C y D. Bernard. 1994. *Defining Quality: Alternatives and Implications*. The Academy of Management Review, 19 (3): 419-445 (419). Idea d'aquests autors citada a (Jaráiz i Pereira 2014:15).

principals “clients”. En definitiva, la **qualitat, i per extensió la seva gestió, no pot ser mirada només per una cara** (l’objectiva o la subjectiva), sinó que una bona definició i gestió de la qualitat hauria d’incorporar les dues, i si ja les incorpora, com s’ha vist en relació a algun model i/o instrument, totes dues visions haurien de valdre el mateix.

Finalment, sembla lògic pensar que si la gestió de la qualitat es vol aplicar als serveis públics seria convenient comptar dins d’aquestes definicions amb un **concepte de servei públic**. No obstant això, s’ha considerat que aquest s’escapa a l’àmbit d’estudi d’aquest treball (en sí mateix donaria per a una tesi doctoral). Ara bé, aquest concepte sí que es tindrà en compte, encara que parcialment, durant el procés d’elaboració del model que es plantejarà.

I acabem aquest apartat amb les paraules de l’última Presidenta de l’AEVAL, Ana María Ruíz Martínez que apunta una **nova perspectiva de la qualitat, la de la pròpia Administració**: “ Com deia el professor Fukuyama molt més important que la grandària del govern és la seva qualitat. En efecte, la qualitat de l’administració pública requereix un enfocament integrador i comprensiu que no es limiti a un conjunt de tècniques sinó que compregui i relacioni tot els elements que intervenen en el complex procés de l’acció pública. Des dels principis i valors de la bona governança, passant per la professionalitat i competència tècnica de les institucions i la millora de la prestació dels serveis, fins a l’enfortiment de la qualitat dels sistemes judicials i la gestió eficaç dels recursos públics”²¹. Segurament en un futur, sinó ja, el concepte de qualitat s’adreçarà en aquesta direcció.

5.2 Contextualització de la gestió de la qualitat dels serveis: de la *New Public management* a la *Post New Public Management*

Els sistemes de gestió de la qualitat dels serveis és potser un dels aspectes que millor reflecteixen la incidència que el sector privat ha tingut a l’Administració Pública. De fet, la implantació de

²¹ (AEVAL 2016a:11).

sistemes de gestió de la qualitat constitueixen un element més dintre dels processos de modernització i reforma de les Administracions Públiques.

Autors com Rodríguez Garraza (Rodríguez 2011:7) senyalen que “a partir de la dècada dels noranta comença a apreciar-se a les societats occidentals un cert interès, més que preocupació, pel que s’ha anomenat qualitat i millora dels serveis públics”. Una rellevància que també es pot apreciar en el fet que la pròpia ONU va promulgar l’any 1990 el dia 13 de novembre com el **Dia Mundial de la Qualitat** amb l’objectiu d’augmentar la consciència mundial sobre la importància que té la qualitat en l’assegurança de la prosperitat de les Nacions.

En el cas Espanyol, la seva irrupció es produeix a finals dels anys noranta, en concret, l’any 1999, moment en què s’aprova la primera norma que regula els sistemes de qualitat a l’Administració General de l’Estat²². És evident que des d’un punt de vista temporal la implantació de sistemes de qualitat a l’Administració Pública espanyola coincideixen amb el context de la primera gran reforma i modernització administrativa que sota el paradigma de la **New Public Management (NGP)**²³ es va començar a desenvolupar al conjunt d’administracions espanyoles.

Aquesta corrent reformista del sector públic o agenda de reformes neoliberals segons autors com Joan Prats (2005:56-57) sorgeix internacionalment durant la dècada dels setanta i vuitanta coincidint entre d’altres amb la crisi econòmica, el qüestionament de l’increment de les funcions i despesa realitzat per les Administracions com a conseqüència del desenvolupament de l’Estat de Benestar i les majors exigències de la ciutadania que demanava un serveis públics de qualitat. La seva característica essencial era **la incorporació a l’àmbit administratiu de formes**

²² Reial Decret 1259/1999, de 16 de juliol, pel que es regules les cartes de servei i els premis a la qualitat a l’Administració General de l’Estat

²³ La *New Public Management* o **model gerencial** esdevé una de les grans tendències reformistes de l’Administració Pública. La seva implementació suposa un trencament amb el **model burocràtic** d’Administració centrat en la legalitat, la jerarquia, la centralització i la burocràcia, i a on els procediments, i no el ciutadà, constitueixen el centre de l’actuació de l’administració. Avui les administracions viuen una nova onada reformista basada en el **model relacional** d’administració adreçat a augmentar la confiança amb el ciutadà, la transparència i el retiment de comptes.

de gestió, organització i eines del sector privat amb l'objectiu de fer l'administració més eficient i eficaç. És també el moment en que canvia la concepció burocràtica del **ciudadà administrat per passar a ser vist com client-usuari** de serveis.

Segurament la coincidència de l'aparició dels sistemes de gestió de la qualitat dels serveis en ple boom de desenvolupament del model de la NGP hagi condicionat la **tendència inicial d'aquests a una visió objectiva de la qualitat basada en la utilització de models més centrats en valorar la qualitat dels serveis segons criteris d'eficàcia i eficiència organitzacional.** Alguns exemples d'aquesta tendència són la gestió per objectius, els indicadors de rendiment o els quadres de comandament, l'aplicació de les normes ISO o l'adaptació al sector públic de diversos models de referència per analitzar l'organització com *l'European Foundation for Quality Management (EFQM)*. Tots ells instruments propis del món privat adaptats al sector públic. Potser, les Cartes de Serveis, siguin l'únic instrument de qualitat popularitzat en aquell context que inclou una perspectiva clara cap al ciudadà a l'establir un seguit de compromisos i la fixació d'un determinat estàndard de qualitat. Segurament, el fet que les Cartes sigui un instrument que no té el seu origen en el sector privat ha condicionat aquest enfoc.

Han passat 19 anys des de l'aprovació d'aquella primera norma adreçada a la gestió de la qualitat. Des de llavors, la societat s'ha tornat molt més complexa, internacionalitzada i interconnectada i els problemes públics ja no poden ser resolts únicament pel Govern sinó que requereixen de la participació d'una pluralitat d'actors per a ser resolts.

De fet, des de bona part del segle XXI, però agreujat amb la darrera crisi econòmica del 2008 i l'augment dels casos de corrupció, s'ha accentuat la crisi de legitimitat política i institucional que ha portat la societat ha reclamar més participació i transparència en els afers públics i un ressorgiment de "lo públic" i la defensa de l'interès general, que té en les tendències a la remunicipalització dels serveis públics potser l'aspecte més mediàtic dels darrers anys.

En aquest context ha anat prenent força un nou paradigma de reforma de l'Administració, el conegut com a **Post New Public Management** (PNPM), que intenta donar resposta a la situació actual, posant l'accent en els ciutadans i lo públic. És en aquest nou escenari on cal situar la tendència majoritària a una visió de la **qualitat més subjectiva**, és a dir, la que té en compte **l'opinió de la ciutadania**.

Com diu Jaráz i Pereira (2014:13), “només des d'aquesta mirada atendrem a uns ciutadans que estan clarament empoderats i que reclamen de les administracions públiques un major control, transparència, responsabilitat i rendició de comptes o *accountability* en la seva actuació. Hi ha una nova ciutadania, amb millor formació i millor accés a la informació que en qualsevol temps precedent, més activa i que desitja participar d'alguna forma, en el procés de gestió dels serveis públics, tal i com senyala el paradigma del Nou Servei Públic”.

Curiosament, tot i el major protagonisme que es dona a la perspectiva subjectiva de la gestió de la qualitat, **els instruments utilitzats no han variat gaire**. Una possible explicació del manteniment d'aquests instruments tot i els canvis socials i administratius sigui la que senyalen autors com Pérez, Ortiz, Zafra i Alcaide quan fan referència a què “en el cas de les cartes de servei, cal assenyalar que, tot i que siguin una eina d'avaluació de la gestió de la NPM, enllacen molt bé amb les noves corrents en el sentit que es configuren a la vegada com a una forma d'aconseguir transparència, la rendició de comptes i la renovació de la confiança en el govern, pel que constitueixen eines del *Governance*” (Pérez et al. 2011:143).

En aquest sentit, poden ser interessants els darrers treballs de la Xarxa Interadministrativa de la Qualitat dels Serveis Públics que s'estan adreçant a cercar un model homogeni i comú d'indicadors per mesurar la qualitat des de la vessant subjectiva per el conjunt d'Administracions (Red Interadministrativa para la Calidad de los Servicios Públicos 2010:7).

5.3. Breu referència al marc normatiu de la gestió de la qualitat dels serveis: del Reial Decret 1259/1999 a la Llei de Transparència catalana i les recomanacions del Síndic de Greuges²⁴

5.3.1. Estat, Comunitats Autònomes i Municipis

Com s'ha dit, a la dècada dels anys noranta les Administracions Públiques de l'Estat van viure un procés de reforma i modernització adreçat a desenvolupar un nou model organitzatiu d'Administració basat en el que es coneix com a New Public Management. És el moment en què l'Administració impulsa i desenvolupa instruments adreçats a gestió de la qualitat i la millora continua dels seus serveis.

Precisament, acompanyant a aquest context modernitzador **comencen a aparèixer normes que introdueixen la qualitat dels serveis públics i la regulació dels instruments de gestió de la qualitat** impulsats per l'Administració amb la finalitat d'aconseguir de forma efectiva la millora dels serveis públics atenent les demandes de la ciutadania. A títol merament expositiu es relacionen breument els aspectes més destacats d'aquesta evolució als diferents nivells d'administració.

Així **a nivell estatal** trobem a l'antiga **Llei 30/1992**²⁵, que a la seva exposició de motius recollia aquest nou enfocament organitzatiu i al·ludia a la qualitat i transparència de l'actuació administrativa, establint entre els seus principis generals (article 3) que les Administracions en les seves relacions amb els ciutadans actuaran de conformitat amb els **principis de transparència i de participació**. I més en concret, l'Administració General de l'Estat a la seva **Llei 6/1997, de 14 d'abril, d'Organització i Funcionament de l'Administració General de l'Estat** defineix al seu

²⁴ Els apartats 5.3.1 i 5.3.2 reproduïen els aspectes jurídics d'un treball d'elaboració pròpia. En concret el treball de l'assignatura Transparència del Màster de Gestió Pública Avançada de la UB que apareix referenciat a la bibliografia d'aquest TFM.

²⁵ Cal assenyalar que a diferència de la Llei catalana 26/2010, la Llei estatal 30/1992 no recull el dret dels ciutadans a una bona administració i a rebre uns serveis de qualitat. Dret que tampoc recull la recent Llei 35/2015, d'1 d'octubre, del procediment administratiu comú de les administracions públiques.

article 4 el **principi de servei als ciutadans** com “el que assegura l’efectivitat dels seus drets quan es relacionin amb l’Administració afegint que l’actuació de l’administració **també haurà d’assegurar la millora continua dels procediments, serveis i prestacions**”.

Ara bé, no serà fins a l’any 1999, quan **l’Estat reguli per primer cop** els sistemes de gestió de la qualitat a través del **Reial Decret 1259/1999** de 16 de juliol, pel qual es **regulen les Cartes de Serveis i Premis a la Qualitat de l’Administració General de l’Estat**. És en aquesta norma, **d’aplicació a l’administració central** i el seu sector públic, on apareix per primer cop instruments propis de la gestió de la qualitat com les Cartes de Serveis, l’establiment de l’avaluació de la qualitat a través de l’autoavaluació o els premis a la qualitat.

Posteriorment, **l’any 2005**, el Govern central **integra el conjunt d’instruments** impulsats des de llavors **en una única norma**. En concret, el **Reial Decret 951/2005**, de 29 de juliol, pel qual s’estableix el **marc general per a la millora de la qualitat a l’Administració general de l’Estat**. Aquest marc de referència està format per un conjunt de programes o instruments adreçats a l’objectiu comú de la qualitat i la millora permanent dels serveis, entre els quals es troba la creació de l’Observatori de la Qualitat.

Aquest sis programes o instruments són: 1) l’anàlisi de la demanda i la satisfacció dels usuaris, 2) les cartes de serveis, 3) les queixes i suggeriments, 4) l’avaluació de la gestió de la qualitat de les organitzacions, 5) el reconeixement o premis d’excel·lència; i 6) l’Observatori de la Qualitat dels Serveis Públics. Tots ells ofereixen un ampli ventall des del que seleccionar tots o alguns dels instruments que millor s’adaptin a la realitat de cada administració per impulsar la gestió de la qualitat dels serveis.

Tretze anys després, i amb la lògica millora que aporta l’experiència i els avanços tecnològics, continuen plenament vigents els sis programes que integraven aquell marc general de la qualitat.

Pel que fa a **nivell autonòmic** i a títol merament indicatiu, moltes administracions comencen a **aprovar normes pròpies per regular diversos programes de millora de la qualitat** recollits a la normativa estatal i fins i tot a elaborar **plans marc de qualitat específics**. Entre aquestes destaquen les comunitats de Navarra, Andalusia, Extremadura, Madrid o Canàries (Rodríguez, 2011: 21-22).

Quant a **l'àmbit local** la seva diversitat i heterogeneïtat no permet realitzar un anàlisi en profunditat, però apuntarem alguns aspectes que d'alguna manera marquen la dinàmica del món municipal. En línia amb l'àmbit autonòmic i com senyala Rodríguez "s'han aprovat diverses normes o programes en matèria d'avaluació dels serveis públics, en especial en relació als programa de **Cartes de Serveis**" (2011:22). Alguns ajuntaments, per exemple Madrid o Getafe, tenen aprovat fins i tot un Pla Marc de Qualitat on a banda del compromís amb la qualitat especifiquen els seu propi model i instruments a utilitzar. Dins del nivell local destaca el paper de la **Federació de Municipis i Províncies Espanyoles** (FEMP) amb la creació de la Comissió de modernització, participació ciutadana i qualitat. Dins del món local sovint es menciona el cas de l'Ajuntament d'Esplugues que sotmet els seus serveis al model d'avaluació EFQM també coneguts com a models d'excel·lència²⁶.

Finalment, dins d'aquest context i marc general normatiu cal incorporar la tasca conjunta que al llarg d'aquests anys han realitzat els diferents nivells d'Administració. Al respecte cal assenyalar la **posada en marxa** l'any 2005 de la **Xarxa Interadministrativa de Qualitat dels Serveis Públics**, tot destacant entre els seus projectes l'elaboració **Carta de Compromisos amb la Qualitat de les Administracions Públiques Espanyoles** l'any 2009.

En definitiva, tal com s'aprecia a la taula 2 la tendència normativa que s'ha seguit ha consistit bàsicament en desenvolupar un o diversos programes dels previstos al marc general creat per l'Estat i puntualment el desenvolupament de Plans Marc per algunes CCAA i municipis. Un aspecte

²⁶ Citat per l'Ajuntament de Madrid al seu Pla de Qualitat (2007: 26)

al que cal sumar el que ha estat un **tret denominador de la majoria d'Administracions i que serà tingut en compte a la tercera part d'aquest treball**. Ens referim, a la vessant organitzativa amb la **creació d'estructures orgàniques a la majoria d'administracions** adreçades **impulsar la modernització, la qualitat i l'avaluació** de la seva administració. L'exemple més clar és la desapareguda AEVAL, o la irrupció de Serveis de Modernització i Qualitat i/o Avaluació en el sí de l'estructura orgànica de moltes administracions.

Taula 2. Resum del marc general normatiu de la qualitat dels serveis segon nivell d'administració

| | Estat | Catalunya | Comunitats Autònomes | Món local |
|--|--|---|---|---|
| Referències a la qualitat dels serveis | <ul style="list-style-type: none"> ▪ RD 1259/1999 ▪ RD 951/2005 ▪ Llei 30/1992 ▪ LOFAGE | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estatut d'Autonomia 2006 ▪ Llei 19/2014 ▪ Llei 16/2015 que modifica la llei 26/2010 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ RD d'instruments concrets de qualitat ▪ Plans Marc de qualitat | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Normes específiques de desenvolupament d'algun programa de qualitat ▪ Plans marc de qualitat |
| Sense valor jurídic | Carta de Compromisos amb la qualitat de les Administracions públiques espanyoles (2009) Norma ISO 9001:2015 de certificació de sistemes de qualitat | | | |

Font: Adaptació del quadre d'elaboració pròpia utilitzat pel treball de l'assignatura Transparència del Màster de Gestió Pública Avançada de la UB a partir de la normativa consultada i Rodríguez (2011).

5.3.2. Catalunya: Llei 19/2014, de Transparència, bon govern i accés a la informació pública

A diferència d'altres Comunitats Autònomes, Catalunya no ha elaborat cap Pla Marc de la qualitat o ha aprovat normes específiques relatives a alguns dels programes o instruments recollits a la normativa estatal de qualitat.

Tal com recull l'evolució normativa de la taula 2, **no serà fins a la Llei 19/2014 quan es reguli de forma efectiva alguns dels instruments de qualitat, en concret les Cartes de Serveis**. De fet aquesta norma suposa un punt d'inflexió en la regulació d'aquest instrument.

En aquest sentit es pot dir que fins l'any 2014, Catalunya ha seguit una dinàmica allunyada de la tònica general seguida per la majoria de Comunitats Autònomes que com s'ha explicat sí havien optat per una regulació més concreta d'alguns instruments o de dotar-se de plans de qualitat més amplis. Malgrat això, cal assenyalar que és **a l'àmbit català on s'expressa amb més claredat el**

nou tarannà de les Administracions adreçat a incorporar l'exigència de la qualitat dels serveis en la seva actuació que va impregnar la NGP i va reforçar la PNGP.

Precisament, un dels objectes de la LTAIBGC és el **d'establir els principis i obligacions del Bon Govern**. En aquesta línia, la Llei defineix al seu article 2.d) el **concepte de Bon Govern** com els principis, les obligacions i les regles sobre la **qualitat dels serveis i el funcionament de l'administració**, i els principis ètics i les bones pràctiques d'acord amb els quals han d'actuar els alts càrrecs de l'administració, els càrrecs directius i la resta de personal al servei de l'administració, amb l'objectiu que aquesta funcioni amb la màxima transparència, qualitat i equitat, i amb garantia de retiment de comptes.

A diferència de la Llei estatal de transparència, la **normativa catalana confereix una rellevància especial a la qualitat dels serveis** que reben els ciutadans. Una importància que queda palesa no només a l'article abans esmentat sinó en el fet que la Llei 19/2014 **dedica un capítol específic al dret a una bona administració i la qualitat dels serveis** (Capítol II, del Títol V, articles 58 a 61).

Es podria dir que aquest paper rellevant que la Llei 19/2014 dona a la qualitat dels serveis públics **culmina un procés normatiu** que els darrers anys ha viscut Catalunya vers aquest tema. Un procés que s'inicia amb l'Estatut d'Autonomia de Catalunya (EAC) del 2006 on l'article 30 senyala el **dret dels ciutadans a accedir als serveis públics i a una bona administració**. Un canvi important si es té en compte que aquest dret no estava recollit a l'Estatut de 1979. I que segueix amb la Llei catalana 26/2010 del Regim Jurídic i de Procediment de les Administracions Públiques de Catalunya on cita expressament als seus articles 22 i 23 el **dret dels ciutadans a una bona administració i a l'accés i ús d'uns serveis públics de qualitat**²⁷, essent a l'apartat 3 de l'antic article 23²⁸ on especifica que "les Administracions públiques catalanes han **d'impulsar l'aplicació de Cartes de Serveis i altres instruments de qualitat en els termes que estableixi la normativa**

²⁷ La Llei 19/2014 reproduceix als principis generals de l'article 58 els drets ja recollits a la Llei 26/2010 del Regim Jurídic i de Procediment de les Administracions Públiques de Catalunya (articles 22 i 23).

²⁸ Catalunya va modificar recentment la Llei 26/2010, tot recollint l'obligació de les administracions catalanes de tenir Cartes de Serveis.

corresponent²⁹. Un precepte que cobra més rellevància si es té en compte que la llei homòloga de llavors a nivell estatal, la 30/1992, no feia una menció tant clara i directa sobre aquest dret.

Precisament, és dins d'aquest Capítol II del Títol V de la LTAIBGC on **per primer cop a Catalunya es regulen dos instruments clau en la qualitat i millora dels serveis públics**. D'una banda les **Cartes de Serveis**, en les que destaca la regulació del seu contingut mínim i la seva configuració de normes reglamentàries (art. 59). I d'una altra, el relatiu a **l'avaluació permanent dels serveis públics** desplegat a l'article 60. En concret, aquest senyala al seu apartat primer que "Els usuaris tenen **el dret d'ésser consultats periòdicament i de manera regular sobre llur grau de satisfacció pel que fa als serveis públics i les activitats gestionades per l'Administració Pública**". Al seu apartat dos concreta que "L'Administració responsable del servei objecte de consulta ha d'establir els indicadors d'acord amb els quals s'han d'elaborar les enquestes i la periodicitat de les consultes". A priori es podria pensar que està reforçant un dels instruments de qualitat més utilitzats com són les enquestes de satisfacció o qualsevol altre tècnica d'investigació social. Ara bé, el fet que a l'apartat quatre de l'article 60 estableixi que "L'instrument que s'ha d'utilitzar amb caràcter general per a fer l'enquesta a què fa referència aquest article i per a rebre les opinions dels usuaris sigui el Portal de Transparència" fa que es desvirtui des del punt de vista tècnic el concepte d'enquesta i per tant la seva utilització, ja que no és el mateix fer una enquesta amb unes característiques de representativitat i aleatorietat que recollir opinions a través d'una web municipal.

Finalment, cal fer referència, ja que també es tindrà en compte en l'apartat 6 d'aquest treball, l'al·lusió que fa aquest article 60 a l'obligació de **publicitar els resultats d'aquestes consultes** i enquestes al propi Portal de Transparència.

²⁹ Cal assenyalar que a l'apartat segon d'aquest article apareix altre referència associada als instruments de qualitat. En concret aquest estableix que "en l'àmbit de l'administració pública de la Generalitat el Govern ha d'establir per decret el procediment específic d'atenció i resposta dels suggeriments, reclamacions i queixes en relació a la prestació dels serveis públics de la seva titularitat".

En definitiva, aquesta llei és doncs el punt de partida per institucionalitzar a nivell català les Cartes de Serveis i l'habilitació expressa a les administracions catalanes per a la consulta permanent als seus ciutadans sobre el nivell de satisfacció dels serveis públics.

5.3.3. Les recomanacions del Síndic de Greuges

El Síndic de Greuges de Catalunya té encomanda l'avaluació del compliment de la Llei de transparència catalana (art. 92 LTAIBGC). És en aquest sentit, que per acabar amb aquesta referència normativa cal tenir presents les recomanacions que fa el Síndic al seu Informe anual d'avaluació sobre l'aplicació d'aquesta Llei. I més concretament, en relació als dos aspectes que s'ha vist que tenen relació amb la qualitat dels serveis: les Cartes i l'avaluació permanent dels serveis.

Al respecte, l'any 2016³⁰ l'Informe del Síndic feia referència a la citada confusió entre enquestes de satisfacció i altres instruments de consulta recollits a la Llei. En concret, indicava que “pel que fa als instruments de consulta a la ciutadania sobre el grau de satisfacció amb els serveis públics, l'article 60 hauria de distingir entre enquestes que proporcionin dades representatives del conjunt dels usuaris, subjectes a determinats requeriments tècnics, i altres instruments de consulta de l'opinió dels ciutadans, com el que preveu l'apartat 4 d'aquest article”.

El darrer informe, publicat el passat juliol del 2018, dona un pas més i senyala que “ les xifres obtingudes indiquen que **les administracions encara no han estructurat un sistema d'avaluació del nivell de satisfacció dels usuaris dels serveis adequat als determinis de la llei, ni donen compliment a l'obligació de publicar als portals de transparència els resultats de les enquestes de satisfacció**” (Síndic de Greuges 2018:41). Precisament, aquest és un dels aspectes que es vol abordar a aquest treball.

L'altre instrument de qualitat recollit a la Llei, les Cartes de Serveis, tampoc surten molt ben parades en els successius informes. De fet, el darrer Informe el Síndic destaca “un increment poc significatiu del nombre de Cartes aprovades”, tot **recomanant “l'elaboració de models tipus de**

³⁰ (Síndic de Greuges 2016:42)

Cartes ajustats als requisits de la Llei” com a element que pot afavorir l’augment d’aquests instruments. És a dir, proposar seguir la línia dels codis de conducta que van aprovar un model general de codis a disposició de tothom (Síndic de Greuges 2018: 41).

5.4. Breu referència als principals models de gestió de la qualitat

La majoria de la literatura consultada i referenciada a la bibliografia fa referència als models de gestió de la qualitat que diferents autors han anat posant de moda al llarg d’aquests anys. No és objecte d’aquest estudi analitzar i comparar els successius models imperants en cada moment, però sí que es considera que pot ser d’interès citar breument alguns d’aquests, especialment perquè contenen postulats que han acabat sent element de referència en alguns dels instruments de qualitat que utilitzen amb més freqüència les Administracions així com també perquè tot plegat pot ajudar a contextualitzar millor el marc teòric de la qualitat.

La taula 3 mostra una selecció dels principals models seleccionats a partir de la documentació llegida i indicada a la bibliografia. La tria dels models s’ha fet considerant la importància que aquests ha tingut en el conjunt de la evolució de la qualitat i de la seva incidència a l’àmbit de l’Administració. Val a dir, que alguns d’aquests models esdevenen un instrument en sí mateix, com ara les normes ISO, el model EFQM o el SERVQUAL. La taula inclou una apreciació sobre si el model indicat prioritza la qualitat objectiva o subjectiva, així com si ha tingut incidència en altres models o instruments, aspecte aquest darrer que s’ha valorat en base a la documentació llegida i l’experiència personal en el món de l’Administració local.

Taula 3. Resum dels principals models de gestió de la qualitat desenvolupats³¹

| Model | Detall dels aspectes més rellevants dels models | Tipus de la qualitat | Incidència a l'AAPP i a altres models o eines |
|--|---|----------------------|--|
| DEMING | És un dels primers models que integra una metodologia d'avaluació interna de les organitzacions. Estableix els 14 principis bàsics del funcionament d'una empresa. L'aspecte més rellevant és la concreció del Cicle Deming o PDCA en referència a les 4 accions de millora continua d'una organització: Planificar, Fer, Comprovar i Actuar. | Objectiva | El seu cicle PDCA influeix en els models d'excel·lència com l'EFQM |
| BALDRIGE | Aquest model també es basa en l'avaluació de l'organització però a través de la puntuació que l'empresa obté en 7 grans àrees. Entre aquestes àrees de valoració hi ha el lideratge, la planificació estratègica o els RRHH. La principal novetat és potser la seva orientació al consumidor, ja que la pròpia organització és jutjada per aquests. | Objectiva | El model EFQM es basa en aquest model |
| EFQM o models d'excel·lència | Considerats com a models d'excel·lència té el seu origen en els dos models anteriors. Segons recull la biografia referenciada va ser creat el 1988 per un conjunt de 14 grans empreses. A través de la seva adaptació a l'àmbit públic s'ha convertit en el model de referència de les AA.PP. Es pot aplicar a tota l'organització o a departaments individuals. Els ítems a valorar s'agrupen en 3 grans pilars: Lideratge, processos i resultats. També diferència entre agents facilitadors (on es valora aspectes del sistema de gestió de l'organització) i resultats. Cada pilar obté una puntuació, però com s'ha dit la puntuació atorgada als aspectes organitzatius e interns tenen un pes més important. | Objectiva | Ha inspirat models similar com el d'Avaluació, Aprenentatge i Millora (EVAM) o el Marc Comú d'Avaluació (CAF) sent aquest últim un model concebut només per a l'AAPP |
| ISHIKAWA | Conegut com a model espina de peix, la seva principal aportació són dues eines. D'una banda, els Cercles de qualitat basats en fòrums de participació dels membres de l'organització. I, els diagrames causa-efecte que permeten identificar, classificar i jerarquitzar els problemes per tenir una millor informació per resoldre'ls. | Objectiva | Cercles de comparació Diputació Barcelona |
| Models de Certificació o normes ISO | El models de certificació de la qualitat dels serveis està representat a través de les conegudes com a normes ISO. En el cas de la gestió de la qualitat és la ISO 9001. La versió més actual és la del 2015. Aquestes normes estableixen un seguit de pautes per assegurar que el producte o serveis es produeix o realitza conforme als seus requisits i per tant amb qualitat. | Objectiva | Model utilitzat a moltes administracions, un exemple és L'Hospitalet |
| SERVQUAL | Model utilitzat per mesurar la percepció dels usuaris en relació als serveis que reben. Suposa una solució a la mesura de la qualitat percebuda, ja que la qualitat subjectiva no es pot mesurar objectivament sinó a través de tècniques com les enquestes. Bàsicament el model valora a través de preguntes aquelles característiques que són rellevants pels usuaris i que en general fan referència a les 5 dimensions en què s'agrupen aquestes. | Subjectiu | Elaboració d'Índexs de satisfacció Escala SERVPERF |
| BENCHMARK KING | Es tracta d'un model originari del sector privat, que segons la biografia referenciada sistematitza un procés continu per mesurar a través d'indicadors i comparar productes, serveis i pràctiques d'una organització amb la resta d'organitzacions amb qui competeix. | Objectiva | Cercles de comparació Diputació |

Font: elaboració a partir de la documentació referenciada a la bibliografia, en especial (Cuéllar et al. 2009:7-11; Fanega 2016:58-80; Jaráiz i Pereira 2014:25-33; Ministerio de Administraciones Públicas 2006:4 i 9).

A través de la taula 3 es pot observar com la majoria de models que s'han desenvolupat han centrat el sistema de gestió de la qualitat sobretot en la vessant objectiva. Només el model

³¹ Per la menor incidència a l'àmbit administratiu no s'han incorporat a taula altres models, com ara el Juram, el Crosby o el model Feigenbaum. Per a un major detall d'aquests i els model recollits a la taula es pot consultar la bibliografia referenciada.

SERVQUAL se centra de manera exclusiva en mesurar la satisfacció dels usuaris. És cert, que des de la concepció de la qualitat total el models recullen la visió del client o fins i tot els més evolucionats com els d'excel·lència entre els seus eixos s'inclou la societat i els usuaris. Però com s'ha dit tot ells acaben concedint-los un menor protagonisme (ponderació) el que a la pràctica suposa un biaix cap als aspectes organitzatius i d'eficiència.

5.5. La caixa d'eines de la qualitat: principals instruments dels sistemes de gestió de la qualitat i millora continua dels serveis

Un cop situat els conceptes, el marc normatiu i el context teòric de la qualitat dels serveis és necessari conèixer **quin és el ventall d'instruments de què disposen les diferents administracions públiques** per poder gestionar i mesurar la qualitat dels seus serveis. Al respecte, alguns autors indiquen que "així com el sector privat té en el mercat l'indicador fonamental de la seva actuació, en l'àmbit de lo públic és necessari definir instruments que permetin analitzar la qualitat, l'eficàcia i l'eficiència comprovant fins a quin punt les polítiques, els programes que s'executen i els serveis que es presten, ofereixen resultats ajustats als objectius previstos amb el millor rendiment". (Cuéllar et al. 2009:4)

Al llarg d'aquestes pàgines s'ha fet esment a alguns d'aquests instruments. Però n'hi ha molts altres. Una de les decisions que s'haurà d'abordar a la darrera part d'aquest treball serà precisament veure a partir de les eines disponibles quines s'estan utilitzant a l'Ajuntament de L'Hospitalet i escollir les que proposen com a part del model que es plantegi.

En aquest sentit, a partir de l'anàlisi de la informació consultada s'ha elaborat el que s'ha anomenat **la caixa d'eines de la qualitat**³². En concret, a banda d'incorporar les principals eines esmentades i d'altres no incloses en aquest bloc teòric, també s'han agrupat per àmbits a partir d'una classificació pròpia que s'han realitzat tot afegint una breu referència als principals avantatges i inconvenients de cadascuna d'elles a partir de l'experiència pròpia i de la bibliografia consultada. El resultat és **un total de 24 eines**, instruments o models susceptibles de ser

³² Al annexos es pot consultar el quadre complet amb el ventall d'eines recopilades. Entre la bibliografia consultada destaca (AEVAL 2016a).

incorporats al model o sistema que es proposi. El quadre és força ampli i es pot consultar amb detall a l'apartat d'annexos.

5.6. Els criteris o atributs dels serveis que incideixen en la seva qualitat

Al llarg d'aquest treball s'ha vist com un dels elements clau de l'anomenada qualitat subjectiva i que més debat ha generat és el relatiu a la seva mesura. Això implica, al menys, conèixer **quins són els atributs o característiques d'un servei que més condicionen la satisfacció dels usuaris o ciutadans.**

Un dels aspectes que és vol abordar dins del plantejament del model és precisament l'establiment d'un seguit d'indicadors comuns que permetin estandarditzar una valoració homogènia de qualitat dels serveis municipals de l'Ajuntament des del punt de vista dels usuaris.

Actualment, existeixen models que ja incorporen aquests atributs, com ara l'escala SERVQUAL (Cuéllar et al. 2009:10). En concret, com s'ha indicat anteriorment dins de la investigació que van dur a terme Parasuraman, Zeithaml i Berry per desenvolupar el model SERVQUAL van enumerar les **10 dimensions generals i els seus respectius atributs** que els usuaris o clients consideren més rellevants en la prestació d'un servei (Cuéllar et al. 2009:10; Fanega 2016:56). Posteriorment, els mateixos autors van **reduir les dimensions a 5 (Tangibilitat, Fiabilitat, Capacitat de Resposta, Seguretat i Empatia)**³³.

En aquesta línia, algunes organitzacions han realitzat esforços en esbrinar **quins d'aquests atributs són més decisius per configurar la satisfacció** dels ciutadans. Un exemple, és l'enquesta canadenca *Citizens First* que com explica Cuéllar "va identificar en 2003 empíricament els 5 impulsors clau que permetien explicar el 66% de la satisfacció en una ampla gama de serveis". Els cinc atributs esmentats són: **"1) la puntualitat en el servei o resposta; 2) coneixement i**

³³ Al annexos es pot consultar la descripció de les dimensions elaborada a partir de (AEVAL 2013; Ayuntamiento de Castellón 2014; Cuéllar et al. 2009; Fanega 2016).

competència del personal; 3) amabilitat del personal que fa un esforç addicional; 4) ser tractats amb justícia; i 5) aconseguir el resultat que necessitaven” (Cuéllar et al. 2009:11).

A Espanya també existeix un estudi similar. En concret, **l'Informe del grup d'observatoris per a la Xarxa Interadministrativa de qualitat de l'AEVAL** (Red Interadministrativa para la Calidad de los Servicios Públicos 2010) recull els resultats d'un estudi d'*Elphi* utilitzat per identificar una **proposta de 12 dimensions i uns total de 37 atributs clau dels serveis a l'hora de configurar la satisfacció dels usuaris**. La relació detallada d'aquestes dimensions i atributs es poden consultar als annexos. Aquestes aportacions relatives als atributs i dimensions claus dels serveis es tindran en compte en la configuració del model.

5.7. Apunt final: la necessària relació entre polítiques públiques i avaluació de serveis públics

Al igual que a la Ciència Política és habitual recórrer a la famosa “caixa negra” de Easton per analitzar el funcionament del sistema polític i les interaccions que es produeixen entre les institucions i els actors, a l'àmbit de la gestió pública és habitual recórrer als tres nivells d'anàlisi de la qualitat plantejats per Bouckaert³⁴. Alguns autors recullen aquesta distinció de Bouckaert entre els tres nivells d'anàlisi al referir-se a la qualitat en l'àmbit de la gestió pública (Cuéllar et al. 2009:4; Fanega 2016:82)³⁵. En concret, descriuen que:

- El primer nivell seria el que es refereix a la **MACRO-QUALITAT**. Segons aquests autors, aquest nivell es circumscriu a l'àmbit de les relacions entre l'Estat i la societat civil i el servei públic i la ciutadania. La finalitat d'aquest tipus d'avaluació és garantir la qualitat democràtica, entesa com a l'eficàcia i la legitimació social en l'acció pública. Segons la teoria el objecte de l'avaluació són les polítiques públiques.

³⁴ Bouckaert, G. 1995. “Measuring Quality”, en Pollitt, C. y Bouckart, G. (eds.), *Quality Improvement in European Public Services. Concepts, Cases and Commentary*. Londres: Sage Publications, 22-32). Citat per (Cuéllar et al. 2009:4).

³⁵ Aquesta descripció segueix a grans trets les definicions que aquests autors fan d'aquests tres nivells de la qualitat.

- El segon nivell és el de la **MESO-QUALIAT**. Com senyalen aquests autors en aquest estadi es fa referència a les relacions entre els que produeixen i gestionen els serveis i els que els reben o els utilitzen. L'avaluació s'adreça doncs a indagar sobre el grau de satisfacció de la ciutadania amb la finalitat de contribuir a la millora dels serveis.
- I, per últim, el nivell de la **MICRO-QUALITAT**. En aquest cas, segons els autors es refereix a les relacions internes de l'organització. Per tant, l'avaluació constitueix un diagnòstic de la seva gestió (estructures, persones, processos, prestacions, etc.) amb la finalitat de millorar el funcionament del servei.

D'alguna manera aquesta distinció serveix per veure alguns dels aspectes plantejats al llarg d'aquest estudi. En concret, la **distinció entre la qualitat subjectiva**, que vindria representat pel nivell d'anàlisi de la Meso-qualitat, i el de **la qualitat objectiva** que estaria recollit a la Micro-qualitat. Finalment, malgrat que no sigui objecte directe d'aquest TFM, aquests nivells d'anàlisi també reflecteixen la idea d'alguns autors que consideren que "una avaluació amb rigor de la qualitat dels serveis ha de valorar la seva consistència amb les polítiques i els programes en els que s'emmarquen", i en conseqüència la necessitat que tots dos tenen de retroalimentar-se. (Cuéllar et al. 2009:5). Però, com s'ha dit aquest seria un altre debat.

6. BLOC 2: PROPOSTA DE DISSENY D'UN MODEL O SISTEMA PROPI DE GESTIÓ DE LA QUALITAT I PROXIMITAT DELS SERVEIS A L'AJUNTAMENT DE L'HOSPITALET

6.1. Diagnosi: evolució i situació actual de la gestió de la qualitat dels serveis a l'Ajuntament

Fa 20 anys el Servei de Salut va decidir acollir-se als models de certificació i aplicar a un dels seus serveis públics, el Laboratori de Salut Pública, la norma ISO-9001. Aquesta actuació constitueix el punt de partida en els sistemes de gestió de la qualitat a l'Ajuntament de L'Hospitalet.

Posteriorment, i més en concret determinats departaments, han anat utilitzant algunes de les eines disponibles en el marc dels sistemes de gestió de la qualitat. A la taula 4 es presenta una panoràmica general dels instruments de qualitat actualment en actiu.

Amb la finalitat de tenir una visió més acurada d'aquests instruments de gestió de qualitat utilitzats a l'Ajuntament, les següent pàgines presenten un petit resum de quina ha estat l'evolució i situació concreta de cadascuns d'ells a l'actualitat.

Taula 4. Visió general dels instruments de gestió de la qualitat utilitzats a l'Ajuntament

| Àrea | Eines subjectives | | | | | | Eines objectives i mixtes | | | | |
|--|-------------------|----|----|----|----|-----|---------------------------|------|----|----|-----|
| | CS | ES | CM | AE | CC | BQS | ISO | EFQM | IG | QC | CSS |
| Alcaldia-Presidència | | | | 😊 | | 😊 | | | | 😊 | |
| Seguretat ciutadana, civisme i convivència | | | | | 😊 | 😊 | | | 😊 | 😊 | |
| Coordinació, Planificació, desenvolupament econòmic i Ocupació | 😊 | | | | | | 😊 | | 😊 | 😊 | |
| Benestar i Drets Socials | Serveis Socials | | 😊 | | | | | | 😊 | 😊 | |
| | Salut | 😊 | | | | | 😊 | | 😊 | 😊 | |
| | Esports | | | | | 😊 | | | 😊 | 😊 | |
| | Educació | | | | | | | | 😊 | 😊 | |
| | Cultura | | | | | | | | 😊 | 😊 | |
| | Dona | | | | | | | | | 😊 | 😊 |
| Espai públic, habitatge, urbanisme i sostenibilitat | | | | | | | | 😊 | 😊 | | |
| Hisenda i Serv. Centralitzats | | 😊 | 😊 | | | 😊 | | | | 😊 | |

Font: Elaboració pròpia a partir de la informació del web municipal³⁶, la informació disponible a la Secció d'Anàlisi, Prospectiva i Open Data i la consulta puntual a tècnics municipals. Destacat en verd les eines localitzades i en color taronja eines assimilables a un model/instrument de referència.

CS=Cartes de Servei/ **ES**=enquestes de satisfacció / **CM**=Client misteriós / **AE**=altre tipus d'enquestes/ **CC**=control de qualitat/**BQS**= Bústia de queixes i suggeriment/ **ISO**=norma ISO9001:2018 o anteriors / **EFQM**=models d'Excel·lència / **IG**=indicadors de Gestió-Cercles Comparació Diputació Barcelona/ **QC**=quadre de comandament o similar (seguiment Pla d'Actuació Municipal)/ **CSS**=catàleg de serveis

³⁶ https://seuelectronica.l-h.cat/381877_1.aspx?id=1

6.1.1. Evolució i situació actual de les Cartes de Servei

Les Cartes de Serveis són un instrument de qualitat i millora continua dels serveis públics específic de les Administracions. Consisteixen en documents adreçats a formalitzar els serveis que es presten, informar sobre els compromisos i nivells de qualitat que adquireix l'Administració amb la ciutadania i donar a conèixer els seus drets (Torrubiano Galante, Juan; Fernández Velzaquez, David; González 2011:15). Com s'ha explicat al bloc teòric, la Llei de transparència catalana regula per primer cop aquest instrument assenyalant els continguts mínims que han de recollir i el seu caràcter reglamentari.

Actualment l'Ajuntament de **L'Hospitalet compte amb un total de 15 Cartes de Servei** (taula 5). Tal com s'aprecia a la taula, el **87% d'aquests instruments** han estat **creats pel Servei de Salut**, mentre que el **13% restant pertanyen a dos departament vinculats als drets dels consumidors**, com són l'OMIC i la Junta Arbitral de Consum.

La taula també permet situar que tots ells tenen en comú que **van ser creats l'any 2013**, és a dir, catorze anys després que el Govern central formalitzés aquesta eina al ja citat Decret 1259/1999, així com que **cap d'elles ha estat adaptada als requisits de la Llei de Transparència catalana**, ni tant sols la única Carta creada durant el present mandat municipal.

Un anàlisi més detallat de cadascuna d'aquestes Cartes³⁷ també permet observar dos aspectes. D'una banda, que cap Carta ha **actualitzat** la seva informació des de fa 4 anys, essent l'actualització permanent un requisit bàsic d'aquest tipus d'instruments. I en segon lloc, la fixació d'uns compromisos i estàndards de qualitat excessivament burocràtics³⁸. Un exemple el trobem a la majoria de Cartes del departament de Salut on el compromís més comú és atendre el 100x100 de les sol·licituds o d'altres on el compromís és donar una resposta ràpida, però sense determinar

³⁷ Es poden consultar les 15 Cartes de servei de l'Ajuntament de L'Hospitalet al següent enllaç: https://seuelectronica.l-h.cat/381877_1.aspx?id=1

³⁸ Cal assenyalar que es tracta d'una valoració basada en els compromisos recollits a les Cartes ja que no s'ha pogut comprovar si aquests responen a algun tipus d'anàlisi intern previ o bé són els indicadors que habitualment fan servir altres AA.PP que presten el mateix servei.

cap referència temporal per poder avaluar el grau de compliment del compromís. Altra exemple seria el cas de l'OMIC, on els indicadors utilitzats són els que ja es faciliten als Cercles de Comparació de la Diputació de Barcelona, és a dir, no s'ha plantejat cap indicador diferent tot i tractar-se d'instruments diferents.

Encara que pot semblar menys important, **tampoc s'aprecia una imatge corporativa homogènia** en les Cartes publicades, ni cap difusió específica més enllà d'estar disponibles a l'apartat de transparència del web municipal.

Taula 5. Detall de la situació de les Cartes de Serveis existents a l'Ajuntament

| Àrea | Servei -Departament o unitat | Nom de la Carta de Servei (CS) | Any de Creació | Darrera actualització | Compleix amb la LTC |
|---------------------------|--|---|-----------------------------------|-----------------------|---------------------|
| Benestar i drets socials. | Servei de Salut - Unitat de Salut Ambiental i Laboratori | CS de Salut Ambiental | 2013 | 2014 | NO |
| | Servei Salut- Negociat de Seguretat Alimentària | CS del programa de vigilància i control sanitari de les llars d'infants | 2013 | 2014 | NO |
| | Servei Salut- Negociat de Seguretat Alimentària | CS del programa de vigilància i control sanitari dels establiments de pírcing i tatuatges | 2013 | 2014 | NO |
| | Servei Salut- Negociat de Seguretat Alimentària | CS del programa vigilància i control sanitari dels mercats municipals | 2013 | 2014 | NO |
| | Servei Salut- Negociat de Seguretat Alimentària | CS del programa vigilància i control sanitari de menjadors col·lectius socials | 2013 | 2014 | NO |
| | Servei Salut-Punt d'informació Salut Jove | CS del Punt d'Informació de salut jove | 2013 | 2014 | NO |
| | Servei de Salut - Unitat de Salut Ambiental i Laboratori | CS del Laboratori de salut pública | 2013 | 2017 | NO |
| | Servei de Salut | CS del programa d'alimentació saludable | 2013 | 2013 | NO |
| | Servei de Salut | CS del Programa de reducció de danys (PIX) | 2013 | 2013 | NO |
| | Servei de Salut | CS del Servei de podologia per a gent gran | 2013 | 2013 | NO |
| | Servei de Salut - Unitat de Salut Ambiental i Laboratori | CS d'insalubritat en habitatges i indrets no habitatats | 2013 | 2014 | NO |
| | Servei de Salut - Unitat de Salut Ambiental i Laboratori | CS de Vigilància i lluita integrada contra les plagues urbanes | 2013 | 2014 | NO |
| | Servei Salut | CS de Protecció d'animals | 2017 | 2017 | NO |
| | Coordinació, Planificació, Desenvolupament Econòmic i Ocupació | Junta Arbitral de Consum | CS de la Junta Arbitral de Consum | 2013 | 2013 |
| OMIC | | CS de l'OMIC | 2013 | 2013 | NO |

Font: elaboració pròpia a partir de la informació disponible al web municipal (https://seuelectronica.l-h.cat/381877_1.aspx?id=1)
LTC= Llei de Transparència Catalana / ND= informació no disponible

Avui aquesta situació **ha canviat**. Durant el **present mandat** s'ha produït un **salt significatiu en l'estratègia global d'aquests instruments de qualitat**. A través del departament d'Organització i Projectes Corporatius s'ha tingut accés al projecte corporatiu de Cartes de Serveis de l'Ajuntament presentat al setembre de 2017 a la Comissió de Coordinació Tècnica, un òrgan on participen els Directors d'Àrea i Caps de Servei.

Aquest projecte **situa dos aspecte rellevants** en el marc dels sistemes de qualitat. D'una banda intenta donar compliment a l'art. 59 de la LTAIBGC i per extensió a les recomanacions del Síndic. I d'una altra, fixa una estratègia corporativa comuna vers aquest instrument.

En concret el projecte estableix **dos tipus de Cartes**:

- Una **corporativa**³⁹, amb la fixació dels principis generals de l'Ajuntament en la prestació dels serveis, dels drets dels ciutadans, dels canals i vies d'informació ciutadana i dels compromisos de la corporació. D'alguna manera la Carta corporativa establiria el **mínim comú denominador** per a la resta de Cartes. Existeix ja un primer esborrany de Carta corporativa. Ara bé, tenint en compte el paper que pot jugar aquesta Carta en la resta de serveis, **es troba a faltar l'establiment d'uns estàndards de qualitat genèrics associats als compromisos generals que fixa el document**⁴⁰. Tanmateix, el projecte tampoc preveu, al menys de forma clara, cap mecanisme per sistematitzar informàticament els indicadors associats als estàndards de qualitat.
- I les **específiques**, que serien les Cartes pròpies elaborades per cada departament respecte els seus serveis. Aquestes prendrien com a base la carta corporativa però adaptant-la a les especificitats del seus serveis en quant a compromisos, nivells o estàndards de qualitat, etc.

Finalment, el projecte també preveu els **critèris per determinar quins serveis han de tenir Carta de Serveis** (veure taula 6) i fixa una primera relació de 20 serveis susceptibles de tenir Carta a

³⁹ Aquesta Carta serà tinguda en compte en la construcció del model, especialment en relació als principis i compromisos ja que situen un marc general i un punt de referència per al conjunt de la institució.

⁴⁰ Un exemple és el compromís d'Eficàcia, rapidesa i simplificació tràmits recollit a l'esborrany. Aquest senyala que les sol·licituds seran resoltes de forma correcte i adequada a cada cas, en el mínim temps possible i amb la màxima simplicitat i senzillesa en la gestió dels tràmits. En canvi la Carta no contempla o quantifica què és per a l'Ajuntament el mínim temps possible. Als annexos s'inclou els compromisos i principis recollits a la Carta de Serveis Corporativa.

partir d'aquests criteris. Entre aquests **es troba a faltar alguna Carta específica** associada a algún servei específic o vinculat a l'**Administració Electrònica**.

Taula 6. Criteris de selecció/priorització per a l'establiment de Cartes de Servei

| Criteris de selecció | |
|----------------------------------|---|
| 1) Criteris tècnics | <ul style="list-style-type: none">▪ Serveis finalistes i/o accessibles▪ Serveis transversals i/ significatius |
| 2) Criteris d'oportunitat | <ul style="list-style-type: none">▪ Serveis amb viabilitat d'establir compromisos▪ Serveis amb maduresa organitzativa per fixar estàndards a assolir▪ Interès manifest per l'Àrea |

Font: elaboració pròpia a partir del projecte corporatiu de Cartes de Servei de l'Ajuntament

En aquests moments el projecte es troba aturat en la vessant normativa, és a dir, en la necessitat que les Cartes siguin aprovades com a un Reglament. Tal com explica la responsable⁴¹ del departament d'Organització, de moment, només s'ha redactat un primer esborrany de la Carta de Serveis Corporativa, però no s'ha aprovat cap, malgrat que està previst al Pla normatiu anual.

En definitiva, l'anàlisi de la situació actual de les Cartes apunta un canvi significatiu en el seu plantejament **passant a ser un element estratègic i corporatiu** que abasta al conjunt de la Institució. És cert, que el projecte actual **no planteja l'establiment d'uns estàndards corporatius comuns i quantificables** (com s'ha vist són compromisos declaratius). I també és cert que encara no s'han vist els seus resultats (en el moment de fer-se aquest treball no s'havia iniciat el procés reglamentari de cap Carta i tampoc s'ha començat a redactar cap Carta específica). Però és un bon punt de partida i **el primer canvi significatiu en el sistema de gestió de la qualitat**.

6.1.2. Evolució i situació actual de l'aplicació de la norma ISO:9001

La situació de les normes ISO a l'Ajuntament és peculiar. Malgrat que va ser el primer instrument de qualitat implementat a l'Ajuntament, la visió general recollida a la taula 4 situa la **poca**

⁴¹ Consulta telefònica amb al responsable del Servei d'Organització i Projectes Corporatius durant el mes de juliol.

penetració que aquestes han tingut al conjunt de la institució. Fins i tot, la taula 7 que recull l'evolució i situació concreta de les normes ISO, permet apreciar com un dels departaments promotors ha reduït el nombre de serveis on l'aplicava.

No obstant això, cal tenir en compte que la implementació de la norma ISO a determinats serveis no ha estat voluntària, sinó que en algun cas ha respost a la necessitat de complir amb determinats requeriments legals⁴². En concret, tal com expliquen els responsables de departament de Salut, l'aplicació d'aquesta norma al servei de laboratori va respondre a la necessitat de complir amb els requeriments legals que precisen aquest tipus de serveis, mentre que el servei de protecció d'animals, el de salut ambiental o alimentària va respondre a la iniciativa pròpia i voluntària del departament.

Taula 7. Detall de l'evolució i situació actual de les normes ISO:9001

| Àrea | Servei-unitat | 1r any d'aplicació | Darrera actualització | Propera actualització |
|---|--|--------------------|-----------------------|-----------------------|
| Benestar i Drets Socials | -Negociat de Laboratori de Salut Pública | 1998 | 13/06/2016 | 07/2018 |
| | Servei de Salut-Negociat de Salut ambiental | 2000 | 13/06/2016 | x |
| | Servei de Salut-Negociat de protecció animal | 2000 | 13/06/2016 | x |
| | Servei Salut- Negociat de Seguretat Alimentària | 2006 | x | x |
| Coordinació, Planificació, desenvolupament econòmic i Ocupació | Oficina d'empresa i ocupació- Negociat de formació i qualificació professional | 2006 | 2016 | 20/12/2018 |

Font: Elaboració pròpia a partir de la informació del web municipal⁴³, la informació disponible a la Secció d'Anàlisi, Prospectiva i Open Data i la consulta telefònica i física amb tècnics municipals de Salut.

Precisament, en el moment de realitzar aquest treball la Unitat de Salut Ambiental i Laboratori s'estava sotmetent a l'auditoria externa per actualitzar el certificat ISO dels 3 serveis municipals

⁴² Alguns d'aquests requeriments legals apuntats per la responsable de qualitat del laboratori municipal són: l'article 16 del Reial Decret 140/2003 de qualitat de l'aigua de consum o l'article 29 del Decret 352/2004 de prevenció de la legionel·la.

⁴³ http://www.l-h.cat/sanitatsalut/262384_1.aspx?id=1

que tenien acreditats en aquell moment (laboratori, protecció animal i salut ambiental). Tal com senyalen els seus tècnics⁴⁴ l'aplicació d'aquestes normes es força complexa i requereix un fort compromís dels treballadors, considerant que no l'acaben de veure com un instrument de qualitat idoni per generalitzar a la majoria de serveis de la institució. El context de reducció de personal i la complexitat de mantenir els requeriments previstos a la nova norma ISO-9001:2015 ha fet que finalment el departament de Salut hagi decidit actualitzar només el servei de laboratori, és a dir, el que compte amb una ISO que no és d'aplicació voluntària. Segurament l'alta complexitat d'aquest instrument expliqui la poca acollida que ha tingut al conjunt de l'Ajuntament, i com es veurà més endavant a través dels resultats de l'enquesta *online* als Directors d'Àrea i Caps de Serveis de l'Ajuntament, expliqui la poca predisposició i importància que s'ha atorgat a la implantació d'aquest instrument.

En qualsevol cas, tal com mostra la taula durant els darrers anys s'ha afegit una nova Àrea municipal a l'aplicació d'alguns dels seus serveis al compliment dels requisits de les normes ISO 9001. En concret, el Negociat de formació i qualificació professional de l'Àrea de Coordinació, Planificació, Desenvolupament Econòmic i Ocupació. Els seus tècnics⁴⁵ expliquen que l'apliquen de forma voluntària a dos programes formatius i que a finals d'aquest any han d'actualitzar el certificat que els acredita. Tant en el cas de Salut com en el cas de la Formació professional les seves respectives webs tenen penjat la certificació que els acredita com a serveis que compleixen amb les norma ISO 9001.

En conclusió, un instrument que novament és concentra en molt poques àrees i departaments, que desperta poc interès en el conjunt de l'organització i que no compta amb cap estratègia corporativa al darrera per al seu impuls i promoció, responent sobretot a la iniciativa dels departaments.

⁴⁴ Consulta telefònica realitzada el 5 de setembre a les responsables la Unitat de Salut Ambiental i Laboratori i la responsable de qualitat del Laboratori de l'Ajuntament. Informació ampliada a través d'una reunió explicativa realitzada el 20 de setembre al Laboratori municipal per aprofundir en el procés d'aplicació de la norma ISO.

⁴⁵ Informació obtinguda a través de les reunions mantingudes per la Secció d'Anàlisi, Prospectiva i Open Data amb el departament de promoció econòmica.

6.1.3. Indicadors de gestió: els Cercles de Comparació Intermunicipal de la Diputació de Barcelona⁴⁶

Una de les peticions històriques del cos directiu de l'Ajuntament ha estat la necessitat de comptar amb indicadors de gestió. Una bona base d'aquest instrument són els Cercles de Comparació Intermunicipal de la Diputació de Barcelona (CCI). Com recull la web de l'ens provincial es tracte "d'Un mètode de treball impulsat per l'ens provincial l'any 2001 en l'àmbit de la prestació i gestió dels serveis municipals, amb la finalitat de mesurar, comparar i avaluar resultats, mitjançant uns indicadors comuns consensuats, intercanviar experiències i impulsar la millora dels serveis".

Aquest projecte té una triple virtut. D'una banda, es configura com a un instrument que permet disposar d'indicadors de gestió en diferents àmbits de gestió per a cada municipi. D'un altra, esdevé l'aplicació d'un mètode de **Benchmarking** al permetre la comparació amb municipis de grandària similar. Un mètode, que com s'ha vist al primer bloc d'aquest treball forma part del models i instruments de gestió de la qualitat. I finalment, la informació que aporten constitueix un mètode indirecte i complementari d'anàlisi de la satisfacció dels usuaris al estar relacionada amb l'èxit de la seva gestió (Gobierno de Navarra 2009:9). Cal afegir, que la pròpia Diputació de Barcelona utilitza les dades d'aquests indicadors per elaborar el seu informe anual sobre la gestió dels principals serveis municipals conegut amb les sigles IGSM⁴⁷.

L'Ajuntament de L'Hospitalet va començar a participar en aquest projecte supramunicipal des dels seus inicis, a través dels Cercles d'Esports i Tractament de Residus. Avui, tal com s'aprecia a la taula 8 ja són vuit les àrees que hi participen a través de 15 Cercles. En concret, **per a l'any 2017 d'un total de 990 indicadors possibles l'Ajuntament ha facilitat 755.**

⁴⁶ Es pot trobar informació detallada sobre els Cercles de Comparació Municipal a la següent adreça web de la Diputació de Barcelona: <https://www.diba.cat/web/menugovernlocal/cci>.

⁴⁷ Aquest instrument forma part d'un projecte més ampli de normalització d'indicadors de gestió municipal. Per a un major detall sobre aquest projecte es pot consulta la pàgina web de la Diputació <https://www.diba.cat/es/web/menugovernlocal/indicadors>. Al document de treball *Manuel del Sistema de Gestió d'Indicadors Integral municipal* de la Diputació de Badajoz (2009) també s'ofereix una descripció i evolució d'aquesta iniciativa.

La participació dels diferents departaments municipals als Cercles **és voluntària i no respon a cap criteri estratègic per part de la direcció tècnica i política**. De fet, fins a l'any passat aquest indicadors no es publicaven i no es posaven en comú amb la resta de departaments. Cal tenir en compte que la informació facilitada a la Diputació per cada àrea municipal està disponible individualment per a cadascuna d'elles a través d'un aplicatiu informàtic dissenyat per la pròpia Diputació. Aquest manca de visualització podria ser una possible explicació de les reiterades demandes de l'Ajuntament de comptar amb indicadors de gestió. Precisament, fa poc més d'un any, en col·laboració amb la Diputació de Barcelona, l'Ajuntament va posar a disposició de la ciutadania a través del Portal de Dades Obertes la informació dels indicadors de gestió de tots els Cercles en què hi participa. Una millora que permet l'accés als indicadors de gestió tant al personal municipal com a tota la ciutadania.

Taula 8: Situació actual dels indicador de gestió a través dels CCI

| Àrea participant | Servei/Secció/Unitat participant | Cercle | Total Indicadors de gestió del Cercle | Tipus d'Indicadors existents al CCI | | | | Indicadors facilitats | |
|--|--|--------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|---------------|-----------------------------|-----------|---------------------------------|--------------|
| | | | | Encàrrec polític/estratègic | Usuari/client | Valors organitzatiu s/ RRHH | Econòmics | Indicadors facilitats amb dades | % |
| Benestar i Drets Socials (Cultura, Educació, Esport, Serveis Socials i Salut) | Servei de Benestar Social | Serveis Socials | 91 | 30 | 19 | 13 | 29 | 78 | 85,7% |
| | Servei de Cultura | Biblioteques | 73 | 25 | 17 | 12 | 19 | 73 | 100,0% |
| | Servei de Cultura | Escoles Música | 62 | 13 | 15 | 22 | 12 | 62 | 100,0% |
| | Servei de Cultura | Espais Escènics | 72 | 25 | 14 | 14 | 19 | 68 | 94,4% |
| | Servei de Cultura | Museus Locals | 75 | 25 | 24 | 12 | 14 | 72 | 96,0% |
| | Servei de Salut | Seguretat Alimentària | 43 | 16 | 7 | 13 | 7 | 40 | 93,0% |
| | Servei d'Educació | Escoles Bressol | 54 | 12 | 11 | 18 | 13 | 54 | 100,0% |
| | Servei d'Esports i Joventut | Esports | 50 | 16 | 5 | 12 | 17 | 47 | 94,0% |
| Coordinació, Planificació, Desenvolupament Econòmic i Ocupació | Unitat de Consum | OMIC | 50 | 11 | 22 | 11 | 6 | 48 | 96,0% |
| Espai Públic, Habitatge, Urbanisme i Sostenibilitat* | Direcció d'Espai Públic, Habitatge, Urbanisme i Sostenibilitat | Enllumenat Públic | 68 | 15 | 23 | 15 | 15 | 67 | 98,5% |
| | Servei de Neteja Urbana i Biodiversitat | Neteja Viària | 37 | 12 | 4 | 13 | 8 | 0 | 0,0% |
| | Servei de Neteja Urbana i Biodiversitat | Recollida i tractament residus | 132 | 65 | 3 | 13 | 51 | 0 | 0,0% |
| | Servei de Neteja Urbana i Biodiversitat | Verd Urbà | 62 | 24 | 13 | 12 | 13 | 58 | 93,5% |
| Seguretat, Convivència i Civisme | Guàrdia Urbana | Polícia | 55 | 21 | 6 | 17 | 11 | 25 | 45,5% |
| | Secció de Prevenció, Convivència i Civisme | Mediació Ciutadana | 66 | 28 | 20 | 13 | 5 | 63 | 95,5% |
| Total indicadors: | | | 990 | | | | | 755 | 76,3% |

Font: elaboració pròpia a partir del conjunt de dades dels Cercles de Comparació disponible al Portal de Dades Obertes de l'Ajuntament de L'Hospitalet (<https://opendata.l-h.cat/Sector-P-blic/Indicadors-de-gesti-de-la-ciutat-de-L-Hospitalet-a/ycyf-576z>) relatives als indicadors del 2017.

En aquest context, cal afegir que existeixen altres projectes associats a la disposició de dades per a l'elaboració d'indicadors en àmbits de gestió local i amb lògica de comparació intermunicipal on també participen diversos departaments municipals. Un d'aquests és el **Panell de Polítiques Públiques Locals** de la Fundació Carles Pi i Sunyer.

En resum, comparativament amb la resta d'eines analitzades els indicadors de gestió són l'instrument més generalitzat al conjunt de l'Ajuntament. El major aprofitament d'aquesta base d'informació que suposen els més de 700 indicadors de gestió dels Cercles podria ser una opció per millorar un dels instruments que com es veurà als resultats de l'enquesta es consideren prioritaris dins d'un models o sistema propi de gestió de la qualitat a l'Ajuntament.

6.1.4. Els quadres de comandament: aplicació indirecta al seguiment del PAM

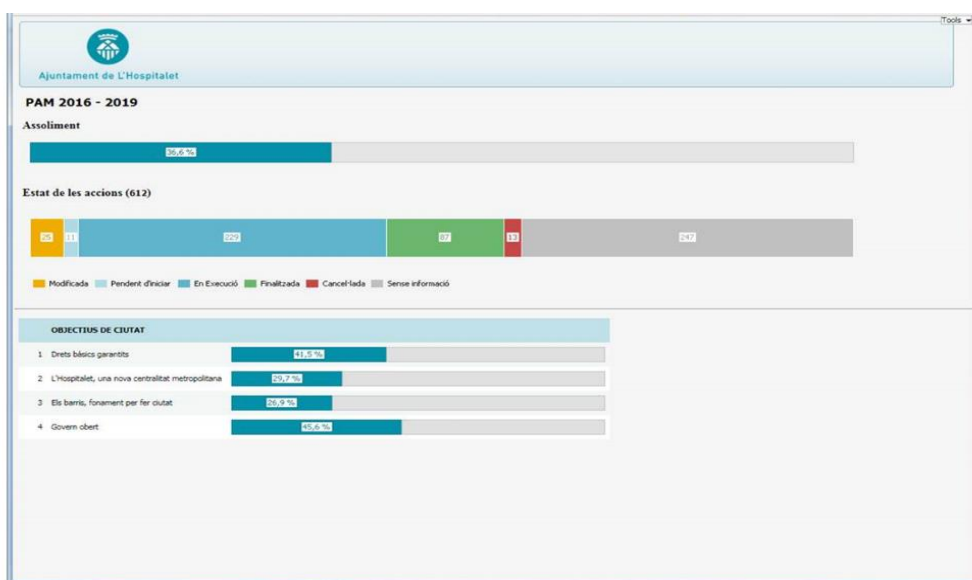
El quadre de comandament Integral (QCI) o *Balance Score* (BSC) constitueix una eina de gestió estratègica desenvolupada a principis dels noranta per Robert Kaplan i David Norton. Existeix una ampla bibliografia al respecte, però una bona descripció és la que es desprèn dels mateixos creadors que el consideren "més que un sistema de mesura tàctica o operativa" que "transforma un sistema d'indicadors en un sistema de gestió". Bàsicament el QCI "transformar la missió i estratègia d'una organització en objectius i indicadors estratègics" no només des de la perspectiva financera sinó incorporant altres aspectes com "els clients, els processos interns i l'aprenentatge i creixement" (Kaplan i Norton 2002:7-32).

Pel que fa a l'Ajuntament, el QCI també forma part de les seves necessitats històriques. En aquest cas, a diferència d'altres necessitats corporatives, no s'ha elaborat mai un projecte específic per a la implantació d'un QCI. Ara bé, tot i que en sentit estricte no es tracti d'un quadre de comandament, durant aquest mandat la Gerència municipal ha impulsat i sistematitzat el seguiment dels objectius estratègics i operatius recollits al Pla d'Actuació Municipal 2016-2019 a través d'un aplicatiu⁴⁸ informàtic específic al que tenen accés totes les àrees, així com la seva visualització a través d'un programa informàtic anomenat *Atles* utilitzat per altres administracions locals com ara l'Ajuntament de El Prat.

⁴⁸ Fins a la creació d'aquest aplicatiu la informació del PAM era recollida a una base de dades que actualitzava el Departament de seguiment del PAM depenent de la Gerència municipal. Les àrees no tenien accés, i només facilitaven la informació a la Gerència.

A la figura 2 es pot veure el sistema actual de seguiment del PAM en relació als quatre grans objectius estratègics que l'ajuntament ha fixat per a aquest mandat. El sistema permet visualitzar tot el detall d'estructuració clàssica dels Plans d'Actuació. És a dir, els objectius operatius que desenvolupen els objectius estratègics i les accions previstes per a aconseguir cada objectiu operatiu. Cada àrea té assignat un responsable per actualitzar l'estat de les seves actuacions. En conjunt l'eina ofereix tant una visió global del grau d'assoliment del PAM a l'Ajuntament, com individual per a cadascuna de les Àrees que han d'executar les accions i objectius als que s'han compromès. Com s'aprecia a l'esquema el grau d'execució del PAM a 31 de juliol de 2018 era del 36,6%. Amb tot, de moment l'instrument només es visible a nivell intern, allunyant-se dels requeriments de la Llei de transparència catalana i estatal.

Figura 2: Detall de l'actual sistema de seguiment del PAM⁴⁹.



Font: Intranet municipal de l'Ajuntament de L'Hospitalet

Així doncs, aquest nou sistema suposa un avenç important respecte a anteriors mandats (major transversalitat i participació directa de tots els departaments), però com expliquen els seus

⁴⁹ L'aplicatiu, i per tant el detall del model recollit a la figura 2 només està disponible a la Intranet de l'Ajuntament de L'Hospitalet

responsables⁵⁰ continua pendent l'elaboració d'indicadors associats a cada objectiu i actuació, així com la seva vinculació i integració amb altres sistemes d'informació com ara el pressupost. És a dir, el PAM tot i ser el principal document que recull el compromís del Govern municipal i de la seva estructura organitzativa amb la ciutadania continua sent una peça aïllada dintre de la gestió global de l'ajuntament.

6.1.5. El catàleg de serveis

Un catàleg és una relació ordenada i sistematitzada. Traslladat a l'àmbit públic seria l'oferta ordenada i sistematitzada dels serveis i programes que una administració posa a disposició dels seus destinataris⁵¹.

Existeixen diverses experiències d'implementació de Catàlegs de serveis a les administracions. Una d'elles és el projecte del Catàleg Integral del Serveis (CIS)⁵² desenvolupat entre la Diputació de Barcelona i els ajuntaments de Vilanova, Terrassa, Manresa, Sant Feliu i Gavà. En concret, han desenvolupat una metodologia pròpia i un programa informàtic a mida adreçat a implantar el Catàleg però també a integrar-lo amb altres sistemes d'informació amb els que es relaciona com ara el Pla d'Actuació, els recursos humans, la despesa, les competències, els equipaments o els tràmits associats. La idea que hi ha al darrere és que el Catàleg sigui la peça central del sistema administratiu.

L'**Ajuntament** de L'Hospitalet **no compte amb un catàleg de serveis**. Precisament, durant aquest mandat s'ha intentat donar resposta a aquesta mancança elaborant un **projecte corporatiu de Catàleg de Serveis**. El projecte forma part dels mecanismes de creació de valor públic previstos al model de gestió corporativa⁵³. Aquest model de gestió es troba recollit al PAM, que al seu

⁵⁰ Informació facilitada per un dels tècnics responsables del departament de Plans d'Acció Territorial i seguiment del PAM a través de consulta telefònica realitzada el 4 de setembre.

⁵¹ Definició elaborada a partir del projecte corporatiu del Catàleg de Serveis de l'Ajuntament de L'Hospitalet.

⁵² Per a un major coneixement sobre el projecte es pot consultar la pàgina web: [/www.ecityclic.com/ca/solucions/cataleg-cis](http://www.ecityclic.com/ca/solucions/cataleg-cis).

⁵³ Als annexos d'aquest treball es pot consultar l'esquema del model de gestió corporativa de l'Ajuntament de L'Hospitalet.

objectiu 04.06 senyala que es posarà en pràctica un model organitzatiu orientat a la prestació de serveis de qualitat (Ajuntament de L'Hospitalet 2015:85).

El projecte **presentat al juny del 2015** a la Comissió Tècnica de Coordinació està impulsat pel departament d'Organització i Projectes Corporatius. En concret, el Projecte preveia una metodologia de treball, fixava uns criteris del que s'entenia per servei públic, establia una tipologia de serveis i situava la seva relació amb el PAM, el sistema de costos, les Cartes de Serveis, els procediments i el tràmits, si bé, no es concretava el "com" ni en quin moment s'associarien amb aquests sistemes. El projecte també recollia un calendari i tres fases de desenvolupament amb una previsió de finalització al juny del 2016.

A nivell d'infraestructura tecnològica s'havia creat una bases de dades (repositori) per recollir tota la informació considerada necessària per elaborar el que seria el registre del Catàleg.

A banda del que ja s'ha esmentat de la relació amb altres sistemes d'informació, entre els aspectes no desenvolupats al propi projecte, encara que si esmentats, estava el relatiu al dimensionament dels serveis, és a dir, al desenvolupament dels indicadors de seguiment i informació dels serveis . El projecte tampoc mostrava la tipologia o fixació de criteris comuns de definició dels públics objectius o destinataris dels serveis. I, tampoc incorporava, al menys el projecte no ho concreta, quin retorn tindria el ciutadà d'aquest Catàleg, és adir, la part comunicativa externa del projecte.

En aquests moments **el projecte es troba aturat**, i no s'ha desenvolupat cap de les fases previstes. Segons expliquen⁵⁴ els responsables del departament d'Organització i Projectes Corporatius, el principal motiu de l'aturada ha estat la necessitat d'implementar l'administració electrònica. No obstant això, està previst entomar-lo, aprofitant l'impuls que nova plataforma d'administració electrònica donarà a la posa en marxa de l'expedient electrònic i per extensió a un altre projecte

⁵⁴ Consulta telefònica realitzada el 4 de setembre amb la responsable del departament d'Organització i projectes corporatius.

corporatiu, el de simplificació de procediments, vinculat indirectament al projecte actual del Catàleg de Serveis.

El fet de no comptar amb un catàleg de serveis ha dificultat el desenvolupament d'aquest treball. Per poder plantejar un model és necessari conèixer la realitat de què es parteix. I aquesta realitat no només està conformada pels instruments de gestió de la qualitat que actualment utilitza l'Ajuntament, sinó també pels serveis on es poden aplicar. És a dir, s'ha de poder dimensionar els serveis i conèixer entre d'altres quants existeixen, quina es la seva forma de prestació i a quin perfil poblacional s'adrecen.

Com a **alternativa per suplir la mancança d'un Catàleg de Serveis** s'ha plantejat una **metodologia específica** per disposar de manera aproximada del dimensionament al que es feia referència. En concret, a través de la Gerència municipal **s'ha sol·licitat a totes les àrees la relació de tots els serveis i programes adreçats a la ciutadania. Per a cada servei o programa s'ha demanat tres ítems: la població a qui s'adreça, quants usuaris l'utilitzen o es beneficien i qui el presta.** S'ha facilitat un Excel per recollir la informació així com **les alternatives de resposta** per a dos dels ítems. En relació a:

- a) Qui presta el servei: les **opcions de resposta** eren: l'Ajuntament, un tercer o l'ajuntament i un tercer, altra administració, l'ajuntament i altra administració⁵⁵, una societat municipal, o segons l'equipament.
- b) Quant als usuaris/col·lectius a qui s'adreça: tenint en compte que la informació que es volia obtenir era orientativa les **opcions de resposta proposades** eren: població general, gent gran, famílies, dones, joves majors de 18 anys, infants de 0 a 17 anys, i una opció "d'altres" per aquells casos que no es poguessin encabir en les opcions anteriors.

⁵⁵ Als annexos es poden consultar el detall de les dades concretes rebudes com a alternativa al catàleg de serveis.

De manera resumida, els resultats obtinguts han estat:

- **Han facilitat la informació totes les àrees excepte tres: Seguretat, Civisme i Convivència Serveis Socials i Joventut.** Per a suplir aquesta mancança s'ha ampliat la llista inicial en base a l'experiència pròpia i la informació disponible al web municipal, si bé no s'ha incorporat cap referència als serveis relatius a la mobilitat de les persones.
- **Confusió del que s'entén per servei públic.** S'ha rebut una relació de 279 "serveis". Entre aquests s'ha trobat esdeveniment concretes (com per exemple la Cursa Nocturna); o reiteracions d'un mateix servei però que s'ofereix a diferents equipaments (com ara la cessió d'ús d'equipaments culturals). Aquest dos exemples reflecteixen el que podria ser un certa confusió interna d'allò que s'entén per servei públic. Aquesta situació ha fet necessària la **depuració de la llista rebuda inicialment ocasionant un descens important en el nombre de serveis.** En concret, 116 possibles serveis.
- **Plantejament erroni en les opcions de resposta per agrupar a qui s'adreça el servei.** Aproximadament un 30% de les respostes rebudes no ha seguit el model de classificació dels usuaris. Un fet que ha comportat la seva recodificació als criteris de resposta inicials. Malgrat que en molts casos ha suposat un enriquiment de la informació també ha estat un **indicador que aquest camp estava mal plantejat.** Com s'ha dit no es pretenia conèixer el detall del tipus de destinataris existents, sinó poder tenir elements per identificar si es tracte de serveis adreçats a població difosa o concreta i estimar en base a tota la informació disponible quins dels serveis poden comptar amb dades bàsiques de contacte dels usuaris (telèfon, *mail* o adreça postal). En qualsevol cas, la majoria dels serveis són els adreçats a la població en general, essent també majoritari els que no sistematitzen la recollida de dades de contacte. Com a enriquiment de la proposta inicial de destinataris s'ha incorporat les entitats i les persones en situació de risc.
- **Adaptació de la relació de serveis a la tipologia de serveis recollida al Projecte corporatiu del Catàleg de Serveis.** S'ha aprofitat per associar a cada servei la classificació

del tipus de serveis plantejada al projecte de Catàleg de Serveis⁵⁶. En concret en base a la informació disponible, la majoria de serveis són els tipificats com d'assessorament, informació i intermediació i els d'infraestructures, equipaments i manteniment de l'espai públic.

Finalment, un cop recodificada i depurada la informació inicial, les **xifres obtingudes** són les que es recullen a la taula 9.

Taula 9: Principals resultats del buidatge de l'aproximació al dimensionament dels serveis prestats a l'Ajuntament

| | | Serveis |
|---------------------------|--|------------|
| Forma de prestació | Directe (ajuntament) | 78 |
| | Indirecta o mixta privada | 29 |
| | Mixta pública | 5 |
| | Altra Administració | 0 |
| | Segons l'equipament | 2 |
| | Societat Municipal | 2 |
| TOTAL | | 116 |
| A qui s'adrecen | A Població general (sense xifres d'usuaris concrets) | 48 |
| | A Població general (amb xifres d'usuaris concrets) | 34 |
| | A col·lectius, persones concretes (sense xifres) | 8 |
| | A col·lectius, persones concretes (amb xifres) | 26 |
| | TOTAL | 116 |

| | | Serveis | |
|---------------------|--|-----------|------------|
| Tipus servei | Assessorament, informació i interm. | 27 | |
| | Cessió o préstec de béns | 7 | |
| | Formació | 11 | |
| | Suport econòmic | 6 | |
| | Atenció social | 7 | |
| | Activitats | 14 | |
| | Potestats administratives | 14 | |
| | Infraestructures, equipaments i manteniment espai públic | 23 | |
| | Eines de gestió del coneixement | 12 | |
| | Altres | 3 | |
| | TOTAL | | 116 |

Font: elaboració pròpia a partir del buidatge de la relació de serveis i programes facilitats per les àrees i una complementació pròpia a partir del web municipals de les àrees que no han facilitat informació.

Aquesta informació es tindrà en compte en el desenvolupament de l'apartat 6.6 d'aquest treball. Com s'ha dit, es tracta d'una **metodologia alternativa** i les **dades** s'han d'agafar com a **orientatives i en cap cas com a informació exhaustiva i exacta dels serveis existents**. La relació de serveis i programes obtinguda s'ha posat a disposició de la Gerència per si pot contribuir a altres projectes corporatius.

⁵⁶ Als annexos es recull la classificació de la tipologia de serveis plantejada al Projecte corporatiu del Catàleg de Serveis.

6.1.6. Les enquestes de satisfacció de serveis a l'Ajuntament

Com indica el seu nom, les enquestes de satisfacció són un tipus d'enquestes adreçades a conèixer i mesurar la satisfacció dels usuaris respecte un servei o programa. Existeixen moltes metodologies i tècniques de realització d'aquest tipus d'estudis, però no és objecte d'aquest treball analitzar-les, sinó simplement situar-les com a un dels instrument més utilitzats a les administracions a l'hora de saber quin és el grau de satisfacció dels usuaris amb els seus serveis.

En el cas de L'Hospitalet aquesta utilització ha estat residual. De fet, fins l'any 2018 no s'havia realitzat pròpiament una enquesta de satisfacció dels serveis, essent la primera la realitzada als **usuaris del 010** (telèfon d'informació) el passat mes de juny. La seva implementació ha estat voluntària i a iniciativa de l'**Oficina d'Atenció Ciutadana (OAC)**. Tal com explica la responsable del Servei d'Atenció Ciutadana⁵⁷ aquesta enquesta estava prevista als Plecs de condicions tècniques per a la contractació del servei 010 d'atenció telefònica ciutadana i permet, entre d'altres, valorar si es compleixen els estàndards de qualitat del servei que també es recullen els esmentats Plecs. Segons els responsables del departament, la fixació d'aquests estàndards s'han fet tenint en compte les experiències d'altres Oficines d'Atenció Ciutadana. D'aquesta forma, l'OAC inclou per primer cop dins de la seva gestió una eina de millora continua del servei i de coneixent de la satisfacció dels seus usuaris. De moment, no hi ha plantejat una periodicitat concreta.

El servei de Salut a la seva Memòria de gestió del 2017 senyala en l'apartat del model de gestió que "en el Laboratori i en els equips d'Inspecció de Seguretat Alimentària, Salut Ambiental, i Protecció d'Animals s'han dut a terme enquestes de satisfacció dels clients". Tal com explica la responsable⁵⁸ de salut ambiental i laboratori realitzen anualment enquestes de satisfacció als usuaris dels serveis que tenen norma ISO. Tal com s'aprecia als annexos l'enquesta utilitzada segueix els criteris explicats a l'apartat teòric, amb preguntes adreçades a mesurar els principals

⁵⁷ Consulta telefònica realitzada a la responsable del Servei d'Atenció Ciutadana a finals de juliol.

⁵⁸ Consulta telefònica realitzada a la responsable de la unitat a primers de setembre. Als annexos es pot consultar un dels models d'enquesta de satisfacció que adrecen als seus usuaris.

atributs associats a la percepció de la satisfacció dels usuaris, seguint sobretot el model SERVPERF. Tanmateix, en la línia de l'OAC, **els seus resultats no es publiquen al web.**

Novament l'instrument de qualitat utilitzat parteix d'iniciatives pròpies dels departaments, sense que aquesta formi part d'una estratègia comuna i homogènia per al conjunt de serveis municipals prestats.

No obstant això, l'Ajuntament de L'Hospitalet compta des de la dècada dels vuitanta amb un **Baròmetre d'Opinió Municipal**, la gestió del qual està assignada a l'Alcaldia i en concret a la Secció d'Anàlisi, Prospectiva i Open Data⁵⁹. Entre les seves preguntes s'inclou una relativa a la valoració d'un seguit de serveis municipals com per exemple la neteja i el manteniment de carrers, la policia local, les biblioteques o els mercats. És cert, que el Baròmetre no és una enquesta de satisfacció, però esdevé l'únic instrument sociològic del municipi de periodicitat anual adreçat al conjunt de la població on es pregunta directament per la valoració de serveis⁶⁰.

Dintre d'aquests instruments cal afegir que a través de la **Diputació de Barcelona** determinats departaments compten amb una enquesta específica dels seus serveis. És el cas de les biblioteques o els equipaments esportius. El contingut i el cost d'aquestes enquestes correspon a la Diputació. Normalment la seva periodicitat és bianual. En aquesta línia, l'Àrea Metropolitana de Barcelona també realitza una enquesta als usuaris dels parcs metropolitans. Tres d'aquests parcs són de L'Hospitalet.

En els darrers anys l'Ajuntament ha fet un esforç de transparència i publica a la seva web municipal⁶¹ el Baròmetre, així com altre tipus d'enquestes facilitades per altres departaments.

⁵⁹ Decret de l'Alcaldia 6374/2016 de modificació de l'actual divisió de l'administració municipal de l'ajuntament vigent segons el decret 1277/2016.

⁶⁰ Excepcionalment l'Ajuntament va realitzar l'any 2016 una enquesta sobre l'ús d'un nou espai per a esbarjo dels gossos ubicat a un parc municipal. L'estudi tot i que pròpiament no era una enquesta de satisfacció tenia la peculiaritat que va preguntar específicament als usuaris del parc on estava ubicat el nou espai. Aquesta enquesta és pot consultar a la següent adreça web: http://www.l-h.cat/laciutat/264540_1.aspx?id=1

⁶¹ Les enquestes municipals es poden consultar a la següent adreça web: http://www.l-h.cat/laciutat/264540_1.aspx?id=1

6.1.7. El Client Misteriós

El Client Misteriós⁶² és una tècnica d'investigació social qualitativa que permet conèixer el servei des de la perspectiva de l'usuari i detectar possibles millores. És una tècnica molt utilitzada al sector privat que s'ha traslladat als serveis públics. Es tracte en definitiva de la utilització de persones formades que utilitzen i experimenten directament el funcionament d'un servei com si fossin un client o usuari més (AEVAL 2016a:99-100)

Es podria dir que una variant de l'aplicació d'aquesta tècnica és la que trobem a l'avaluació de l'aplicació de la Llei de Transparència Catalana realitzada pel Síndic de Greuges. En concret, per tal de valorar l'atenció de les peticions d'informació del dret d'accés a la informació s'adreça de forma anònima una mateixa sol·licitud d'informació a diverses administracions amb la finalitat d'avaluar l'atenció que rep aquest dret per part de les institucions.

Pel que fa a l'Ajuntament només s'ha trobat un cas d'utilització d'aquesta tècnica. Ha estat a **l'Oficina d'Atenció al Ciutadà** i s'ha implementat en el marc de l'enquesta de satisfacció comentada anteriorment. En aquest sentit, es poden traslladar a aquesta eina les mateixes apreciacions que s'han fet en relació a l'enquesta.

6.1.8. La utilització de controls de qualitat a l'Ajuntament

Sovint estem acostumats a què ens truquin d'un departament de màrqueting per valorar l'atenció d'un servei utilitzat prèviament. Són els anomenats controls de qualitat, un instrument molt utilitzat al sector privat. No s'ha trobat una definició específica del que s'entén per control de qualitat en l'àmbit de l'Administració Pública ni exemples concrets d'aplicació.

⁶² Actualment dins de la qualitat dels serveis s'està posant de moda els anomenats "**moments**" vitals i mapa de l'experiència del client. Segons descriu l'AEVAL a una de les seves guies, es tracta d'una tècnica similar a la del client misteriós però enlloc de concebre el servei com a un punt específic se li dona un enfoc més dinàmic permetent avaluar l'experiència dels usuaris davant de moments vitals i comuns en l'etapa dels ciutadans. Avui aquesta eina, a banda de constituir un element d'anàlisi es configura com a la base per a una bona organització dels serveis públics (AEVAL 2016a:100).

En el cas de l'Ajuntament existeix una utilització específica d'aquest instrument. En concret, des de l'any 2007 l'**Oficina⁶³ de Civisme i Convivència** té establert un protocol intern de funcionament en què realitzar periòdicament controls aleatoris de qualitat als usuaris del Telèfon d'Incidències de convivència (TIC) que tenen tancat un expedient. Aquests controls els realitzen telefònicament per personal del mateix departament i els permet detectar si la queixa ha estat realment solucionada i tractada correctament, aprofitant els resultats per millorar aspectes concrets de funcionament del servei de TIC.

Novament la iniciativa parteix del propi departament sense que aquesta s'insereixi en una estratègia global de la institució.

6.1.9. Bústia de queixes i suggeriments i xarxes socials

Un dels instruments clàssics recollits als esmentats decrets estatals de gestió de la qualitat són els sistemes de queixes i suggeriments. Constitueixen un canal i una font permanent de comunicació i d'informació de l'opinió dels ciutadans. De fet, esdevenen un **mètode indirecte per analitzar la satisfacció dels usuaris** del serveis, encara que a diferència de les enquestes estadísticament no són representatius del conjunt de la població (Gobierno de Navarra 2009:8).

L'Ajuntament compta des de l'any 2006 amb una Bústia Ciutadana de Queixes i Suggeriments. Constitueix un espai específic ubicat al web municipal⁶⁴ gestionat per l'OAC. Durant aquest mandat s'ha millorat la coordinació amb la resta de departaments i s'ha treballat en una estandardització de les temàtiques de les queixes amb la finalitat d'homogeneïtzar el sistema de classificació amb altres departaments que atenen queixes de manera específica com ara l'Àrea d'Alcaldia-Presidència, que té una oficina específica d'atenció als ciutadans, o l'Oficina de queixes

⁶³ L'any 2007 aquest departament depenia del Gabinet d'Alcaldia, el que ha facilitat el coneixement d'aquesta actuació. Amb tot, la informació s'ha contrastat al juliol a través de contacte telefònic amb la responsable de l'Oficina per verificar que l'instrument es continua utilitzant.

⁶⁴ La Bústia ciutadana de l'Ajuntament es pot consultar a la següent adreça web: https://seuelectronica.l-h.cat/185518_1.aspx

de civisme i convivència de l'Àrea de Seguretat, Civisme i Convivència. Actuacions totes elles que s'engloben dins del projecte integral dels serveis d'Atenció Ciutadana de l'Ajuntament.

En aquest context, cal destacar dos actuacions més que de manera indirecte tenen relació amb la Bústia. D'una banda, l'any 2017 es va posar en marxa les **Xarxes Socials Corporatives**. Aquest nou canal de comunicació s'ha implementat de manera coordinada amb l'OAC per tal que les queixes i suggeriments que arriben per aquest canal també formin part de la Bústia de Queixes general de l'Ajuntament.

No obstant això, la bústia ciutadana de queixes i suggeriments encara no es configura com a un veritable espai centralitzat des del qual es recullin i canalitzin totes les queixes i suggeriments, ja que hi ha serveis que tenen la seva pròpia bústia, com per exemple els poliesportius municipals.

I, finalment, encara que amb retard, s'ha formalitzat durant el primers mesos del 2018 la **Comissió de Suggeriments i Reclamacions**, un òrgan obligatori per als municipis que esdevenen gran ciutat segons la Llei 57/2003, de 16 de desembre, de mesures per a la modernització del govern local. També recentment, des de febrer del 2018, la ciutat compte amb un **Síndic municipal**. De fet, tots dos òrgans formen part dels **òrgans de defensa de la ciutadania** que l'Ajuntament regula a través d'un reglament orgànic específic⁶⁵. Entre d'altres, aquests òrgans tenen la funció de **rebre i resoldre els greuges, queixes i suggeriments dels ciutadans en relació als serveis de l'Ajuntament**. El seu funcionament és independent però existeix coordinació amb l'OAC ja que com s'ha esmentat és el departament que gestiona la bústia de queixes i suggeriments.

6.2. Principals característiques de la gestió de la qualitat a l'Ajuntament

Segons l'evolució i situació descrita a l'apartat anterior es pot concretar quin és l'estat actual dels sistemes de gestió de la qualitat de l'Ajuntament, qui els està fent servir, quants n'hi ha i quines característiques tenen.

⁶⁵ Reglament orgànic dels òrgans de defensa de la ciutadania davant l'Ajuntament: Síndic i Comissió de Suggeriment i Reclamacions. Juliol de 2017. Ajuntament de L'Hospitalet.

En aquesta direcció, la taula 10 recull una fotografia detallada del nombre d'instruments, els departaments i/o àrees afectats i l'estat dels projectes corporatius associats a cadascun d'ells.

Taula 10. Detall del nombre d'instruments de gestió de qualitat utilitats actualment i departament que els fa servir.

| Instrument/eina/ model | Quantitat | Àrees que l'utilitzen | Servei-Departament concret que l'utilitza |
|---|-----------|-----------------------|---|
| Cartes de Servei | 15 | 2 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Junta Arbitral de Consum ▪ OMIC ▪ Servei de Salut <p>Existeix un projecte corporatiu, aturat a la fase normativa (redacció dels reglaments de Cartes de Servei)</p> |
| Enquestes de satisfacció | 2* | 2 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Oficina d'Atenció al Ciutadà ▪ Servei de Salut |
| Client Misteriós | 1 | 1 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Oficina d'Atenció al Ciutadà |
| Altres tipus d'enquestes | 1 | 1 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gabinet d'Alcaldia |
| Control de Qualitat | 1 | 1 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Oficina de Civisme i Convivència |
| Bústia de queixes i/o similars | 3 | 3 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Oficina d'Atenció al Ciutadà ▪ Oficina de Civisme i Convivència ▪ Gabinet d'Alcaldia |
| UNE-EN-ISO 9001** | 2 | 2 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Laboratori ▪ Promoció econòmica |
| Indicadors de gestió (CCI) | 755 | 8 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cultura (museu, biblioteques, escola de música i espais escènics) ▪ Serveis Socials ▪ Educació-escoles bressol ▪ Enllumenat ▪ Esports ▪ Guàrdia Urbana ▪ Neteja ▪ OMIC ▪ Parcs i Jardins ▪ Prevenció, convivència i civisme ▪ Seguretat alimentària |
| Catàleg de serveis | 0 | 0 | <p>Existeix un projecte corporatiu pendent de desenvolupament des de l'any 2015</p> |
| Quadre de Comandament-Seguiment del PAM | 1 | Totes | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerència ▪ Totes les àrees municipals <p>No existeix un projecte corporatiu específic de QCI</p> |

Font: elaboració pròpia a partir de la informació consultada.

CCI=Cercles de Comparació Intermunicipal de la Diputació.

* El Servei de Salut en el marc de la norma ISO realitzar enquestes de satisfacció als seus clients. **Existeix una norma ISO específica per als laboratoris que no s'inclou en aquest treball al no ser l'específica de qualitat, en concret la UNE-EN-ISO 1725.

A tall de resum, a partir d'aquests resultats es pot assenyalar que les **principals característiques** de la gestió de la qualitat a l'Ajuntament de L'Hospitalet són:

- **Manca d'una estratègia global de la gestió de la qualitat.** Tots els instruments analitzats responen a la iniciativa pròpia del departament que els impulsa. És a dir, aquests no responen a una estratègia específica i general de l'Ajuntament ni a uns criteris comuns d'actuació. L'única excepció recent són les Cartes de Serveis, però el canvi d'orientació respon a les exigències de la llei de transparència i no a una estratègia pròpia.
- **Poca transversalitat dels instruments utilitzats.** La majoria de les eines que es fan servir es concentren en un o dos departaments. Indirectament aquest tret reflecteix una manca de cultura de gestió de la qualitat en el conjunt de la institució, malgrat recollir-se al seu pla d'actuació municipal.
- **Poc aprofitament dels instruments més generalitats.** Com es veurà, un dels elements que més coincidència desperta és la necessitat de disposar d'indicadors de gestió. Curiosament en aquests moments l'Ajuntament facilita més de 700 indicadors de gestió als CCI de la Diputació, constituint l'instrument que fan servir més àrees.
- **Manca d'atenció a les recomanacions del Síndic.** En general, la gestió de la qualitat de l'Ajuntament no s'ha caracteritzat per seguir les recomanacions del Síndic: les Cartes de Serveis encara no s'han actualitzat i no s'ha estructurat cap sistema d'avaluació del nivell de satisfacció dels usuaris dels seus serveis ni preveu la seva publicació.
- **Major protagonisme dels instruments de qualitat de caràcter objectiu.** A grans trets els sistemes de gestió de la qualitat actuals reflecteixen **un dèficit en els instruments de caràcter subjectiu, en especial les enquestes de satisfacció**, i un major protagonisme d'aquelles eines més centrades en mesurar la qualitat des del punt de vista objectiu.
- **Inexistència d'un Pla de qualitat.** A diferència d'altres ciutats i en consonància amb la manca d'una estratègia específica, L'Hospitalet no compta amb un Pla de Qualitat que doni cobertura, orienti l'actuació i situï un marc comú en relació a la gestió de la qualitat.

- **Dèficit d'utilització i manca de pautes homogènies d'instruments adreçats a mesurar la satisfacció dels ciutadans amb els seus serveis.** Tot i la importància que avui té l'avaluació del nivell de satisfacció dels ciutadans com a element central de la qualitat, el seu ús ha estat anecdòtic i sense la fixació de pautes clares respecte dimensions i/o atributs dels serveis que es volen mesurar.
- **Inexistència de models d'excel·lència o similars.** A diferència d'altres administracions l'Ajuntament no compte ni preveu l'aplicació de models d'excel·lència organitzacional com ara l'EFQM o similars.

6.3. Resultats de l'enquesta *online* als directius i caps de serveis municipals

Un dels *targets* prioritaris per poder implantar un possible model o sistema de gestió a l'Ajuntament són les persones que l'hauran d'aplicar. I més en concretament la seva Direcció Tècnica formada per 35 persones. En aquest treball s'entén per Direcció Tècnica tant el **cos directiu** format pels **Directors d'Àrea** i integrat per 10 persones⁶⁶, com els 25⁶⁷ **Caps de Servei** de l'ajuntament.

Amb la finalitat de conèixer la seva opinió general sobre els sistemes de qualitat es va elaborar una enquesta *online* semiestructurada, la realització de la qual va comptar amb el suport de la Gerència. Tot seguit s'expliquen els aspectes tècnics duts a terme per a la seva realització, els resultats i les principals conclusions.

6.3.1. Aspectes tècnics

- Selecció de la mostra: La població inicial susceptible d'estudi era de 35 persones. Aquesta mostra inicial ha estat ajustada per dos motius. D'una banda s'ha exclòs dels cos directiu a la Gerent, ja que la seva opinió queda recollida en una entrevista específica. I en segon lloc, s'han descartats dels Caps de Serveis aquells responsables

⁶⁶ Entre els Directors d'Àrea s'ha inclòs al Gerent de l'empresa municipal, La Farga.

⁶⁷ Entre els Caps de Servei s'ha inclòs al responsable del Registre General.

la gestió dels quals s'adreça bàsicament a serveis de caràcter intern de l'organització, com ara la contractació o el manteniment d'edificis municipals. Així, finalment la població objecte d'estudi ha estat de **32 persones**.

- Treball de camp⁶⁸: L'enquesta es va enviar per correu electrònic el 29 de maig i es va donar un període de 18 dies per contestar-la. Degut a la manca de resposta es va fer un segon enviament a finals de juny que va permetre ampliar les respostes en 5 persones més.
- Continguts: Els continguts de l'enquesta ha estat múltiples: 1) conèixer quina importància té la gestió de la qualitat en el conjunt de la institució; 2) Veure quins instruments concrets de gestió de la qualitat es consideren prioritaris; 3) Saber quins atributs o característiques dels serveis són més importants; i 4) Conèixer quins són els elements que hauria de prioritzar un hipotètic model o sistema de gestió de la qualitat propi. Per poder assolir els objectius s'ha dissenyat un qüestionari a través d'una eina específica de *Google Drive* amb un total de 10 preguntes⁶⁹.
- Tipologia de preguntes i explotació de les dades: La tipologia de les preguntes utilitzades ha estat diversa. Al voltant del 60% han estat qüestions tancades o semitancades, i un 40% d'obertes. Aquestes últimes han comportat la necessitat de recodificar i agrupar les respostes en categories homogènies per facilitar l'anàlisi posterior. Per agilitzar l'explotació i la l'elaboració de rànquing la majoria de les escales utilitzades a les preguntes tancades han estat les clàssiques de valoració de 0 a 10. La resta de preguntes han utilitzat escales de resposta dicotòmiques. El tractament i explotació de la informació s'ha fet a través del programa *SPSS*⁷⁰ i *Excel*.

⁶⁸ Als annexos es pot consultar l'escrit enviat.

⁶⁹ El detall concret del qüestionari es pot veure als annexos o directament al següent enllaç: <https://goo.gl/forms/nBxY71gu9bCCblji2>

⁷⁰ Per a l'explotació inicial en SPSS s'ha comptat amb la col·laboració voluntària d'un expert en la utilització d'aquest programari.

6.3.2. Principals resultats⁷¹

Un cop situats els aspectes tècnics, es detalla quins han estat els principals resultats. Per facilitar l'explicació aquest s'han agrupat en grans àmbits:

- Nivell de resposta. Una ampla majoria dels consultats va contestar el qüestionari. De les 32 enquestes enviades, es va obtenir resposta en 19 casos, el que situa en el **59,38%** el **grau de participació⁷² de la direcció tècnica**. La implicació del cos directiu ha estat inferior, només han contestat la meitat, mentre que la dels caps de servei s'ha situat en el 58,3%. Els resultats que tot seguit es presenten es fa sobre els participants reals.

- Grau d'utilització i importància dels instruments

El **100%** dels enquestes consideren que **l'ajuntament ha de tenir en compte la qualitat dels serveis** que presta directa o indirectament. En aquesta línia, quan se'ls pregunta si consideren que **l'Ajuntament hauria de tenir un model o sistema propi** de gestió de la qualitat **gairebé el 80% pensa que sí**, un 15,8% no ho sap, i només un 5,2% creu que no.

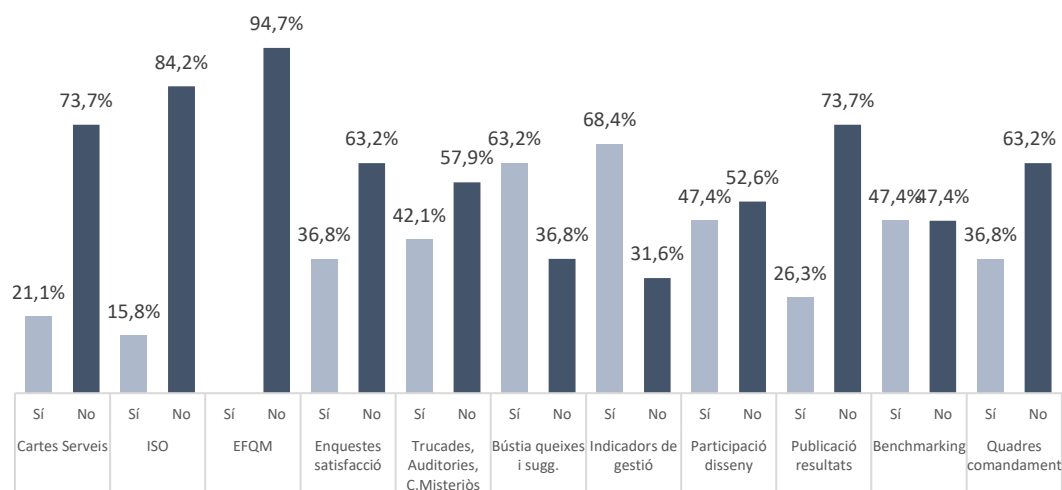
Quant al nivell d'utilització dels principals instruments de gestió de la qualitat actualment existents, els resultats es poden veure al gràfic 1. **En línia amb el diagnòstic efectuat**, les eines més utilitzades, amb valors **superiors al 60%**, són les relatives als **indicadors de gestió** i la **bústia de queixes i suggeriments**. Per contra, **les menys utilitzades** (amb valors inferiors al 25%) **són aquelles que bé no s'apliquen**, com els models d'excel·lència EFQM, o bé són **utilitzades per una part molt petita de l'organització**, com les normes **ISO** o les **Cartes de Servei** (amb un 15% i un 21% d'utilització). Una dada que ha sorprès és la relativa elevada utilització de Quadres de Comandament (36,85%). Com s'ha esmentat al diagnòstic, l'Ajuntament no disposa del que es pot considerar tècnicament com a un quadre de comandament. Probablement, aquest percentatge de resposta està associat al

⁷¹ Tots els gràfics i taules són d'elaboració pròpia a partir de l'explotació dels resultats obtinguts.

⁷² Realment el grau de participació es situaria en el 61,3% ja que una de les persones a les que se li va enviar l'enquesta es va jubilar pocs dies després. Els resultats concret de l'enquesta es poden consultar als annexos.

ja esmentat seguiment global del grau d'execució dels objectius i actuacions recollides al PAM i visibles a través d'un programa informàtic⁷³.

Gràfic 1. Nivell d'utilització dels instruments de gestió de la qualitat (%)



Per tal de conèixer **quin és el motiu que fa que no s'utilitzin determinats instruments**, s'ha demanat als enquestats que indiquen quina és la raó principal per no fer-lo en base a una relació tancada de possibles motius. Tal com s'aprecia al gràfic 2 la raó majoritària ha estat **la manca de mitjans (32,5%)**, la consideració que **no és rellevant pel seu servei (14,4%)** i **que ja està previst utilitzar-lo (12,%)**. Cal assenyalar que aquesta ha estat la pregunta amb més nombre de no respostes per part dels entrevistats (un 31,6%)⁷⁴.

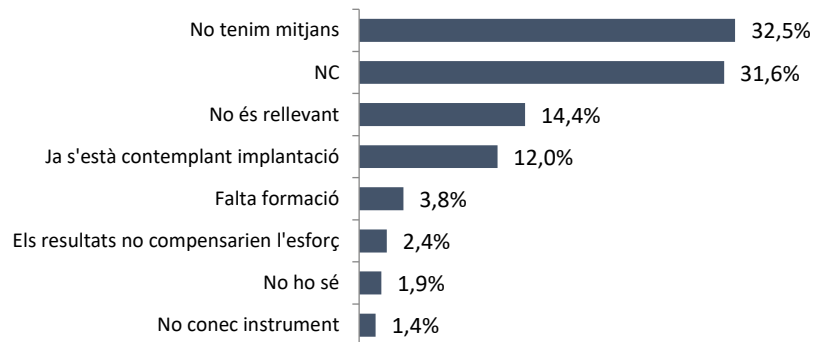
A nivell de detall, la **manca de mitjans** és la resposta majoritària a **tots els instruments** analitzats, excepte en el cas de la **participació dels usuaris en el disseny del servei i les**

⁷³ Software informàtic utilitzat és l'Atlas, que permet visualitzar i fer el seguiment *online* a través de la Intranet de les dades del PAM recollides i sistematitzades a un aplicatiu corporatiu de disseny propi en el qual les àrees van actualitzant la seva informació.

⁷⁴ Aquesta pregunta només es formulava per a cadascun dels instruments que havien tingut un "no" a la pregunta número 1 del qüestionari, és a dir, la relativa al nivell d'ús dels 11 instruments plantejats. Tanmateix, en el 73% dels casos han contestat amb independència del resultat donat a la pregunta 1.

certificacions ISO, on el principal motiu ha estat que **no es consideren rellevants pel seu servei**.

Gràfic 2. Motius per no aplicar els instruments (%)



- Prioritats que hauria de tenir el futur model: Amb la finalitat d'intentar orientar el model a l'opinió dels que l'han de fer servir, s'ha consultat a la direcció tècnica sobre els aspectes que hauria de prioritzar un futur model o sistema propi de gestió de la qualitat de l'Ajuntament.

En concret, s'ha consultat a la direcció tècnica sobre 10 qüestions genèriques, com per exemple estructura organitzativa, enfocament del model o criteris de les Cartes de Servei i de les enquestes. I, d'altres de més concretes, com les relatives als atributs que més afecten a la satisfacció dels serveis i els instruments de gestió que s'haurien de prioritzar. Com l'objectiu era disposar de rànquings, dues de les qüestions s'han fet a través d'escales de valoració de 0 a 10. En canvi, per a la pregunta dels atributs s'ha plantejat una prelación. En concret s'ha demanat als enquestats que triïn 3 dels 5 atributs⁷⁵ plantejats segons la seva importància. No obstant això, s'ha afegit un apartat obert perquè puguin proposar altres atributs.

En relació les característiques generals del model (taula 11) els resultats situen que l'aspecte que més s'hauria de prioritzar és el que **afecta a les Cartes de Servei**. Així,

⁷⁵ Per a la proposta dels 5 atributs s'ha tingut en compte els aspectes tractats al bloc teòric, si bé s'ha afegit un de propi com és la forma de prestació del servei.

encapçala el rànquing amb una nota de 8,3 l'establiment d'un **estàndard mínim o indicadors comuns per mesurar els compromisos dels serveis que s'ofereixen**. Tal com s'aprecia al quadre **no hi ha un posicionament clar sobre quin enfoc se li hauria de donar al model**. Al respecte tant la visió objectiva com subjectiva del model obtenen la mateixa nota (8,2). El darrer aspecte que destaca és la necessitat que cada departament compti amb un servei que pugui ser objecte d'enquesta de satisfacció, amb una nota de 8.

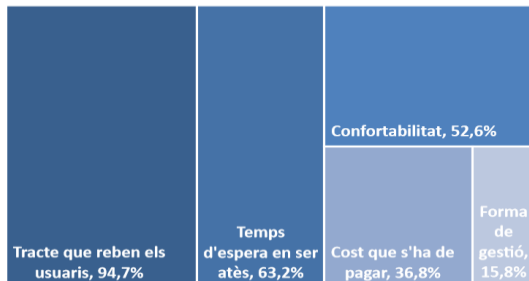
Taula 11: elements que ha de prioritzar el model

| Quin elements que ha de prioritzar el model? | Valoració Total | Nota Caps de Servei | Nota Directius |
|--|-----------------|---------------------|----------------|
| Estàndard mínim o indicadors comuns per mesurar els compromisos dels serveis que s'ofereixen | 8,3 | 8,5 | 7,8 |
| Que el model prioritzí la visió ciutadana | 8,2 | 8,1 | 8,4 |
| Que el model prioritzí la visió objectiva | 8,2 | 8,6 | 7,2 |
| Que com a mínim cada àrea compti amb 1 servei amb enquesta de satisfacció | 8,0 | 7,6 | 9,0 |
| Dotar a les àrees de més RRHH per implantar el model | 7,7 | 7,4 | 8,4 |
| Disposar d'una unitat orgànica específica de qualitat i millora dels serveis per tot l'ajuntament | 7,7 | 7,4 | 8,6 |
| Que les enquestes de satisfacció comptin amb un mínim comú de qüestions a preguntar | 7,4 | 7,1 | 8,2 |
| Aplicar fórmules de reconeixement als treballadors dels serveis que obtenen un determinat nivell de qualitat | 7,3 | 7,1 | 7,8 |
| Que totes les àrees tinguin un servei concret on s'apliqués el model | 7,0 | 6,6 | 8,0 |
| Avançar cap a la certificació de la qualitat dels serveis a través d'auditories externes | 6,1 | 5,6 | 7,4 |

Taula 12: Rànquing d'instruments que ha de prioritzar el model

| Instrument/model/actuació | Valoració Total | Nota Caps de Servei | Nota Directius |
|--------------------------------|-----------------|---------------------|----------------|
| Indicadors de gestió | 7,2 | 7,1 | 7,4 |
| Quadre comandament | 7,1 | 6,9 | 7,8 |
| Publicació al web | 7,1 | 7,0 | 7,4 |
| Bústia queixes i suggeriments | 6,9 | 6,9 | 7,2 |
| Benchmarking | 6,8 | 6,5 | 7,6 |
| Enquestes de satisfacció | 6,8 | 6,6 | 7,2 |
| Trucades, Auditoria, Client M. | 6,6 | 6,4 | 7,2 |
| Cartes de Servei | 6,5 | 6,8 | 5,8 |
| Participació dels usuaris | 6,4 | 6,1 | 7,2 |
| EFQM | 4,1 | 3,7 | 5,0 |
| ISO | 3,9 | 3,5 | 5,0 |

Gràfic 3: Atributs que més incideixen en la satisfacció del servei



Gràfic 4: Altres atributs proposats per la direcció tècnica



La resta d'elements consultats estan per sota del vuit, essent de nou les certificació de qualitat (normes ISO) les que menys rellevància se li donarien. Finalment, les dades mostren **diferències importants entre el cos directiu i els caps de servei**. Així, mentre que pel cos directiu que **cada àrea tingui al menys un servei al qual aplicar una enquesta de satisfacció (9)** i la necessitat de **crear dintre de l'estructura organitzativa una unitat específica** destinada a la gestió de la qualitat serien els aspectes prioritaris del model (8,6);

pels caps de servei ho seria la seva **orientació cap a una visió s'objectiva** i els **criteris comuns dels compromisos de les Cartes** de Servei que s'han esmentat abans.

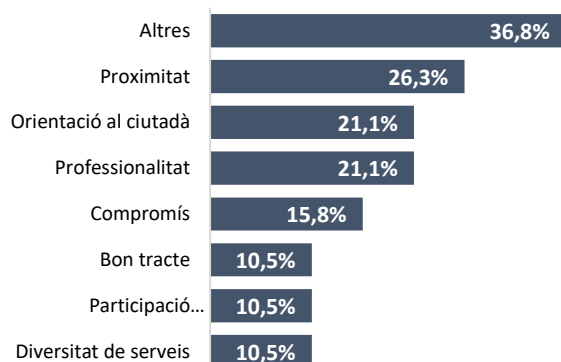
En relació als instruments que hauria de prioritzar el model, la direcció tècnica situa **els indicadors de gestió, els quadres de comandament i la publicació al web com a les eines més valorades** amb una nota superior al 7. Només **suspenen, els models d'excel·lència i les normes ISO**. En aquest cas també s'aprecien **diferències d'opinió entre el cos directiu i els caps de servei**. L'aspecte més destacat és la major importància que el **cos directiu** dona als **quadres de comandament** (els atorguen una nota del 7,8) i el fet que en general **puntuen millor tots els instruments** que s'han plantejat.

Finalment, en relació als **atributs**, pràcticament hi ha unanimitat en assenyalar que el més important és el **tracte que reben els ciutadans** (94,6%). El seguirien a força distància el **temps d'espera** (63,25%) i la **confortabilitat de l'espai** (52,6%). Els altres dos atributs, el del preu i la forma de gestió es situen per sota del 40%, destacant la poca importància que es dona a la forma de gestió. Pel que fa a **la proposta d'altres atributs**, les respostes han estat força diverses, però hi ha hagut força coincidència en un atribut, el de la **rapidesa de resposta**. En tots dos casos, no s'aprecien diferències entre els cos directiu i els caps de servei, si bé el cos directiu pràcticament concentren les prioritats en els tres atributs assenyalats.

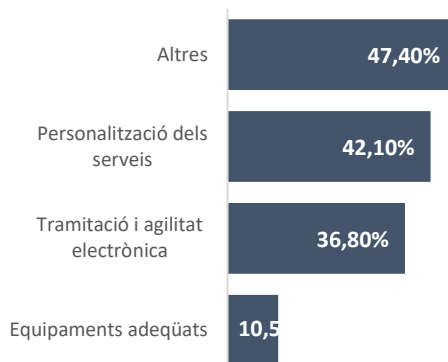
- Punts forts i aspectes de millora dels serveis: Per tal de tenir una idea global de la imatge que la institució té dels seus serveis s'ha preguntat a la direcció tècnica pels punts forts i els aspectes de millora dels serveis municipals. Al tractar-se de preguntes obertes les respostes han estat diverses, essent necessari la seva recodificació i agrupació en categories similars, deixant un grup d'altres per aquelles respostes citades només una vegada. Quan a les **fortaleses dels serveis** que es presten a l'Ajuntament, **la proximitat** és la característica més esmentada (26,3%), seguida de **l'orientació al ciutadà** i la **professionalitat** (21,1%). Respecte als **aspectes de millora** destaquen amb el 42,1% les mencions a la **personalització dels serveis** (com ara adaptar-se a les necessitats del ciutadà, expectatives i necessitats), amb un 36,8% la **tramitació i agilitat electrònica**

(major tramitació *online*, que sigui més àgil, etc.) i la necessitat de disposar d'equipaments adequats per prestar els serveis amb un 10,5%.

Gràfic 5: Fortaleses dels serveis de LH



Gràfic 6: Aspectes dels serveis a millorar



- Proposta de servei susceptible d'aplicar-se el model. Finalment, es va plantejar a tots els enquestats que entre els serveis gestionats pels seus departaments proposessin un en el que fos necessari aplicar un possible model de qualitat.

Taula 13: Detall dels serveis proposats per aplicar el model

| 10. I per acabar, de tots els serveis municipals que presta el teu departament, a quin creus que seria més necessari que es pogués aplicar un model o sistema propi de gestió de la qualitat? | | | |
|--|--------------|-----------------------------|--------------|
| Respostes genèriques | | Serveis concrets | |
| | % | | % |
| Formació i Ocupació | 4,5% | Activitat subvencional | 4,5% |
| Consultes externes (sense concretar) | 4,5% | Biblioteques | 4,5% |
| La resposta a la petició de dades econòmiques per contribuents i/o empreses | 4,5% | El registre municipal | 4,5% |
| Les consultes pròpies del servei | 4,5% | Matrimonis civils | 4,5% |
| Mitjans de comunicació (sense concretar quin) | 4,5% | Servei d'Atenció al ciutadà | 4,5% |
| Serveis personals | 18,2% | Servei públic d'aparcaments | 4,5% |
| Serveis Socials (en general) | 9,1% | Transparència | 4,5% |
| Qualsevol servei | 13,6% | Gestió tributària | 4,5% |
| Total | 63,6% | Total | 36,4% |

Les respostes donades han estat diverses, en molts casos s'ha esmentat més d'un servei i en d'altres s'ha contestat de forma genèrica. Això ha fet que determinades respostes

s'hagin recodificat per agrupar-les en una mateixa tipologia de serveis, però també en molts altres s'ha deixat el literal de la resposta donada. Els resultats es poden veure a la taula 13, i seran tinguts en compte en l'apartat de l'aplicació pràctica del model d'aquest treball.

6.3.3. Conclusions

- Les respostes donades estan en **consonància amb el diagnòstic real de la situació dels instruments de gestió de la qualitat** que s'han esmentat a l'apartat 6.1. Un exemple és la menor importància que es dona a instruments com els models d'excel·lència i les normes ISO.
- Unanimitat en la **importància** que **l'Ajuntament compti amb un model o sistema** de gestió de la qualitat **propi** però sense **cap preferència** sobre si aquest ha de **prioritzar l'enfoc subjectiu o objectiu de la qualitat**.
- **Entre els cos directiu i els caps de serveis** es produeixen **diferències de criteri**, essent les més destacades l'orientació del cos directiu cap a eines de **caràcter més transversal**, com els QCI, o **organitzatives**, com la necessitat de comptar amb un departament específic dedicat als temes de qualitat. En canvi, els caps de servei tendeixen a prioritzar eines més efectives per la situació concreta dels seus departaments, com els indicadors de gestió.

6.4. Resultats de l'entrevista a la Gerent Municipal

Com s'ha dit la Gerent municipal no ha estat inclosa a l'enquesta *online*, ja que ha estat objecte d'una entrevista⁷⁶ enviada per correu electrònic. L'entrevista ha estat formada per una quinzena de preguntes, tres de les quals eren iguals⁷⁷ a les formulades a la direcció tècnica i la resta de caràcter obert.

L'objectiu de l'entrevista era disposar de la visió global de la màxima responsable dels serveis municipals que es presten a l'Ajuntament i conèixer la seva opinió respecte la necessitat de

⁷⁶ Es pot consultar el detall de l'entrevista als annexos.

⁷⁷ Les preguntes coincidents han estat: la valoració dels instruments de gestió de la qualitat, els punts forts dels serveis i els aspectes a millorar.

comptar amb un model o sistema de gestió de la qualitat propi i sobre l'estat d'alguns projectes corporatius que directa o indirectament tenen relació amb temes de qualitat.

A tall de resum, els aspectes més destacats que s'extreuen de l'entrevista són:

- La **forta importància** que des de la Gerència es dona a què **l'Ajuntament compti amb un model propi** de qualitat i que aquest **s'orienti tant al ciutadà com a optimitzar els recursos**. En aquesta línia, a la pregunta 3 de l'entrevista senyala que *“s'ha de treballar per establir un projecte que estableixi una estratègia corporativa en relació a la prestació dels serveis municipals i que defineixi els estàndards globals de qualitat dels serveis municipals”*. Els principals motius perquè l'Ajuntament no compti amb un model o sistema de gestió de la qualitat propi són la **manca de coneixements per dur-lo a terme** i la **manca de mitjans**.

Els **instruments que més es prioritzen**, amb una puntuació superior al 9, són els **indicadors de gestió**, els **quadres de comandament**, les **enquestes de satisfacció** i la **publicació al web dels resultats** associats a l'avaluació i qualitat dels serveis. En altra punt de l'entrevista, es situen les **Cartes de Servei** com a un primer pas per el futur model de gestió dels serveis. És a dir, les prioritats dels instruments són relativament similars als resultats de l'enquesta de la direcció tècnica.

- Respecte als **projectes corporatius** que directa o indirectament estan associats amb la gestió de la qualitat bona part dels projectes explicats són els recollits a l'apartat 6.1. En concret, la Gerència destaca el **Catàleg de Serveis**, les **Cartes de Serveis**, el **quadre de comandament**, la **introducció del gestor de cues**, la **millora tecnològica** o el **model de gestió corporatiu**.
- Quant als **punts forts dels serveis** que presta l'Ajuntament se'n destaquen el **compromís del Govern** i de tota l'organització per prioritzar la qualitat dels serveis, situant com a **aspectes a millorar** “el desenvolupament d'un sistema d'indicadors i control que permetin obtenir informació en temps real que proporcioni eines per a la millora

continua de la gestió dels serveis públics". S'afegeix la necessitat **d'inversió tecnològica i de tecnificació i professionalització** del capital humà.

- Finalment, des del punt de vista organitzatiu, l'entrevista també situa la **manca d'un departament específic encarregat de la gestió de la qualitat**. Un aspecte que a l'enquesta *online* el cos directiu ha destacat com a element a tenir en compte en el model que es formuli. En aquesta línia, també s'apunta la **necessitat** que l'Ajuntament compti amb una **norma específica per regular la qualitat dels serveis públics**, si bé, la Gerent explica que a nivell concret els Plecs de condicions tècniques de les contractacions incorporen estàndards de qualitat i penalitzacions pels incompliments. Un exemple citat és la Neteja.

6.4.1. Conclusions

- En general, les respostes donades estan **en consonància amb el diagnòstic de la situació** dels instruments de gestió de la qualitat que s'han esmentat a l'apartat 4.1.
- La visió i preferències de la Gerència és força semblant a la visió obtinguda a través de l'enquesta de l'Equip Directiu, en especial el cos directiu, si bé s'aprecia un major protagonisme de les **enquestes de satisfacció, la publicació dels resultats i la importància que es dona al Projecte corporatiu de Cartes de Serveis**.
- Destaca la necessitat que l'Ajuntament compti amb un **model propi de qualitat**, però com a l'equip directiu **no es prioritza un enfoc concret**, tot remarcant que ha de contenir tant una vessant objectiva com subjectiva.

6.5. Resultats de l'anàlisi DAFO⁷⁸

Un anàlisi DAFO⁷⁹ és una eina de planificació estratègica que permet a les organitzacions avaluar la seva situació interna i externa a través dels quatre factors que componen el seu nom (Debitats, Amenaces, Fortaleses i Oportunitats).

⁷⁸ Als annexos es pot consultar el procés de realització del DAFO i l'apartat sobre la discussió de les dimensions i atributs dels serveis.

⁷⁹ Existeix un ampli ventall de llibres i pàgines web adreçats a la implementació i explicació pràctica d'aquesta eina. Un exemple és el que pot trobar a la pàgina de la Diputació de Barcelona:

En el cas d'aquest treball, l'anàlisi d' DAFO s'ha apartat una mica de la dinàmica clàssica d'aquest tipus d'anàlisi. En concret, s'ha estructurat en 3 parts. Dues realitzades directament durant la sessió i una posterior a través de votació *online* dels participants.

Els objectius de l'anàlisi DAFO per a cadascun dels blocs que han estructurat la sessió han estat:

- **1a part de la sessió:** identificar els punts forts, les debilitats, les fortaleces i les amenaces respecte l'establiment d'un possible model propi o sistemes de gestió de la qualitat a l'Ajuntament.
- **2na part:** determinar les dimensions i atributs dels serveis que s'haurien de mesurar de manera homogènia en els serveis que presta l'ajuntament.
- **3ra part:** seleccionar una bateria de preguntes-indicadors comuns a incloure bé en enquestes de satisfacció per a serveis concrets, bé en un sistema específic de seguiment global de qualitat aplicable a la majoria de serveis municipals.

Quan a la data de realització, la duració i els participants, la sessió es va realitzar el 17 de juliol, va durar 3 hores distribuïdes en dues parts d'1 hora i mitja i va comptar amb un total de 5 participants: 4 persones de la Secció d'Anàlisi, Prospectiva i Open Data de l'ajuntament i 1 tècnic del Departament de Programació de la Diputació de Barcelona, però que va participar a títol individual.

6.5.1. Desenvolupament de la sessió

Entrant pròpiament al desenvolupament del DAFO, la sessió s'ha iniciat amb una breu presentació per situar el tema i l'estructura de la sessió:

- Durant la primera part de la sessió es va realitzar el clàssic *braimstorming* o pluja d'idees i un debat per a cadascun dels factors. La discussió va ser grupal ja que el nombre d'assistents era petit. Es va fer un repàs de les propostes que van donar com a resultat una primera relació consensuada de factors (veure annexos amb el desenvolupament de l'anàlisi DAFO). Finalment, aquesta relació ha estat redactada tal com queda recollida a la taula 14.

https://www.diba.cat/documents/95670/96986/joventut-fixers-diep_queesdafo-pdf.pdf i que és el que a grans trets s'ha seguit per a la definició.

Taula 14. Anàlisi DAFO sobre l'establiment d'un model propi de gestió de la qualitat a l'Ajuntament de L'Hospitalet

| FACTORS INTERNES | FACTORS EXTERNS |
|--|---|
| Fortaleses | Oportunitats |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ El projecte compta amb el suport directiu (Gerència). ▪ Hi ha dos departaments amb experiència en l'aplicació de sistemes de gestió de qualitat (norma ISO). ▪ L'ajuntament compta amb projectes corporatius en marxa associats a la gestió de la qualitat: Cartes de Serveis, catàleg de serveis. ▪ Experiència d'algun departament en realitzar controls de qualitat. ▪ Som un Ajuntament gran, amb capacitat per impulsar nous projectes. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ser innovadors i crear un sistema de referència en gestió de la qualitat i la proximitat amb el ciutadà. ▪ Aprofitar per incorporar les recomanacions del Síndic en relació a la qualitat dels serveis públics. ▪ Moment de la proposta: final d'un mandat. ▪ Afavorir el retiment de comptes i la transparència. ▪ Crear a nivell organitzatiu un Departament de qualitat. ▪ Desenvolupar un Índex de satisfacció global per a la majoria de serveis. ▪ Possibilitat de detectar i solucionar problemes comuns dels serveis: limitacions espais físics, cues, senyalització, retards.... ▪ Incorporar sistemes innovadors de controls de qualitat adreçats al conjunt d'usuaris dels serveis. |
| Debilitats | Amenaces |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Manca de catàleg de serveis. ▪ Manca d'una base de dades úniques d'usuaris de serveis. ▪ Comprensió del què s'entén per servei públic. ▪ Heterogeneïtat i elevat nombre de serveis i que dificulta l'establiment d'estàndards comuns. ▪ Poca experiència i coneixement corporatiu en sistemes de gestió de la qualitat. ▪ Manca de formació específica en temes de qualitat. ▪ Manca de cultura d'avaluació de serveis en el conjunt de l'organització. ▪ Recursos limitats (humans i econòmics). ▪ Implicació desigual de les àrees municipals. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dubtes sobre el nou reglament de protecció de dades ▪ Externalització de serveis: dificultats de disposar d'informació dels usuaris. ▪ Risc que la visió del cos directiu sigui diferent a la del cos polític. ▪ Eleccions municipals 2019: desconeixement de les prioritats del futur govern municipal. ▪ Desconeixement d'experiències en altres municipis. |

Font: elaboració pròpia a partir de la transcripció dels resultats de l'anàlisi DAFO realitzat el 17 de juliol de 2018.

- El desenvolupament⁸⁰ de la segona part de la sessió s'ha adaptat a l'objectiu específic que perseguia, el d'establir indicadors comuns per a les enquestes de satisfacció i/o un sistema de valoració i seguiment de la satisfacció dels serveis.

La sessió s'ha iniciat amb una discussió sobre els destinataris (població concreta o difusa) i les formes de realització dels serveis (presencial, domiciliari o extern, *online*, telefònic, etc); el tipus de canals per realitzar les enquestes i la importància de tenir en compte el

⁸⁰ Als annexos es pot consultar el desenvolupament de la segona part de l'anàlisi realitzada durant la sessió del DAFO.

context de l'administració electrònica en el desenvolupament de la proposta de preguntes-indicadors comuns de les enquestes. També ha sorgit el debat sobre les possibles dificultats per obtenir informació dels serveis gestionats per empreses externes.

En un segon moment, la discussió s'ha centrat en **les dimensions i els atributs** que més influeixin en la satisfacció dels usuaris. Per fer la discussió s'ha partit de la relació de dimensions i atributs de Parasuraman, Zeithaml i Berry vista al bloc teòric, i si aquests es podien aplicar al diferents serveis en funció de la seva forma de realització. Durant el debat s'ha plantejat la necessitat d'afegir una nova dimensió, la de Govern Obert, ja que és el model de bona governança que vol impulsar el Govern municipal⁸¹.

Finalment, es va plantejar als participants que pensessin de forma individual una bateria de preguntes per a cadascuna de les dimensions associades a la satisfacció dels serveis que s'havien discutit durant la sessió. Per manca de temps es va demanar que aquesta reflexió es realitzés a posteriori. Cada participant va rebre a través de *mail* una graella agrupada per dimensions i atributs per poder recollir les preguntes.

- La darrera part de l'anàlisi es va desenvolupar *online* amb un marge de temps d'uns 10 dies. Un cop rebuda totes les preguntes es van unificar en una única **graella de votació**. Aquesta graella va ser retornada a tots els participants demanant que votessin un màxim d'1 pregunta per dimensió. Es va aprofitar per demanar als participants que també votessin les 5 dimensions que consideraven imprescindibles incorporar-les en una possible enquesta o consulta de satisfacció comuna per a tots els serveis i incorporessin una pregunta de caràcter general. Els resultats íntegres d'aquesta votació es poden consultar als annexos, essent els aspectes més destacats:
 - **Quant a les dimensions prioritàries:** les més votades han estat la professionalitat, la cortesia, la tangibilitat, la capacitat, l'accessibilitat, la comunicació i bona governança.

⁸¹ El Govern Obert és un dels 4 objectius estratègics recollits al PAM 2016-2019. Per a un major detall es pot consultar el PAM a la pàgina web: <http://wp.lh-on.cat/pipmipam2016/>.

- **Quant a les preguntes:** del total de 49 preguntes plantejades **només 2 han tingut una votació unànime** per part dels participants: la relativa a la professionalitat del personal i la de les instal·lacions adequades. La resta ha tingut més diversitat d'opinions, si bé hi ha algunes que han comptat amb un 80% de suports. Agafant com a referència les dimensions més votades les preguntes que han generat més consens són: el temps d'espera, la resolució adequada de la sol·licitud, el tracte amable, l'horari, el cost del servei, i la claredat del llenguatge. Cap pregunta de la dimensió de bona governança recull un suport destacat.
- **Quant a les preguntes genèriques:** la pregunta sobre la satisfacció global del servei és la que recull un major nivell de consens.

Conjuntament amb la resta d'aspectes associats als atributs i dimensions dels serveis, aquesta informació serà tinguda en compte per a la concreció del model.

6.5.2. Conclusions

Els principals aspectes que es poden extreure de tot el procés d'anàlisi DAFO són els següents:

- En relació a les **potencialitats** (fortaleses + oportunitats) a grans trets la majoria situen una relació basada en la **necessitat d'innovar** i **aprofitar les potencialitats** existents tant a nivell de **projectes corporatius associats a la gestió de la qualitat**, com del **suport de la Direcció tècnica** i de l'**experiència** particular **d'algunes àrees**.
- En relació a les **limitacions** (debilitats + amenaces) aquestes són sobretot de **caràcter intern**. D'una banda de **tipus organitzatiu** com la manca de cultura i experiència en gestió de qualitat; **logístiques** com la **manca d'un catàleg de serveis** i de **criteris per sistematitzar les dades relatives als usuaris** concrets dels serveis; i de **recursos** (humans i econòmics). Les **limitacions externes** es centren sobre tot en dubtes normatius derivats del **nou reglament de tractament de les dades personal i el futur context electoral**, dos aspectes que poden afectar a la construcció d'un possible **repositori únic de dades dels d'usuaris i la realització d'enquestes** (a nivell concret) o a l'encaix del projecte a la institució (a nivell general).

- Finalment, en relació als aspectes més pràctics de l'anàlisi, bona part de les **preguntes plantejades** estan **associades directa** o indirectament amb els **principis i compromisos dels serveis** recollits al model de **Carta de Serveis Corporativa** que té previst impulsar l'Ajuntament.

6.6. Disseny del model proposat

Un cop vistes les característiques i la situació actual de les eines de gestió de la qualitat a l'Ajuntament, analitzat els resultats de l'enquesta a l'equip directiu, l'entrevista a la Gerent, l'anàlisi DAFO i el bloc teòric, encetem la part central d'aquest treball que consisteix en la proposta d'un model o sistema de gestió de la qualitat propi dels serveis públics que presta l'Ajuntament.

La proposta intentarà, d'una banda, respondre tant a l'objecte general com als objectius específics esmentats al començament d'aquest treball, i d'una altra, incorporar les opinions de l'equip tècnic, la Gerència i l'anàlisi DAFO.

De manera gràfica la figura 3 presenta un **esquema** del model plantejat. Bàsicament, aquest s'ha **articulat entorn a tres elements**: 1) aquells aspectes que s'han definit com a **pilars estructurals del model**, 2) els **pilars complementaris o no estructurals**, i 3) els **elements o eixos transversals del model**. Tots ells orientats a reforçar l'**enfocament global** de la qualitat que s'ha donat a la proposta. Tot seguit, s'explica amb més detall aquesta estructura, especialment aquella que implica modificacions, reorientacions o canvis més profunds en el conjunt de l'Ajuntament. Finalment, s'inclou una **proposta organitzativa** i un breu **cronograma** per situar en el temps la seva possible implantació.

Figura 3. Proposta del Model de gestió de la qualitat i proximitat de l'Ajuntament de L'Hospitalet



Font: elaboració pròpia

6.6.1. L'enfocament del model: cap a un equilibri entre la visió subjectiva i objectiva de la qualitat

Un dels dèficits que situa la diagnosi de l'estat actual dels instruments de gestió de la qualitat és el relatiu a la utilització d'eines que prioritzin la qualitat dels serveis des del punt de vista subjectiu, és a dir, des de la percepció dels usuaris dels serveis.

No obstant això, tant els resultats de l'enquesta a la direcció tècnica com l'entrevista a la Gerent situen **un empat quan a l'orientació que hauria de tenir el model** de qualitat de l'Ajuntament. En aquest sentit, la proposta que s'ha formulat intenta **mantenir l'equilibri entre les dues orientacions**, especialment a través d'un **reforçament dels instruments plenament subjectius** que eren els que recollien una menor utilització.

6.6.2. Els pilars estructurals del model

L'organització municipal ha marcat les prioritats o necessitats que hauria de tenir aquest model. Aquestes prioritats s'han reflectit als resultats de l'enquesta i a l'entrevista a la Gerent Municipal,

però també a través de la diagnosi efectuada. Tenint en compte tots ells es poden establir les següents prioritats o necessitats:

1. L'establiment d'un **estàndard mínim o indicadors comuns per mesurar els compromisos** dels serveis que es presten, és a dir, les Cartes de Servei.
2. L'establiment **d'indicadors de gestió**.
3. La disposició **d'enquestes de satisfacció**.
4. La **publicació al web** de la informació relativa a la gestió de la qualitat.

D'alguna manera aquests prioritats **marquen aquells instruments de qualitat més rellevants per a l'organització**. Per aquest motiu **se'ls ha definit com als pilars estructurals sobre els que ha de pivotar el model** o sistema de gestió de la qualitat de l'Ajuntament. Exceptuant, la publicació al web que té un tractament específic, tot seguit s'expliquen amb més detall les propostes, canvis o reorientacions que es plantegen per a cadascun d'aquests pilars estructurals en funció de si aquests estan o no en funcionament al propi Ajuntament.

6.6.2.1. Proposta relativa a l'establiment d'indicadors comuns per mesurar els compromisos de qualitat dels serveis

Aquest pilar fa referència directa a les Cartes de Servei, documents adreçats a garantir a la ciutadania uns compromisos clars en la prestació de serveis⁸². Com diu una vella dita de Peter Drucker, "tot el que es pot mesurar es pot millorar". I aquesta, com s'ha vist, és precisament la **principal mancança de la proposta de Carta de Serveis Corporativa** que ha de servir de referència i marc comú per a la resta de Cartes específiques de serveis que desenvolupin les àrees municipals en coordinació amb el departament d'Organització i Projectes Corporatius. És a dir, tal com es recull a la diagnosi **s'estableixen un seguit de compromisos generals però no es concreta els indicadors ni els nivells de qualitat (estàndards) associats a aquests que serveixin de referència per a la resta de serveis municipals**.

⁸² Definició de Carta de Serveis recollida al projecte corporatiu de Cartes de Serveis de l'Ajuntament de L'Hospitalet.

És en aquest sentit, que per tal que el model o sistema de gestió de la qualitat respongui a les prioritats que internament s'han assenyalat es planteja **reorientar l'actual proposta de Carta de Serveis Corporativa en aquesta direcció.**

Per atendre a aquest plantejament es proposa:

1. **Fixar els estàndards de qualitat associats a cadascun 7 compromisos corporatius** que l'Ajuntament ha fixat a la seva Carta de Serveis Corporativa. Un **exemple** seria el compromís d'eficàcia, rapidesa i simplificació de tràmits. L'indicador associat a aquest compromís podria ser nombre d'instàncies rebudes i el nombre d'instàncies resoltes (contestades). **L'estàndard de qualitat corporatiu podria ser resoldre el 80% de les sol·licituds en menys de 3 mesos.** L'indicador que mesuraria aquest estàndard seria el **percentatge d'instàncies rebudes contestades en menys de 3 mesos.**

Aquests estàndards **servirien per fixar el mínim de qualitat que haurien de seguir les àrees** en els seus serveis i ajudar a seleccionar indicadors de gestió clau o rellevants. En definitiva comportaria situar un **benchmarking intern de referència per el conjunt de serveis i per els ciutadans.**

Observació: en general els set compromisos proposats a la Carta de Serveis Corporativa fan referència a les 5 dimensions de reconeixement internacional associada a la qualitat dels serveis i està en consonància amb la importància que la direcció tècnica ha donat als atributs dels serveis. En aquest sentit, aquest pot ser un bon punt de consens per treballar globalment els indicadors i estàndards de qualitat globals de la institució.

2. **Sistematització i informatització de les dades associades als indicadors per mesurar els compromisos i l'estàndard de qualitat que es determini.** Com a criteri general els indicadors i estàndards de qualitat haurien de poder-se calcular automàticament i en temps reals. És a dir, s'haurien de construir a partir d'informació ja existents als aplicatiu i sistemes d'informació corporatius.

3. **Creació d'un grup de treball de construcció i definició dels indicadors i estàndards de qualitat.** La selecció i definició dels indicadors i estàndards generals de qualitat requereix una **tasca prèvia important i de consens global de tots els departaments**. Al respecte, es proposa incorporar dins del espai de governança i procés de l'elaboració de les Cartes ja previstos al projecte corporatiu de Cartes de Servei la creació d'un grup de treball específic per dur a terme aquesta tasca concreta. La composició, funcionament i aprovació dels estàndards i indicadors associats serien determinats pel departament responsable de la coordinació i impuls d'aquest pilar de la qualitat.
4. **Publicació de l'estat de compliment dels compromisos de qualitat.** En consonància amb les recomanacions del Síndic de Greuges i el plantejament global del model de qualitat, s'ha de preveure la publicitat al web municipal dels estàndards de qualitat dels serveis. A l'apartat 6.7 es detalla la simulació de la inclusió d'aquest pilar al panell de retiment de comptes de la qualitat.
5. **Revisió i seguiment dels estàndards.** Com a element final i en línia amb el que recull projecte corporatiu de Cartes de Serveis respecte el seguiment dels compromisos i estàndards de qualitat de les Cartes específiques, els compromisos i estàndards generals del conjunt de l'Ajuntament també hauria de preveure la seva revisió i seguiment anual o amb la periodicitat que el departament responsable del procés determini.
6. **Coordinació i impuls del pilar estructural del model de qualitat.** Actualment, el projecte de Cartes de Serveis compta amb un departament específic per al seu desenvolupament, el **Servei d'Organització i Projectes Corporatius**. En aquest sentit, seria lògic que la concreció de tot el procés, la seva coordinació, impuls i desenvolupament dels estàndards comuns de qualitat pel conjunt de serveis de l'Ajuntament hauria de dur-se a terme des d'aquest departament.

6.6.2.2. Proposta relativa als indicadors de gestió

En relació al segon dels pilars que han d'estructurar el model, l'Ajuntament compta amb una **àmplia experiència gràcies a la participació** de vuit àrees de gestió **en els CCI** de la Diputació. Com s'ha explicat a la diagnosi, actualment **es faciliten més de 700 indicadors de gestió**. Aquests fan referència a aspectes estratègics, d'usuaris, econòmics i de valors organitzatius i recursos humans i poden constituir una bona base de treball per marcar o seleccionar indicadors propis de l'Ajuntament i els seus serveis municipals.

Abans d'encetar un nou projecte específic associat als indicadors de gestió, i amb la finalitat que el model o sistema de gestió de la qualitat respongui a les prioritats que internament s'han assenyalat, es planteja un **reaprofitament dels indicadors de gestió existents i l'establiment de nous indicadors quan siguin necessaris**.

Per atendre a aquest plantejament es proposa:

1. **Creació d'un grup de treball de gestió d'indicadors.** La composició i funcionament serà la que determini el departament que coordini aquest pilar del model del sistema de gestió de la qualitat. A aquest grup de treball li correspondria la revisió dels indicadors existents per veure el seu aprofitament i la creació i definició de nous indicadors, especialment perquè no totes les àrees participen als Cercles de la Diputació.
2. **Definició dels indicadors clau de l'Ajuntament.** Un cop definits i seleccionats els indicadors seria recomanable determinar quins d'aquests constituïrien els indicadors clau de l'Ajuntament atenent a les prioritats estratègiques de la institució.
3. **Sistematització i informatització de les dades associades als indicadors de gestió.** Com a criteri general els indicadors de gestió haurien de poder-se calcular automàticament i en temps reals. És a dir, s'haurien de construir i relacionar a partir d'informació ja existent als aplicatius i sistemes d'informació corporatius.

Observació: Des del punt de vista informàtic, tecnològic i dels sistemes de gestió de la informació abans d'encetar qualsevol procés, caldria analitzar i **valorar si seria necessari comptar amb un aplicatiu específic** per a la gestió i seguiment dels indicadors de gestió.

4. **Publicació dels indicadors de gestió.** En consonància amb el plantejament global del model de qualitat, s'ha de preveure la publicitat al web dels indicadors de gestió que el departament encarregat de la seva coordinació determini. A l'apartat 6.7 es detalla la simulació de la inclusió d'aquest pilar al panell de retiment de comptes de la qualitat.
5. **Coordinació i impuls del pilar estructural del model de qualitat.** L'Ajuntament compta amb una **Gerència Municipal**. En aquest sentit semblaria raonable que la concreció de tot el procés, la seva coordinació, creació de grups de treball i desenvolupament es dugués a terme i s'impulsés des d'aquest departament o el que aquest considerés oportú.

6.6.3.3. Proposta relativa a les enquestes de satisfacció

A diferència dels anteriors pilars o elements estructurals del model, les enquestes de satisfacció no compten amb una experiència prèvia conjunta que serveixi de referència. Tanmateix aquest és un dels instruments de qualitat on el Síndic de Greuges recomana que s'estructuri un sistema d'avaluació.

És per això, que en relació a aquest pilar estructural s'ha plantejat una **metodologia o procediment propi a partir del qual incorporar una estructura específica d'avaluació del nivell de satisfacció dels usuaris a través d'enquestes de satisfacció**. En concret, la metodologia a seguir per estructurar aquest sistema s'ha dividit entorn a 9 elements:

a) Objecte general

L'objecte general és **establir una manera comuna de treball en el disseny, contingut, implantació i anàlisi de les enquestes de satisfacció a l'Ajuntament**.

- b) Definició de l'estratègia d'intervenció. A diferència dels indicadors de gestió o de les Cartes de Serveis, la realització d'enquestes de satisfacció **comporta una despesa econòmica** important. Com s'ha vist al dimensionament dels serveis, aquests són molt nombrosos, heterogenis i presenten característiques i volum d'usuaris diferents. Per tal de fer compatible tots aquests aspectes es planteja una estratègia d'intervenció doble o **dos tipologies d'enquestes:**
- Enquestes de satisfacció genèriques: es tractaria d'enquestes pensades per a **serveis que tingui una població/usuaris identificables**, és a dir, amb possibilitat de **disposar d'alguna dada de contacte** amb la que adreçar-se a través d'un qüestionari senzill. El disseny, **desenvolupament i aplicació del qüestionari seria realitzat per la pròpia organització.**
 - Enquestes de satisfacció específiques: faria referència a estudis sociològics més complets pensats per a **serveis adreçats a població difosa i no identificable o amb un volum d'usuaris identificables però nombrós.** Requeririen **un disseny i desenvolupament extern** a través d'empreses especialitzades en aquest tipus d'estudis.
- c) Criteris de selecció dels serveis. Abans de situar el plantejament tècnic, cal **determinar quins serveis** de l'Ajuntament podrien ser susceptibles d'aplicar enquestes de satisfacció genèriques o específiques. A la taula 15 es detalla la proposta d'aquests criteris atenent al tipus d'enquesta.

Taula 15. Detall dels criteris de selecció dels serveis amb enquestes de satisfacció

| Enquestes de satisfacció genèriques | Enquestes de satisfacció específiques |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualsevol servei sempre i quan comptin amb una mínima sistematització i identificació de les dades dels seus usuaris. És a dir, que permeti adreçar i/o realitzar una enquesta per qualsevol dels canals possibles: <i>mail</i>, adreça postal o telèfon. ▪ Inicialment queden exclosos de l'avaluació de la satisfacció aquells serveis que no disposin d'aquesta mínima identificació dels usuaris⁸³. | <p>a) Criteris tècnics:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aquells serveis transversals i/o significatius pel que fa al volum d'usuaris/destinatariis, sol·licituds o demandes i no comptin amb una enquesta de satisfacció realitzada per altra Administració. ▪ Aquells serveis que tot i no complir el criteri anterior apliquin algun instrument/model de gestió de la qualitat que requereixi la realització d'enquesta de satisfacció dels usuaris (com ara la norma ISO) <p>b) Criteris d'estratègia i oportunitat:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aquells serveis que la Gerència o l'Alcaldia considerin d'importància estratègica segons les prioritats i objectius del Pla d'Actuació Municipal vigent. ▪ Aquells serveis que estiguin associats amb alguna de les principals problemàtiques del municipi segons el Baròmetre municipal. ▪ Aquells serveis sol·licitats per les àrees i que obtinguin una valoració positiva per a la realització d'enquestes d'aquest tipus. |

Font: elaboració pròpia. Per als criteris de les enquestes específiques s'han tingut com a referència la majoria dels criteris de selecció aplicat per als serveis que poden desenvolupar Cartes de Serveis que recull el projecte corporatiu.

Observació 1: A partir de la valoració realitzada a través del dimensionament dels serveis realitzat amb la informació procedent de les àrees, s'estima que dels 116 serveis classificats, uns **38 podrien comptar amb algun tipus de sistematització de les dades dels seus usuaris que facilités la seva identificació**. Segons la informació de les àrees la **xifra** d'aquests possibles **usuaris identificats seria d'uns 350.000**. Com s'ha explicat es tracta d'una **dada orientativa i en brut**, que compte amb duplicitats d'usuaris. Un exemple són tots els serveis adreçats a entitats prestats per diferents àrees. Els seus destinataris són sempre les prop de 600 entitats del registre d'entitats.

Observació 2: Segons els criteris de selecció quedarien **descartats el serveis de caràcter intern** que l'ajuntament **adreça als seus departaments i/o empleats**, com per exemple la Intranet municipal, la formació dels empleats, etc. És a dir, l'avaluació s'orienta bàsicament a serveis finalistes.

⁸³ Quant als serveis que queden exclosos seria recomanable valorar en un futur incorporar enquestes personals en el lloc físic de realització del servei, bé facilitant el qüestionari als usuaris atesos, bé a través d'enquestadors a la sortida o bé a través de la ubicació física d'aparells de percepció de la satisfacció com els utilitzats al sector privat i que apareixen esmentat a la Caixa d'eines dels annexos.

d) Plantejament tècnic i tecnològic. A grans trets, les línies mestres del plantejament tècnic i tecnològic són les següents:

Pel que fa a les **enquestes específiques** les consideracions tècniques **són mínimes** ja que la seva execució és externa. Bàsicament consistiria en la **disposició econòmica**, la **selecció dels serveis** que hauria de determinar-se anualment i seguir el protocol intern de realització i publicació dels resultats.

En relació a les **enquestes genèriques** el **plantejament tècnic és més complex**, ja que com s'ha dit la seva execució seria realitzada per la pròpia organització municipal. De manera esquemàtica s'estableixen els següents requisits tècnics:

- **Creació d'un repositori o registre únic d'usuaris dels serveis municipals(base dades)**. Per tal de facilitar la realització de les enquestes seria necessari la creació d'un repositori únic d'usuaris⁸⁴. A títol merament expositiu aquest hauria de **preveure 3 tipus de dades mínimes**: 1) les relatives a l'usuari (bàsicament les dades de contacte: *mail*, telèfon o adreça i si es possible l'edat, el sexe i si viu a la ciutat o fora 2) les del servei (bàsicament el nom del servei, el tipus de servei, àrea-departament de gestió i qui ho presta; i 3) les relatives a l'enquesta (bàsicament assignació del canal de realització del qüestionari i si s'ha realitzat-contestat). Les dades d'aquest repositori únic procedirien de les bases de dades i aplicatius interns on les diferents àrees ja tenen registrats als seus usuaris.

Observació 1: si aquesta opció tècnica no es veiés viable jurídicament es planteja com a alternativa optar per l'enviament de les enquestes des dels

⁸⁴ L'Ajuntament compta amb un programa informàtic de gestió de la informació, el *Business Objects*, i un departament específic que s'encarrega de gestionar-ho i relacionar tota la informació disponibles als sistemes d'informació municipal.

propis departaments que presten el servei i sempre atenent als requeriments del nou reglament de tractament de dades personals.

Observació 2: l'avaluació de la satisfacció també inclou els serveis municipals prestats per tercers. La disposició de les dades d'aquests usuaris pot ser més difícil i/o generar problemes tècnics no previstos, com ara que no es facilitin en formats reutilitzables. En un futur, seria recomanable que els Plecs tècnics de contractació reforcessin les clàusules anomenades *d'Open Data* per evitar aquestes situacions.

- **Creació d'un formulari únic d'usuaris.** Si finalment és considera adient incorporar aquest sistema d'avaluació seria recomanable elaborar algun tipus de formulari sistematitzat i connectat al repositori únic d'usuaris per poder enregistrar de manera automàtica als nous usuaris de serveis municipals. Els camps del formulari haurien d'anar en consonància amb les necessites mínimes d'informació del repositori únic d'usuaris.

Observació: Caldria tenir en compte que des dels serveis jurídics municipals es valorés la idoneïtat que el formulari tingués alguns tipus de fórmula jurídica per complir amb els requeriments del **consentiment previstos a la nova normativa de tractament de dades de caràcter personal.**

- **Creació del repositori (base de dades) dels resultats de les enquestes.** Per facilitar l'anàlisi de les dades seria necessari construir un repositori on emmagatzemar tots els resultat procedents de les enquestes realitzades a través dels diferents canals previstos. Aquest repositori permetria la seva explotació posterior i preparació de la informació per a la seva visualització al web o facilitar informació a les àrees⁸⁵.

⁸⁵ En la línia del repositori únic d'usuaris aquest procés es podria fer a través del programa *Bussines Object* gestionat pel departament de gestió de la informació i la col·laboració del departament d'informàtica.

- **Elecció del canal de realització de les enquestes genèriques.** Amb caràcter general les enquestes genèriques es realitzaran **telefònicament**. De manera complementària, i atenent a la disposició real de les dades de contacte o bé a criteris d'oportunitat s'inclouria l'enviament d'enquestes a través de correu electrònic i/o adreça postal.

Dins del canal telefònic, **es planteja estudiar en paral·lel la incorporació d'elements d'innovació** com ara que **l'enquesta arribi a través d'un sms propi de l'Ajuntament a l'usuari del servei**. Aquesta innovació, òbviament suposaria costos de desenvolupament tecnològic no previstos inicialment al plantejament i segurament una reducció del qüestionari.

Observació: Establir l'opció telefònica com a canal prioritari **respon al major nivell de resposta que s'obté i a la idea de proximitat que es vol atorgar al model per reforçar aquest tret distintiu de la política municipal**. Com s'ha explicat al llarg d'aquest treball **existeix una experiència a l'Ajuntament, l'Oficina de Civisme i Convivència**, que realitza trucades telefòniques aleatòries als seus usuaris com a protocol de qualitat intern de funcionament.

e) Consideracions normatives

Durant l'anàlisi DAFO una de les amenaces que van aparèixer eren els **dubtes que generava el nou reglament adreçat al tractament de les dades**⁸⁶ de caràcter personal que tot just va entrar en funcionament a finals del mes de maig.

El plantejament tècnic que s'ha esmentat anteriorment inclou tres aspectes que poden afectar directa o indirectament a aquesta normativa. En concret: 1) la creació d'un repositori únic d'usuaris a partir de les bases de dades d'usuaris ja existents a les àrees,

⁸⁶ Reglament (UE) 2016/679 del Parlament Europeu i del Consell, de 27 d'abril de 2016, relatiu a la protecció de les persones físiques en allò que respecte al tractament de les dades personals al tractament de les dades personals i a la lliure circulació d'aquestes dades i pel qual es deroga la Directiva 95/46/CE (Reglament General de Protecció de Dades).

2) la disposició d'aquestes dades quan el servei es presta indirectament per un tercer, i 3) la utilització de les seves dades de contacte per consultar-los sobre la satisfacció amb els serveis que utilitzen quan aquesta finalitat no estava inicialment prevista en el tractament de les seves dades personals. En aquest sentit, **s'ha consultat tant al Delegat⁸⁷ de Protecció de Dades de l'Ajuntament com a l'Assessoria Jurídica de l'Àrea** si totes tres qüestions són possibles en el marc de l'actual normativa de protecció de dades, especialment en relació al consentiment previ dels usuaris. Al tancament d'aquest treball encara restava pendent rebre la resposta sobre la cobertura jurídica del plantejament tècnic. Un cop rebuda, aquesta es tindrà en compte per acabar d'ajustar el model.

f) Plantejament de continguts: fixació d'un qüestionari genèric estandarditzat

Una de les finalitats d'estructurar aquest sistema és el de poder estandarditzar els continguts de les enquestes de satisfacció pel conjunt dels serveis. I més en concret, el de les enquestes genèriques. A continuació és descriuen breument els aspectes més destacats del plantejament i els criteris de selecció de les preguntes.

Model seguit: El model d'enquesta de satisfacció que es proposa segueix sobretot el model SERVPERF, si bé s'inclou alguna pregunta basada en el model SERVQUAL. És a dir, s'ha donat més prioritat a la mesura de les percepcions que no pas a les expectatives per valorar la satisfacció dels serveis. El motiu d'aquesta opció respon a què el plantejament tècnic requereix d'un qüestionari breu perquè sigui factible, i per tant s'ha prescindit de duplicar les preguntes per tenir les dues perspectives (expectatives i percepció) que segueix el model SERVQUAL. I d'una altra, per la consideració que un bon anàlisi de les expectatives dels serveis requeriria altres estudis previs més profunds que inicialment no es contemplen al model proposat.

- **Nombre de preguntes:** quant al nombre de preguntes aquest requereix que sigui reduït, ja que com s'ha dit les enquestes genèriques són de realització interna, bé

⁸⁷ Als annexos es pot consultar el mail enviat al Delegat de Protecció de Dades.

telefònicament o bé per enviar als usuaris per *mail* o adreçar posta. En qualsevol cas, es proposa no superar les 15 preguntes. La proposta inicial **inclou 12**.

- **Escales de mesura:** com a norma general s'utilitzarà una escala de mesura de 0 a 10. Si bé, s'inclou alguna pregunta semioberta.
- **Grandària de la mostra:** dependrà del canal d'enviament. Si són per *mail* o adreça postal la proposta seria adreçar-la a tots els usuaris ja que tenen un nivell de resposta baix. Per a les telefòniques dependrà de la capacitat real del plantejament organitzatiu recollida a sota i de la disposició de telèfons. En tot cas, es tindria en compte l'equilibri dels diferents serveis per evitar un pes excessiu d'alguns i una selecció aleatòria dels usuaris on sigui necessari en funció del canal o nombre d'usuaris del servei concret.
- **El temes:** En general, aquests estan associats a **les 5 dimensions** explicades al bloc teòric, és a dir, les que condicionen la percepció que els usuaris tenen dels serveis. Al ser un qüestionari breu no es pot plantejar qüestions de tots els atributs associats a cada dimensió. Per aquest motiu, s'ha fet una **selecció a partir** dels resultats de la pregunta d'atributs prioritars recollida a **l'enquesta online** enviada a la direcció tècnica, els resultats de **l'anàlisi DAFO** relatius a aquest aspecte, els **principis i compromisos** recollits a la **Carta de Serveis Corporativa** i l'enquesta al **servei 010 de L'Hospitalet**.

En concret s'inclou una pregunta sobre l'adequació de les instal·lacions, el tracte rebut, el temps d'espera, la rapidesa en la resposta, la professionalitat del personal, la claredat del missatges, el cost del servei i la importància que és dona a tots aquests atributs. Finalment, s'inclou dos preguntes generals, una d'expectatives i una per valorar la percepció general de la qualitat del servei, així com alguna pregunta de classificació (característiques dels usuaris).

- **Adaptació de les preguntes:** les característiques del servei poden fer necessari modificar algunes preguntes. Per exemple, als serveis domiciliaris no té gaire

sentit preguntar pels atributs tangibles. Per facilitar la modificació de les preguntes s'ha elaborat un taula⁸⁸ amb la indicació de les preguntes que s'haurien de modificar per adaptar-les a les característiques dels serveis.

Observació: les preguntes proposades al qüestionari estandarditzat estan pensades perquè puguin ser aplicades a la majoria de serveis. Ara bé, donat que són les àrees les que coneixen el funcionament dels seus serveis abans d'adreçar-la a qualsevol usuari es verificarà, i modificar si s'escau, el qüestionari amb els responsables del servei.

- **Índex general de satisfacció:** Finalment es proposa elaborar un índex de satisfacció global dels serveis a partir dels resultats de les enquestes. Per calcular l'índex es ponderaria⁸⁹ la valoració mitjana donada pels enquestats a cada aspecte del servei per la importància donada als atributs, essent aquests recalculats en una escala de 0 a 100. La dinàmica seria similar a la utilitzada en l'enquesta de satisfacció del 010 citada anteriorment.
- **Les enquestes específiques.** En relació a les enquestes de satisfacció específiques, el qüestionari hauria de passar per un **procés de validació** entre l'àrea del servei afectat i el departament assignat per a realitzar la validació de la satisfacció dels usuàries, i com a mínim i sempre que el tipus de servei ho permetés recollir un 60% de les preguntes incloses al qüestionari genèric.

Per evitar costos elevats i garantir un mínim de significació estadística la **mostra** d'aquestes enquestes es fixaria en **400 entrevistes**, situant així el marge d'error en el mínim acceptat per a aquest tipus d'estudis, del +/- 5%. Segons la disponibilitat econòmica es planteja **realitzar anualment 3-5 serveis**, amb una

⁸⁸ La taula es pot consultar als annexos.

⁸⁹ El model SERQUAL incorpora la importància relativa que els usuaris concedeixen a les diferents dimensions, però donat que el nombre de preguntes (utilitza 22) són diferents s'ha optat per altre mètode de ponderació.

periodicitat bianual. És adir durant un mandat es podria arribar a 6-10 serveis. El cost previst per a un estudi d'aquest tipus seria d'uns 8.700 euros⁹⁰.

Als annexos es recull una **proposta de qüestionari estandarditzat per a les enquestes genèriques.**

g) Plantejament organitzatiu

L'Ajuntament compte amb un departament específic que té assignada la competència de la realització i anàlisi del estudis d'opinió. En concret la **Secció d'Anàlisi, Prospectiva i Open Data dependent del Servei del Gabinet d'Alcaldia i Open Data.** En aquest sentit, sembla raonable que aquest departament fos el que coordini, impulsi i desenvolupi globalment el sistema d'avaluació de la satisfacció dels usuaris.

Amb independència que l'assignació de l'avaluació de la satisfacció requeriria **ampliar el personal** actualment **assignat a la Secció**, al menys, **amb un tècnic**, el plantejament tècnic proposat també implicaria costos. En concret, la **contractació de personal específic per a la realització de les trucades**, el disseny d'un **programa informàtic a mida** per sistematitzar la realització i anàlisi de les enquestes telefòniques i la **dotació d'aparells informàtics i telefònics** per a la seva execució. Agafant com a referència l'Oficina de queixes de Civisme i Convivència i preveient un desenvolupament progressiu es calcula que tres persones podrien realitzar de manera correcte un mínim de 200 enquestes mensuals.

La **formació** que fos necessària per el personal encarregat de realitzar les trucades es faria a través del personal de la Secció d'Anàlisi, Prospectiva i Open Data. Les **dependències físiques** de la Secció també tenen capacitat per adaptar l'ampliació de personal i instal·lació d'un sistema de realització i recollida de trucades o *call center*.

⁹⁰ Cost estimat a partir de la despesa de l'enquesta de satisfacció del servei del 010 de l'OAC de l'any 2018.

Observació: Com a **opció alternativa** i més econòmica, es pot optar per l'**externalització de la realització de les trucades telefòniques a una empresa especialitzada**, o bé valorar la possibilitat d'establir **convenis de col·laboració amb les Universitats o incorporar plans d'ocupació** específics que permetessin comptar amb persones de suport en les diferents tasques associades a les enquestes genèriques (explotació i anàlisi de resultats, *call center*, enviament qüestionaris, etc.)

h) Procés per a realitzar enquestes de satisfacció

La finalitat d'establir un procediment per a la realització d'enquestes de satisfacció és la de centralitzar i homogeneïtzar els seus continguts, informació, anàlisi i difusió. El **departament encarregat** seria el **Servei del Gabinet d'Alcaldia i Open Data (SGAOD)**, ja que com s'ha dit té encomanada la competència dels estudis sociològics de l'Ajuntament.

A partir del sistema d'avaluació del nivell de satisfacció proposat es poden donar **tres situacions**. Tot seguit s'explica breument el procés associat a cadascun d'ells. Al annexos es poden consultar **una simulació del diagrama de fluxos** dels processos definits.

- 1) **Enquestes realitzades per altres administracions o organitzacions supramunicipals.** Aquest procés s'inicia a començaments d'any amb un correu electrònic del SGAOD als Directors d'Àrea i/o Caps de Servei sol·licitant la previsió d'enquestes realitzades durant l'any per altres ens supramunicipals que afectin als seus serveis municipals (per exemple biblioteques, parcs i jardins, mobilitat, etc) i demanant els resultats de l'estudi en cas de produir-se. El següent pas seria l'enviament de l'estudi pel departament municipal corresponent al SGAOP i la publicació per part d'aquest al Panell de retiment de comptes de la qualitat. Si l'assignació de recursos humans ho permet s'elaboraria un breu informe valoratiu que s'enviaria al departament municipal afectat i al departament responsable de la qualitat que es designi.

Observació: En el cas que algun departament no faciliti els estudis per a la seva publicació centralitzada, la SGAOD contactaria directament amb l'ens supramunicipal per demanar l'estudi. Si aquest tampoc el facilità, com a element de transparència s'informarà al web que existeix aquest estudi i l'ens que el té.

- 2) **Enquestes de satisfacció genèriques.** L'impuls del procés correspon al SGAOD que decideix com seqüenciar al llarg de l'any la realització d'aquests tipus d'enquestes i el canal de realització més idoni (telèfon, *mail* o adreça postal). En base a aquest calendari es comunicaria als departaments afectats de la previsió de realitzar les enquestes. Abans de realitzar-la, la SGAOD verifica amb el departament afectat el qüestionari estandarditzat⁹¹, i si s'escau es modificaria. Un cop tancat el qüestionari es procedeix a la realització de les enquestes per part del SGAOP. Els resultats es publicarien al web en temps real o la periodicitat que es determini. Finalitzat l'estudi el SGAOP, i si l'assignació de recursos humans ho permet, s'enviaria un petit informe valoratiu al departament afectat i al departament responsable de la qualitat que es dissenyi.

- 3) **Enquestes de satisfacció específiques.** L'impuls del procés correspon al SGAOD. Al gener de l'any anterior a la realització de l'enquesta es comunica a la Comissió tècnica i a la Gerència la previsió dels serveis que seran objecte d'enquesta específica (entre 3 i 5 per any). Durant aquell mes les àrees podran proposar a la SGAOD la inclusió d'algun altre servei. A l'abril es comunica al departament de pressupostos, a la Gerència municipal i a les àrees afectades els serveis que seran objecte d'enquesta de satisfacció específica durant el proper any, i si s'escau es contesten les peticions/acceptacions individuals de les àrees. Els departaments dels serveis seleccionats hauran d'assignar un responsable per tancar el qüestionari i la previsió de calendari de realització amb el SGAOD. Entre juny-juliol s'inicia el procediment de contractació perquè com a molt tard al març de

⁹¹ Com s'ha explicat, les preguntes del qüestionari estandarditzat estan pensades perquè serveixin per al major nombre de serveis. No obstant això, l'heterogeneïtat dels serveis existents fa necessari que es sotmeti prèviament a la validació de les àrees.

l'any següent es puguin realitzar les enquestes⁹² i no solapar-se amb el calendari del Baròmetre municipal del darrer trimestre de l'any. Finalment es publiquen els resultats a l'espai web assignat i si s'escau s'elabora una petita valoració del servei per enviar al departament afectat, la Gerència i el responsable del departament de qualitat que es designi.

En relació a les **àrees que ja tenen alguna enquesta d'aquest tipus**, bé perquè s'inclouen en **Plecs de contractació**, bé perquè **formen part d'altres instruments de qualitat**, aquests hauran de comunicar-ho al SGAOD i tancar amb ell el qüestionari que s'aplicarà i el calendari. Com a criteri general el nombre d'enquestes fixat serà igual al de la resta d'enquestes d'aquest tipus i serà condició necessària que l'empresa que realitzi l'estudi faciliti la base de dades dels resultats.

Observació: per a una millor centralització del procés seria recomanable reforçar la competència de les enquestes en el departament que actualment té encomanda aquesta funció. Per exemple, establint als criteris d'execució del pressupost que la reserva de despesa de qualsevol estudi sociològic compti amb la validació d'aquest departament o la Direcció de qui depèn aquest.

i) Publicació-visualització dels resultats de les enquestes de satisfacció

En consonància amb les recomanacions del Síndic de Greuges i el plantejament global del model de qualitat, s'ha de preveure la publicitat al web municipal dels resultats de les enquestes de satisfacció. A l'apartat 6.7 es detalla la simulació de la inclusió d'aquest pilar al panell de retiment de comptes de la qualitat. No obstant això, i con la resta de pilars i elements transversals aquests haurien de tenir un tractament específic al web més enllà del Panell de retiment de comptes.

⁹² El calendari de tramitació de la contractació s'hauria d'ajustar a les recomanacions del departament de contractació.

6.6.3. Els pilars complementaris o no estructurals del model

De la mateixa manera que internament s'han prioritzat determinats instruments, d'altres han tingut una menor consens global o han estat destacats només per una part de la direcció tècnica. Són els **sistemes de queixes i suggeriments**, els **quadres de comandament**⁹³, les **normes ISO** (utilitzats per alguns departaments) i els **models d'excel·lència** i els **programes de reconeixement** (no implantats a cap departament municipal).

Malgrat això, aquests no deixen de ser eines de qualitat, i el model hauria de preveure el seu encaix. En aquest sentit, es proposa situar-los com a **pilars complementaris**, especialment aquells que ara mateix utilitza alguna de les àrees municipals, tot preveient en un futur, un cop assentada la cultura de la qualitat a la institució, abordar la implantació dels instruments més complexos com els models d'excel·lència. El seu paper secundari fa que a diferència dels pilars estructurals **no es plantegi cap desenvolupament específic d'aquests instruments** dins dels model. No obstant això, per mantenir la integració de tots els elements associat a la qualitat, el panell de retiment de comptes que s'explicarà més endavant sí preveu un espai per encabir alguns dels seus resultats.

6.6.4. Els eixos o elements transversals del model

Al costat dels pilars estructurals és necessari **dotar al model d'una base sòlida** que doni coherència i visió integral a tot plegat. És el **que s'ha anomenat els elements o eixos transversals dels model**. Vindrien a ser les parets i el ciment que revesteix el conjunt sense els quals probablement la gestió de la qualitat continuaria sent un ventall d'instruments independents i no integrats en una estratègia global i comuna.

En concret s'han definit **3 elements transversals**: el **Pla marc o pla director de qualitat**, el **catàleg de serveis i la cultura de la qualitat**. Tots tres esdevenen projectes en sí mateix, que s'escapen de

⁹³ És cert que globalment els quadres de comandament és el segon instrument millor valorat. Ara bé, juntament amb el benchmarking és el que més diferències d'opinió genera entre els Caps de Servei i el Cos Directiu.

l'objecte d'aquest treball. Tanmateix, s'apunten a grans trets el paper i la idea bàsica que cadascun d'aquests elements hauria de tenir dins del model.

6.6.4.1.El Pla Marc de Qualitat o Pla Director de Qualitat

Una de les característiques de la gestió de la qualitat a l'Ajuntament de L'Hospitalet és la manca d'una estratègia institucional per definir, ordenar i orientar la gestió de la qualitat i la millora continua dels seus serveis públics.

Aquest paper ha estat representat a altres administracions a través de l'**aprovació de Plans Marc de Qualitat**. En aquesta línia, el model de qualitat proposat **situa com a element transversal** la necessitat que l'Ajuntament compti amb un Pla Marc o Pla Director de Qualitat per definir les bases i les línies estratègiques a seguir, estableixi les directrius, fixi els objectius i la seva forma de seguiment i formalitzi quin és el marc general de la qualitat i programes que formen part dels sistema de gestió de la qualitat a l'Ajuntament. La seva aprovació a través del Ple, contribuiria a **donar rellevància institucional** a aquest tema al conjunt de la institució.

Des d'un **punt de vista organitzatiu i competencial**, l'elaboració i desenvolupament d'aquest Pla hauria de fer-se des del departament que coordinés i impulsés la qualitat a l'Ajuntament o aquell que els gestor públics considerin oportú.

6.6.4.2.El Catàleg de Serveis

El primer pas del disseny de qualsevol model és determinar a què o sobre què s'aplica el model. Des d'un punt de vista general sembla lògic plantejar que un model o sistema de gestió de la qualitat dels serveis **s'hauria d'aplicar a tots els serveis públics que fa l'Ajuntament**. Per tant, el **punt de partida** hauria de ser el **Catàleg de Serveis**, ja que aquest conte la relació sistematitzada de serveis que una Administració ofereix als seus ciutadans.

Com s'ha vist, l'Ajuntament de L'Hospitalet no disposa d'aquesta relació. Donat el paper que juga qualsevol Catàleg de Serveis en el sí d'una administració, es planteja situar com a segon element

transversals del model el Catàleg de Serveis. A diferència del Pla Marc, **ja existeix una base documental i departaments municipals assignats a aquesta tasca** a través de l'esmentat Projecte corporatiu del Catàleg de Serveis de l'Ajuntament elaborat l'any 2015.

Observació: Mentre no estigui disponible aquest Catàleg, es poden articular opcions alternatives. Algunes ja es recullen en alguns dels projectes corporatius en marxa i d'altres s'han plantejat al llarg d'aquest treball. En concret, l'establiment de **criteris de selecció i/o aplicació específics** per a cadascun dels instruments de qualitat que s'utilitzin o es vulguin impulsar.

6.6.4.3. La cultura de la qualitat: formació i complicitat institucional

Com s'ha vist al bloc teòric la qualitat és un concepte que afecta no només al cos directiu i polític, sinó al conjunt de la institució incloent el personal i la ciutadania. Constituint en sí mateix un dels valors de la Institució. La construcció d'aquesta cultura de la qualitat no és fàcil, i té un paper fonamental en l'èxit de la implementació de qualsevol model de qualitat que es vulgui impulsar.

Els resultats de l'enquesta a la direcció tècnica, l'entrevista a la Gerent o l'anàlisi DAFO han fet esment directa o indirectament a la manca d'experiència i desconeixement bé en relació a eines de qualitat concretes, bé sobre la gestió de la qualitat en el seu conjunt. De fet, des de la mateixa Gerència Municipal es senyala la manca de coneixements com el principal factor per no comptar amb un model o sistema de gestió de la qualitat.

En aquest sentit, es planteja situar **la cultura de la qualitat com al darrer element transversal del model**. Ja s'ha assenyalat que no forma part d'aquest treball desenvolupar individualment els elements transversals, però dins d'aquest es considera **necessari incloure dos aspectes**. En concret, l'elaboració d'un **Pla formatiu de qualitat específic, i la informació i sensibilització del conjunt dels empleats i els seus òrgans de representació**⁹⁴.

⁹⁴ La implicació de les organitzacions sindicals es considera necessària, ja que alguns dels instruments de qualitat tenen una afectació directa sobre la seva tasca desenvolupada pels diferents departaments i els seus empleats, com per exemple les enquestes de satisfacció.

Des d'un **punt de vista organitzacional**, la coordinació i el desenvolupament del Pla formatiu o la sensibilització i acord amb els empleats públics afecta a més d'un departament. Com a mínim es poden intuir tres. D'una banda el departament de Recursos Humans, d'altra la Gerència i finalment el departament que globalment impulsi i coordini la gestió de la qualitat a l'Ajuntament, o en el seu defecte, el que els decisors públics determinin.

Observació: Els **programes de reconeixement** no han tingut gaire consens. No obstant això, es considera important per afavorir la cultura de la qualitat tenir en compte aquest aspecte tot cercant fórmules innovadores i analitzant el que es fa a altres AA.PP per valorar el seu desenvolupament.

6.6.5. Proposta organitzativa del model

Des de la Gerència Municipal s'ha apuntat que actualment l'Ajuntament no compta amb cap departament específic destinat a coordinar la gestió de la qualitat. Així mateix, al llarg del plantejament del model s'ha vist com aquest directa o indirectament afectava a diferents departaments municipals. És en aquest sentit que **dins del model s'ha de preveure el seu encaix organitzatiu.**

Tenint present aquestes consideracions, a títol merament enunciatiu es proposa com a element organitzatiu la creació d'un **departament específic** (com ara una Agència de Desenvolupament de la Qualitat i Proximitat dels Serveis). Ara bé, **tenint en compte que el model afecta a diversos departaments** potser una opció més idònia sigui la creació de **la figura d'un Comissionat de Qualitat i Proximitat dels Serveis**. En qualsevol cas, seria necessari que tingués competències, funcions i si s'escau recursos humans i econòmics per impulsar i coordinar el conjunt del model i **plantejar o elevar propostes de millora** dels serveis municipals en funció dels resultats particulars dels instruments i del funcionament global del model.

6.6.6. Cronograma orientatiu de desenvolupament

Al començament d'aquest treball es feia esment a què l'Àrea d'Alcaldia-Presidència i la Gerència Municipal tenien la voluntat de promoure durant el proper mandat una política de gestió de la qualitat dels seus serveis. Partint d'aquesta referència temporal es presenta un cronograma (veure taula 16) de desenvolupament dels principals elements plantejats al model.

Cal tenir en compte, que és tracta d'una mera previsió pressuposant que l'Ajuntament decideixi implementar tot el model i que molts dels aspectes plantejats requeririen d'un temps molt llarg de preparació davant d'altres que ja estarien relativament en marxa com les Cartes de Serveis. En conjunt el cronograma situa que aquest seria un projecte de mandat, fins i tot per desenvolupar durant més d'un mandat.

Taula 16. Cronograma de desenvolupament del model

| | 2019 | | | | | 2020 | | 2021 | | 2022 | | 2023 | |
|---|------|---|---|---|---|------|-----|------|-----|------|-----|------|-----|
| | JL | S | O | N | D | G-J | J-D | G-J | J-D | G-J | J-D | G-J | J-D |
| Creació Agència Qualitat i/o nomenament Comissionat | | | | | | | | | | | | | |
| Pla Marc o Director de Qualitat | | | | | | | | | | | | | |
| Sistema avaluació satisfacció | | | | | | | | | | | | | |
| Estandardització compromisos qualitat | | | | | | | | | | | | | |
| Indicadors de qualitat | | | | | | | | | | | | | |
| Panell de retiment de comptes | | | | | | | | | | | | | |
| Pla de formació | | | | | | | | | | | | | |

Font: elaboració pròpia a partir de la proposta de model.

6.7. Disseny del panell de retiment de comptes de la qualitat dels serveis públics

Uns dels objectius d'aquest treball és que el model plantejat **respongui tant als requeriments del Síndic de Greuges** (s'ha vist al llarg del TFM que per a determinats instruments de qualitat s'insisteix en la manca de publicitat), com que aquest **s'emmarqui dins de la bona governança** i en concret en el plantejament de Govern Obert que impulsa l'Ajuntament.

Per fer-ho, com a **element final del model proposat** es contempla el disseny d'un **Panell de retiment de comptes de la qualitat dels serveis a L'Hospitalet**, amb la idea d'afavorir la

transparència i complir amb les obligacions legals, però també de **disposar d'un espai que centralitzi tota la informació que tingui a veure amb la gestió de la qualitat que fa l'Ajuntament.**

A continuació es presenta una **proposta d'un possible disseny gràfic i de continguts** d'aquest panell. En concret, tal com recull la figura 4, el Panell **s'ha estructurat en 5 grans apartats**, dos dels quals es configuren com a elements centrals del front office del panell. A grans trets aquests apartats tenen la funció de:

- 1) **Capçalera i Peu:** espais adreçats a complir amb els criteris d'imatge⁹⁵ de la institució associada a les pàgines web com el retorn a la pàgina principal de l'Ajuntament, l'accés a els xarxes corporatives, etc.
- 2) **Menú principal:** destinat a anar ampliant el Portal amb nova informació d'interès, comptar amb un espai per adreçar suggeriments o queixes que connectarien amb el sistema de bústia ciutadana gestionat per la Oficina d'Atenció al Ciutadà, accedir al portal de transparència, etc.
- 3) **Espai de dades:** esdevé un dels nuclis centrals del front office del Panell i la seva funció seria presentar aquelles dades més destacades associades amb cadascun dels instruments de qualitat que defineixen el sistema. Les dades que nodririen aquesta part del Panell s'obtindrien dels sistemes d'informació que s'hauria construït per a desenvolupar els pilars estructurals i els eixos o elements transversals i complementaris del model.
- 4) **Espai de continguts:** constitueix el segon element central del Panell. La seva funció és sobretot centralitzadora, ja que es planteja com a un espai des del que accedir a les pàgines web específiques que s'haurien de desenvolupar tant per als instruments de qualitat que esdevenen els pilars del model com per als elements o eixos transversals i complementaris. Però aquest, seria un àmbit que queda fora d'aquest treball.

⁹⁵ Aquest Panell web és una simulació que òbviament hauria d'adaptar-se als criteris d'imatge que marqués el Servei d'Imatge Corporativa i el departament d'Informàtica.

Finalment, quant a la **ubicació física del Panell** dins del web municipal, aquesta pot contemplar **diverses opcions** segons considerin els responsables municipals que l'haurien d'implementar. Aquest podria encabir-se **dins del Portal de Transparència**, o bé **donar-li entitat pròpia** i diferenciada a la web municipal **com a Portal específic**, o també podria **ubicar-se dins del futur portal de Govern Obert**, ja que un dels pilars del Govern Obert plantejat per l'ajuntament és la proximitat i l'atenció ciutadana.

Figura 4. Representació gràfica de la proposta de Panell de retiment de comptes de la qualitat



Font: elaboració pròpia

7. BLOC 3. PROVA PILOT. APLICACIÓ PARCIAL DEL MODEL A UN SERVEI MUNICIPAL: EL SERVEI DE MATRIMONIS CIVILS.

7.1. Exemple pràctic: prova pilot d'una part del model a un servei concret

Acabem aquest treball mirant **d'aplicar el model**, al menys **parcialment**. En concret, s'ha optat per fer el **testatge sobre una de les parts** del model que compleix dos característiques rellevants: suposa una peça **fonamental** de la proposta i esdevé **una novetat respecte als instruments existents a l'Ajuntament**. Així, la prova s'ha realitzat sobre la proposta del **sistema d'avaluació de la satisfacció a través d'enquestes genèriques**. De manera resumida s'explica com ha estat l'elecció del servei i l'encaix del procés d'aplicació a partir del plantejament tècnic proposat.

La selecció del Servei

Una de les decisions a abordar en aquesta part pràctica del treball ha estat la selecció del servei municipal que s'ha utilitzat per fer la prova pilot. Per fer la selecció s'han tingut en compte tres aspectes.

- 1) D'una banda, les respostes donades a l'enquesta realitzada a l'equip tècnic de l'Ajuntament. Com s'ha explicat en aquesta es preguntava específicament que es proposés un servei que fos susceptible d'aplicar el model. Només un 36,4% concretaven algun servei. Entre aquests es trobava el **servei de Matrimonis Civils** que presta l'Àrea d'Alcaldia-Presidència.
- 2) El segon aspecte que ha afavorit l'elecció, ha estat el coneixement previ que es tenia del funcionament del servei escollit. Especialment en relació a tenir la certesa que aquest comptava amb algun mecanisme d'identificació per adreçar-se als usuaris i per tant es podria fer el testatge de forma ràpida de l'enquesta de satisfacció.

- 3) I finalment, perquè indirectament es tracte d'uns dels serveis **considerats com a essencials per la Unió Europea**⁹⁶. Diem indirectament, perquè la relació de la Unió Europea es refereix al certificats de matrimoni i no tant al conjunt del servei, que seria el que s'ha considerat en aquest treball.

Observació: Les respostes facilitades pels tècnics i directius municipals ofereixen indirectament una primera jerarquització de la importància que donen als serveis que presten els seus departaments. En aquest sentit podria ser d'utilitat pel cos directiu tenir en compte aquesta prelació per si finalment es considera interessant aplicar total o parcialment el model.

El procés seguit per aplicar el sistema d'avaluació de la satisfacció dels usuaris

Per aplicar el testatge d'aquesta part del model s'han seguit els passos proposats al sistema d'avaluació per a enquestes de satisfacció genèriques, tot adaptant o deixant sense aplicar aquells passos que per inexistència real del sistema ha estat impossible, com ara la publicació dels resultats al panell de retiment de comptes de la qualitat. A tall de resum la taula 17 recull el procés seguit. En concret:

Taula 17. Aplicació parcial del model: resum dels passos seguits segons el procés definit

| Circuit del procés seguit | Explicació | Data realització |
|-------------------------------|---|---|
| Avís a l'Àrea afectada | En aquests cas, al no estar operatiu el sistema es va sol·licitar permís a la Directora de l'Àrea del Gabinet d'Alcaldia per poder fer la consulta als usuaris d'aquest servei. | La sol·licitud es va fer durant el mes de juliol. |
| Consulta jurídica | Com no es disposa de valoració jurídica global del plantejament tècnic, s'ha consultat al Delegat de protecció de dades si es podia fer la consulta. La resposta ha estat afirmativa si bé s'ha hagut d'incorporar un text jurídic per complir amb el reglament europeu de tractament de dades personals. | La sol·licitud es va fer durant el mes de juliol. |

⁹⁶ La relació dels 20 serveis essencials apareixen citats al Pla de Qualitat de l'Ajuntament de Madrid (2007:24-25). En relació als serveis adreçats als ciutadans apareix referenciat el certificats de matrimoni.

| | | |
|---|--|--|
| Selecció del canal de realització i dels usuaris | Al no existir un repositori únic d'usuaris es va parlar amb la responsable de Protocol i es va revisar la base de dades de matrimonis civils per determinar el canal i seleccionar els usuaris. La selecció dels usuaris es va concretar en les persones que durant aquest any ja havien celebrat el seu matrimoni civil. En total uns 150 usuaris. | L'anàlisi de les dades de contacte es va fer a finals de juliol. |
| Adaptació del qüestionari al canal escollit | Adaptació del model de qüestionari al canal escollit per realitzar l'enquesta. El canal escollit ha estat el correu electrònic ja que el sistema per fer enquestes telefòniques no està implantat. | Es va fer la primera setmana de setembre. |
| Verificació del qüestionari | Confirmació amb el departament afectat (Negociat de Protocol) que totes les preguntes del qüestionari estandarditzat són susceptibles d'aplicar-se al servei de matrimonis civils. Finalment va ser necessari adaptar el qüestionari a les característiques del servei en concret la relativa als aspectes tangibles, així com afegir una pregunta oberta a petició del departament de Protocol. | Es va realitzar la primera setmana de setembre. |
| Preparació del qüestionari i enviament | Es va utilitzar l'eina de qüestionari de <i>google drive</i> per preparar el qüestionari. S'ha optat per aquesta opció ja que no es disposava de cap sistema d'explotació intern i aquesta eina ja incorpora la sistematització dels resultats per exportar a programes d'anàlisi i tractament de dades. | L'enviament de l'enquesta es va realitzar el 10 de setembre. |
| Recepció dels resultats i anàlisi de les dades | A partir de les respostes rebudes es va realitzar l'explotació i anàlisi dels resultats. Internament es va fixar la data del 18 com a dia límit per tancar la recepció de respostes. | A partir del 18 de setembre. |
| Informe de valoració | Enviament al responsable del departament dels resultats de l'enquesta. Tot i que aquesta part del procés no procediria per la inexistència del personal que ho hauria de realitzar s'ha pogut comptar amb una petita explotació de les dades que s'ha enviat a la responsable del servei de matrimonis ⁹⁷ . | El 20 de setembre |
| Publicació dels resultats | El darrer pas seria la publicació dels resultats al Panell de retiment de comptes. Com és lògic aquest part del procés no s'ha pogut realitzar. | No procedeix |

Font: elaboració pròpia a partir de l'aplicació pràctica de la part del model que afecta al sistema d'avaluació de la satisfacció dels usuaris dels serveis.

⁹⁷ Als annexos es pot consultar l'informe de resultats de l'enquesta de satisfacció realitzada. Aquest ha estat preparat de manera voluntària per un dels participants a l'anàlisi DAFO.

7.2.Principals inconvenients i dificultats de l'aplicació pràctica

La prova pràctica, encara que només ha estat d'una part del model, ha servit per detectar algunes mancances i incongruències en el plantejament tècnic proposat. A grans trets els principals inconvenients i dificultats d'aplicació que s'han trobat han estat:

- **Aparició d'aspectes no previstos al model.** Un dels aspectes que ha evidenciat la prova pilot ha estat la presència d'elements no contemplats al model proposat. Un exemple ha estat en relació al canal escollit per realitzar l'enquesta. En concret, el plantejament formulat no comptava amb la necessitat de signar el text del *mail* que acompanya a l'enquesta quan aquesta es fa via correu electrònic, i en conseqüència tampoc preveia qui el signava. En aquest cas es va optar per la signatura genèrica del Negociat de Protocol. Altre exemple ha estat en la necessitat no prevista de canviar la pregunta relativa als atributs tangibles⁹⁸ dels serveis quan aquests es realitzen de forma presencial. Segurament **aquesta situació d'aspectes no previstos que s'han detectat a nivell parcial serà extensible a altres parts dels models.**
- **Poca participació per part dels usuaris del servei.** Com era d'esperar el nombre de respostes ha estat baix. Al tancament de la data prevista per contestar l'enquesta només havien respost 37 usuaris dels 150 als que s'havia enviat l'enquesta, és a dir, el 24,6%. D'una banda, pot ser un indicador que l'opció de fixar com a criteri general que aquesta part del model es realitzi a través de trucada telefònica sigui potser la millor opció, però també com a un factor per tenir-lo present i no desanimar-se davant un baixa participació de la ciutadania.
- **Procés de realització.** Altre dels aspectes detectats és potser **un circuit de realització massa molest i amb poca participació prèvia de les àrees.** En aquest cas, s'ha pogut observar durant el procés d'adaptar les preguntes del qüestionari a les característiques

⁹⁸ Inicialment el model plantejat no tenia previst que fos necessari modificar la pregunta dels atributs tangibles en aquells serveis que es presten de manera presencial, és dir en un espai físic concret. Ara bé, segurament és una excepció però ha donat la casualitat que aquest és un servei que té dos ubicacions físiques que poden generar confusió a l'usuari que ha de contestar la pregunta: la de l'espai per tramitar el matrimoni i la del lloc on físicament es celebra la boda.

del servei que ha estat necessari adreçar-se al departament diverses vegades (avisar que s'efectua l'enquesta, revisar el qüestionari, accedir a la base de dades...). Probablement una part és conseqüència que el sistema no està implantat en la seva totalitat. Però també ofereix un espai de reflexió per analitzar si el procés de realització està ben definit. En la línia del que s'ha comentat als aspectes no previstos, **segurament cal cercar fórmules prèvies més participatives amb els departaments afectats amb la finalitat de reduir o evitar molèsties innecessàries cada cop que el departament que tingui assignada aquesta part del model decideix implementar una enquesta.**

- **La il·lusió dels no-costos:** Fer la prova pràctica **no ha suposat cap cost econòmic**, més enllà del temps dedicat pel personal del Negociat de Protocol que ha col·laborat i la resta de personal de l'Àrea d'Alcaldia que directa o indirectament s'ha vist afectat (com ara la direcció de l'Àrea). Ara bé, aquesta és una **situació il·lusòria**, ja que com s'ha explicat implementar parcial o totalment el model proposat té costos econòmics associats ja sigui a nivell de temps, d'infraestructura com de recursos humans.
- **Millora normativa interna:** Fruït de la consulta realitzada al delegat de protecció de dades per a la realització de l'enquesta de satisfacció als usuaris del servei de matrimonis civils s'ha considerat per part dels seus responsables que s'estudiarà la possibilitat d'incorporar la finalitat de fer enquestes als usuaris dels serveis en el tractament de dades personals de l'Ajuntament⁹⁹.

7.3.Recomanacions i aspectes de millora

I acabem. Aquest model només pretén ser un punt de partida per ajudar a construir i articular, si així ho consideren els responsables municipals, una política integral de la gestió de la qualitat dels serveis que presta l'Ajuntament. Partint d'aquesta consideració, segurament aquest model té molts aspectes a millorar. En tot cas apuntem a tall de **conclusions** algunes, fruit sobretot de l'aplicació parcial del model.

⁹⁹ Es pot consultar la resposta facilitada a través de correu electrònic als annexos d'aquest treball.

- **Revisió dels circuits i passos proposats.** Si un dels aspectes importants de la qualitat dels serveis és la simplificació dels processos, segurament aquesta no és la millor virtut del model proposat. És cert que detectar errors d'un model que no està operatiu és quelcom més complicat que quan ja està en funcionament. Però a través de l'exercici pràctic s'ha vist que potser molts dels circuits o passos proposats poden acabar resultant molestos per a les àrees i acabant sent un element que generi rebuig organitzatiu. En aquest sentit seria bo, revisar i simplificar els circuits i fer-ho **incorporant la visió dels diferents departaments que directa o indirectament apareixen de forma més clara en les diferents parts del model:** Gerència, Alcaldia, Servei d'Organització, etc....
- **Reforçar la participació prèvia i posterior de les Àrees.** El testatge d'una part del model també ha servit per detectar el poc protagonisme de les àrees dins del model, especialment si és té en compte que són els departaments i el seu personal els que presten els serveis. En aquest sentit, seria **recomanable i un aspecte a millorar intentar reforçar i generar espais de governança que permetin la participació dels departaments** tant en la pròpia definició del model com en el seu seguiment. Una opció podria ser recollir les aportacions que fessin els departaments més directament afectats respecte el model proposat o **crear una comissió específica de qualitat** formada per les persones que es considerin necessàries.
- **Quantificar el cost d'implementar el model.** Un dels aspectes a millorar és sens dubte la relativa al cost que suposa implementar un model com el que s'ha plantejat. Especialment, perquè aquest element no apareix recollit al model, encara que en algun cas s'ha incorporat alguna quantificació. En aquest sentit, no només seria recomanable sinó un aspecte a millorar, **quantificar la despesa que suposaria implantar el model en el seu conjunt com de manera individual per a cadascuna de les parts** que componen el model. Això podria **afavorir, que si bé no s'optés per implantar el model globalment, tenir la possibilitat d'impulsar alguna de les seves parts.**
- **Incorporar l'experiència en gestió de la qualitat dels departaments municipals.** Com s'ha dit, l'Ajuntament no parteix de zero. Hi ha departaments que porten molts anys utilitzant

alguns dels instruments de qualitat. Al respecte, seria recomanable comptar amb la seva opinió per millorar el model, incorporar noves idees i **tenir un punt de realitat de les dificultats que comportar aplicar als serveis eines de gestió de la qualitat.**

- **Benchmarking.** Curiosament un dels instruments de qualitat que no s'ha utilitzat prou a l'hora de plantejar el model és el benchmarking. En aquesta direcció, seria recomanable que **abans d'abordar un projecte d'aquest tipus, s'analitzés amb més detall que estant fent altres administracions** en aquest àmbit. Especialment perquè una de les deficiències actuals del conjunt de la institució és el poc coneixement que es té d'aquesta qüestió.
- **Sistemes de gestió de la informació.** Segurament, aquest és un model que les necessitats d'integració i connexió amb bases de dades i aplicatius ja existents requereixen d'una **major atenció de la que se li ha donat en el conjunt del treball i en el disseny del propi model.** Es tracte més de saber quina informació fa falta, quina està disponible i com s'integra, que no pas de crear o comprar nous aplicatius. És per això, que potser seria recomanable comptar amb la valoració tècnica del departament que té aquesta funció per incorporar al model els requeriments necessaris. Aspecte extensible a les qüestions més associades a Informàtica en quant a infraestructura i requeriments tecnològics necessaris.
- **Reconeixement.** Al llarg del document s'han anat incorporant un seguit d'observacions amb la finalitat de plantejar alternatives o apuntar petites recomanacions. Un dels aspectes al que potser no s'ha prestat prou atenció en el model, és la relativa a l'establiment d'elements de reconeixement dels serveis i els empleats. És cert que aquest aspecte no ha estat una prioritat en les opinions dels responsables tècnics, però potser valdria la pena **aprofundir una mica més.**

8.CONCLUSIONS I REFLEXIONS FINALS

Iniciàvem aquest treball destacant que avui l'Ajuntament de L'Hospitalet té la voluntat d'impulsar durant el pròxim mandat una política de gestió de qualitat dels serveis que adreça a la ciutadania. I més en concret, intentar posar en marxa una estratègia corporativa que doni cohesió o sentit d'unitat a les diferents actuacions disperses i voluntàries que realitzen les seves àrees municipals en aquesta matèria, fixant criteris comuns i homogenis aplicables al major nombre de serveis.

Al llarg d'aquest treball s'ha intentat proposar un model o sistema propi de gestió de la qualitat dels serveis de l'Ajuntament que respongui a aquest interès municipal. Amb independència que la corporació local decideixi implementar total o parcialment el model plantejat volem finalitzar aquest treball amb un seguit de **conclusions emmarcades en el objecte general i els objectius específics** que s'intentaven abordar:

1. Respecte al model finalment plantejat:

- **Model realista enfront d'un model teòric.** Com s'ha explicat al llarg de tot el procés, el model plantejat no tenia la vocació de ser un model teòric sinó respondre a la realitat i prioritats de l'Ajuntament. Per aquest motiu, s'han realitzat enquestes a l'equip directiu i a la Gerent municipal per determinar quins elements hauria de prioritzar un hipotètic model de qualitat (preguntes 2 i 6 de l'enquesta als caps de servei i núm. 5 de l'entrevista). El resultat ha estat que **el gruix del model es centra en els 4 elements que majoritàriament ha determinat el cos directiu com a més necessaris** (la fixació d'estàndards de qualitat comuns per a tots a les Cartes de serveis, els indicadors de gestió, les enquestes de la satisfacció dels usuaris i la publicació al web).

A aquests 4 elements se'ls ha donat entitat pròpia dins del model en funció de la seva situació real a l'Ajuntament. De fet, se'ls ha anomenat **pilars estructurals** i han estat objecte d'un ampli desenvolupament al treball (apartat 6.6.2). Bé, definint **una metodologia específica per homogeneïtzar i sistematitzar un funcionament comú.** És el cas de les enquestes de satisfacció i del panell de retiment de comptes de la qualitat que

no existien prèviament. Bé, a través de **recomanar la reorientació de projectes ja en marxa**. Com seria el cas de les Cartes de Serveis i els indicadors de gestió.

Segurament existeixen altres formes alternatives de plantejar el model. I segurament, el fet de prioritzar uns instruments ha penalitzat d'altres. Alguns, com s'ha vist a la diagnosi, amb molta tradició a l'Ajuntament però utilitzats per pocs departaments, com ara la norma ISO 9001. De fet, **s'ha volgut no perdre aquesta experiència col·lectiva i se'ls ha incorporat al model de qualitat amb un paper complementari**. És a dir, a diferència dels altres elements, la seva utilització no dependrà de criteris corporatius sinó que continuarà dependent dels propis departaments. I finalment, han hagut altres eines amb molt de prestigi a l'àmbit de la qualitat, com l'EFQM, que **ni són utilitzats per les àrees ni han estat considerades necessàries pels gestors municipals**, motivant que finalment aquestes **no siguin incloses al model**.

Vist globalment el resultat de la proposta i tenint en compte la poca cultura de la qualitat de la que es partia es considera que **l'opció escollida per plantejar el disseny potser no permet obtenir el millor model però si disposar d'un punt de partida compartit per tothom que fa que sigui més viable la seva implantació futura**.

- **La il·lusió dels no-costos:** la prova pilot que s'ha realitzat sobre una de les parts que configuren el model no ha suposat cap cost més enllà del temps dedicat pel personal que voluntàriament hi ha col·laborat. Ara bé, aquesta és una **situació il·lusòria**. És cert que algunes **parts del model al ser proposades de reorientació d'actuacions que ja s'estan realitzant no suposen cap cost directe** (cartes de serveis o indicadors de gestió). Però **d'altres**, en especial **les parts del model que suposen una novetat** (model organitzatiu, formació i el sistema d'avaluació de la satisfacció) **tenen associats costos de personal i d'infraestructura tecnològica**. Com es recull a l'apartat de recomanacions (punt 7.3) aquesta és **una de les grans mancances de la proposta**, i si finalment els decisors públics consideren que s'aplica el model, serà necessari incorporar una quantificació real del cost del model.

- **Un model imperfecte i millorable.** La **prova pilot**, encara que s'ha fet sobre una part dels elements que conformen el model, ha permès **visualitzar algunes deficiències** que han estat recollides al document, apreciand-se en alguns casos la possibilitat d'**extrapolar conclusions al conjunt de la proposta**. La detecció d'aquests mancances també **ha permès plantejar possibles millores**. Per no ser reiteratius, ja que el detall de la informació es troba recollida als apartats 7.2 i 7.3 del TFM, en destaquem algunes que creiem importants tenir en compte si finalment s'optés per implantar el model. Una d'elles és **la necessitat de reforçar espais de governança** que afavoreixin una major participació de les àrees en el conjunt del model. Per exemple, a través d'una Comissió de Qualitat. I d'altra, l'absència a la part d'anàlisi d'un cert **benchmarking**, que aportés comparació o coneixement sobre allò que estan fent altres administracions locals en relació a la gestió de la qualitat.

- **Aprofitament i integració de les eines existents.** Com s'ha vist a través de la diagnosi, l'Ajuntament no parteix de zero. Malgrat que amb diferents graus d'utilització per part de les diferents àrees (taula 4), hi ha uns 9 instruments o elements vinculats a la gestió de la qualitat (taula 10) bé en actiu o bé en fase de projecte (Cartes de Servei i el Catàleg de Serveis). Una de les **principals característiques** que es desprèn d'aquest anàlisi (apartat 6.2) és que **la utilització d'aquestes eines no respon a una estratègia global de la gestió de la qualitat per part de la institució, sinó a la iniciativa pròpia dels departaments que opten per utilitzar uns instruments o altres o a no utilitzar-ne cap**. Tot i que el model dona més protagonisme a uns instruments que als altres, també aporta una certa estratègia global a l'aconseguir **integrar la majoria d'instruments utilitzats en un únic model**. Cal afegir, que aquesta idea d'integració queda reforçada a través del que s'ha anomenat **eixos transversals del model**, i que precisament tenen la finalitat de donar cohesió a tot el model. Com s'ha apuntat al treball (apartat 6.6.4) aquests són el pla director de qualitat, el pla de formació sobre gestió de qualitat i el catàleg de serveis. Tots ells elements actualment inexistents a l'Ajuntament.

- **Bona predisposició del personal.** Una de les conclusions que es desprèn del treball realitzat és la bona predisposició i acollida que la proposta ha tingut. Els 31 treballadors

que directament o indirectament han ajudat a definir la proposta o la diagnosi dels instruments actualment utilitzats a l'Ajuntament ha estat força receptiva i amb un grau de col·laboració destacat. Un fet que es considera important de cara a una possible implantació futura del model. Un dels exemples que es cita a l'apartat de dificultats i inconvenients del model és la **resposta del delegat de protecció de dades i la responsable municipal de coordinar aquest tema que han considerat estudiar alguna solució a alguns dels dubtes jurídics plantejats durant el TFM**. En concret, el relatiu al tractament de dades personals dels usuaris dels serveis per realitzar enquestes de satisfacció i que es troba recollit a l'apartat d'annexos.

2. Respecte a les recomanacions del Síndic de Greuges sobre la qualitat dels serveis:

Un dels objectius específics del TFM era aconseguir incorporar com a pauta de funcionament dels serveis de l'Ajuntament les recomanacions que el Síndic de Greuges fa respecte a dos instruments de qualitat: les Cartes de Serveis i la satisfacció dels usuaris.

Aquestes recomanacions s'han detallat a l'apartat dedicat al marc normatiu de la qualitat (apartat 5.3). Bàsicament, fan referència a la necessitat de què les administracions adaptin les seves Cartes de Serveis als requisits i continguts previstos a la LTAIBGC i que les administracions incorporin l'avaluació permanent dels seus serveis a través de la consulta als usuaris. El resultat final del model proposat permet **concloure que no només s'han incorporat sinó que van més enllà de les recomanacions indicades pel Síndic**. En concret:

- **Reorientació de l'actual projecte corporatiu de Cartes de Serveis.** Com s'ha vist a la diagnosi, actualment **existeix un projecte corporatiu que preveu l'adaptació a la llei de transparència** de les 15 Cartes actualment existents. L'aspecte més important d'aquest projecte és que estableix **un model de carta corporativa** que serveix per situar un mínim comú denominador de la qualitat dels serveis per al conjunt de l'Ajuntament. Per tant, quan el projecte estigui operatiu (ara no ho està) l'Ajuntament seguirà la recomanació del Síndic pel que fa a aquest tema. Ara bé, com s'ha vist a l'anàlisi de les Cartes (apartat 6.1.1) el **model de carta corporativa no**

incorpora cap indicador ni estableix nivells de qualitat comuns i quantificables dels serveis. Només situa de forma declarativa els compromisos globals de la Institució en relació als seus serveis. Precisament s'ha vist com una de les **prioritats dels gestors és que el model determini estàndards de qualitat** comuns dels serveis. És en aquest sentit, que **s'ha volgut anar un pas més enllà** de les recomanacions del Síndic plantejant una reorientació d'aquest projecte per complir amb les prioritats marcades pels gestors municipals (apartat 6.6.2.1).

- **El sistema d'avaluació de la satisfacció dels usuaris dels serveis de L'Hospitalet: l'element diferenciador del model.** Probablement, establint la realització periòdica d'enquestes de satisfacció en els principals serveis municipals s'hauria pogut donat compliment a la recomanació del Síndic. No obstant això, i tenint en compte que les enquestes de satisfacció eren una de les prioritats marcades pel gestors, en especial de la Gerència, i que al començament d'aquest treball s'ha assenyalat que es volia situar la **proximitat com a un dels elements distintius del model, de nou s'ha considerat pertinent anar més enllà de les recomanacions.**

La solució aportada ha estat la **creació d'un sistema específic d'avaluació de la satisfacció dels usuaris aplicable a la gran majoria de serveis.** Sense ànim de ser reiteratiu (aquest sistema es detalla àmpliament a l'apartat 6.6.3.3) les principals aportacions que incorpora (la majoria d'elles obtingudes a través d'un sistema de votació incorporat a l'anàlisi DAFO) són: **estandardització d'un qüestionari tipus realitzable per diferents canals** (telèfon, *mail* o adreça postal), **la fixació de les dimensions i atributs dels serveis municipals a valorar, la classificació dels serveis en funció de si són objecte d'enquesta de satisfacció realitzades pel propi ajuntament** (qüestionari estàndard) **o externalitzades**, i l'establiment d'un **circuit intern** (als annexes es recullen els diagrames de fluxos) per centralitzar la seva realització en un únic departament.

Tot i que com s'ha vist a la prova pilot el sistema proposat és millorable, **creiem que esdevé una solució innovadora que aporta diferenciació i proximitat al model de**

gestió de la qualitat proposat per a l'Ajuntament, tot afegint una visió més humana de la gestió de la qualitat i ajudant a fer que aquest compti amb un **cert equilibri entre la visió objectiva i subjectiva de la qualitat**.

3. **Respecte a la creació d'un departament de qualitat:**

La principal conclusió d'aquest objectiu és potser **la no necessitat de comptar amb un departament específic**. Tal com s'ha vist al llarg del treball, les diferents parts que integren el model han acabat concloent que siguin implementades per cadascun dels departaments municipals que actualment tenen la competència o bé ja estan desenvolupant el projecte. Precisament, per la multiplicitat de departaments afectats directament pel model, més que plantejar la necessitat de crear un departament de qualitat específic **s'ha acabat valorant que potser la millor opció sigui la creació d'una figura, a l'estil d'un comissionat de qualitat**, que tingui la funció de coordinar el desenvolupament de tot el model. Un aspecte que com s'ha vist s'allunya en part de l'opinió de la Gerència recollida a l'entrevista.

4. **Respecte a la promoció de noves formes de retiment de comptes:**

Finalment, i també com a **element diferenciador d'altres models de qualitat**, s'ha volgut no només donar resposta a una de les prioritats assenyalades pels gestors municipals, **sinó situar el model dins de les tendències de bona governança tot aportant el valor de la transparència a la gestió de la qualitat**. La solució adoptada ha estat la proposta d'un **panell de retiment de comptes de la qualitat**. Aquest es detalla a l'apartat 6.7, i a banda del disseny gràfic, que pot agradar més o menys, la idea que s'ha intentat traslladar és que en el panell tinguin cabuda tots els elements que formen part del model i ofereixi informació en temps real sobre la qualitat dels serveis de l'Ajuntament.

I finalment, acabem amb una reflexió sorgida després de plantejar aquest model. És evident, que comptar amb un model de gestió dels serveis pot ajudar a la gestió municipal. Especialment si aquest s'aplica i **s'aprofita per millorar contínuament i canviar allò que no funciona**, que al cap i a la fi hauria de ser la finalitat última de qualsevol sistema de gestió de la qualitat.

Però, avui la societat canvia dia a dia. I la tecnologia avança a un ritme imparabile. En un context on gairebé tot és personalitza (la comunicació, les estratègies comercials, el consum de televisió, el comportament electoral.....) **els serveis, i el que ha de ser la seva qualitat, ha d'anar un pas més enllà de l'establiment d'un model o un altre.**

En aquest sentit, **cal avançar en la direcció que avança la societat.** En definitiva, intentar també **personalitzar els serveis. I això passa per fer un replantejament global i profund dels serveis que actualment es presten a la ciutat.** On aquests es re-pensin i es re-dissenyin realment des del punt de vista d'aquells que els utilitzen. Incorporar les tècniques de **les experiències vitals i establir els mapes d'experiències dels serveis pot ser un camí. Exigir la presència del client misteriós a tots els serveis un altra.** Només així aconseguirem arribar a la veritable qualitat dels serveis. La que situa als ciutadans com quelcom més que un col·lectiu, els que els tracta com a persones. Potser així, aconseguirem tenir no només serveis de qualitat sinó Administracions de qualitat.

I acabem com hem començat. Si hem estat capaços d'arribar fins a qui, podem continuar avançant. Però aquest és un pas que ja s'escapa de l'objecte d'aquest treball.

9. BIBLIOGRAFIA

9.1 Obres i documentació consultada i/o referenciada al treball

- AEVAL. 2009. *Carta de Compromisos con la Calidad de las Administraciones Públicas Españolas Guía de Evaluación*. Madrid: Ministerio de la Presidencia.
- AEVAL. 2011. *Guía para la elaboración y gestión de una carta de servicios en la Administración Local*. Madrid: Ministerio de Política Territorial y Administració.
- AEVAL. 2013. *Encuesta de satisfacción con los Servicios y productos de AEVAL, 2012*. Madrid: Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas.
- AEVAL. 2016a. *Calidad de la Administración Pública. Una caja de herramientas para gestores*. Madrid: Ministerio de Hacienda y Función Pública.
- AEVAL. 2016b. «Estabilidad y mejoría en los servicios públlicos». 124.
- AEVAL. 2017. *Informe de seguimiento de la actividad de los Ministerios en relación con los Programas del Marco General para la Mejora de la Calidad de la Administración General del Estado durante 2015*. Madrid. Madrid: Ministerio de Hacienda y Función Pública.
- Ajuntament de L'Hospitalet. 2015. *Projecte corporatiu de Catàleg de Serveis*. editat per Gerència Municipal.
- Ajuntament de L'Hospitalet. 2017. *Projecte corporatiu de Cartes de Servei*. Gerència Municipal.
- Ajuntament de L'Hospitalet. 2018. *Informe de resultats del Client Misteriós i l'enquesta de satisfacció del telèfon 010 d'informació de l'Ajuntament. Oficina d'Atenció al Ciutadà*.
- Ayuntamiento de Castellón. 2014. «Encuestas de satisfacción. Instrucciones para su elaboración».
- Ayuntamiento de Madrid. 2007. «Plan de Calidad del Ayuntamiento de Madrid».
- Cuéllar, Eloy, Eloisa Del Pino, i Joaquín Ruiz. 2009. *Guía para la evaluación de la calidad en los servicios públicos*. Madrid: AEVAL, Ministerio de la Presidencia.
- Diputación de Badajoz. 2009. «Manual de indicadores de gestión integral municipal de la provincia de Badajoz. Documento de trabajo.»
- Fanega, Laureà. 2016. «Tesi Doctoral Valoración de la calidad de los servicios deportivos municipales de de ayuntamientos del Baix Llobregat». Facultat de Psicologia, Ciències de l'Educació i de l'Esport Blanquerna.
- García-Calvillo, Jose Antonio. 2017. «Dissenys estratègics organitzatius per a la implementació d' un model de gestió de la seguretat basat en la prevenció. Anàlisi i valoració de la seva aplicació a l' Ajuntament de L' Hospitalet. Treball Final de Màster en Gestió Pública Avançada». Universitat de Barcelona.
- García-Calvillo, Mari Carmen. 2016. «Efectes de la Llei 19/2014, de Transparència, accés a la informació i bon govern a les Cartes de Serveis i proposta de Carta de Serveis del Portal de Transparència de l'Ajuntament de L'Hospitalet.» Universitat de Barcelona, Barcelona.
- Generalitat de Catalunya. Departament de Presidència. 2017. «Enquesta d'Avaluació del grau de satisfacció de les persones usuàries de l'Oficina d'Atenció Ciutadana de Girona. Centre d'Estudis d'Opinió.»
- Gobierno de Navarra. 2009. «Guía para medir la satisfacción de los Servicios respecto a los sevicios prestados.»
- Jaráiz, Erika i María Pereira. 2014. *Guía para la realización de estudios de análisis de la demanda*

- y de evaluación de la satisfacción de los usuarios 1*. Segunda ed. editat per AEVAL-
Ministerio de Hacienda y Función Pública. Madrid.
- Jiménez Asensio, Rafael. 2015. «Guia per a la implantació als ajuntaments de la Llei del
Parlament de Catalunya 19/2014, de 31 de desembre».
- Kaplan, Robert i David Norton. 2002. *El cuadro de mando integral. The balanced scorecard*.
Ministerio de Administraciones Públicas. 2006. *Guía de Autoevaluación para la Administración
Pública*. Madrid.
- Pérez, Gemma, David Ortiz, José Luis Zafra, i Laura Alcaide. 2011. *De la New Public Management
a la Post New Public Management, evolución de las reformas en la gestión de las
administraciones públicas españolas*. Vol. 13.
- Prats Català, Joan. 2005. *De la burocracia al management, del management a la gobernanza: las
transformaciones de las administraciones públicas de nuestro tiempo*. Instituto Nacional de
Administración Pública.
- Ramió, Carles. 2014. «Management avanzado (pero fácil y breve) para directivos públicos».
GIGAPP Estudios/ Working Papers, 2014-34 34.
- Red Interadministrativa para la Calidad de los Servicios Públicos. 2010. «Informe del grupo de
observatorios para la Red Interadministrativa para la Calidad en los Servicios Públicos».
- Rodríguez Garraza, Tomas. 2012. *La calidad y la mejora en la Administración Pública*. Madrid:
AENOR.
- Síndic de Greuges. 2016. «Informe sobre transparència, accés a la informació i bon govern.»
- Síndic de Greuges. 2018. «Informe sobre transparència, accés a la informació i bon govern.»
- Torrubiano Galante, Juan; Fernández Velzaquez, David; González, David. 2011. *Guía para la
elaboración y gestión de una carta de servicios en la Administración Local*. 2011a ed. editat
per AEVAL. Madrid: Ministerio de Política Territorial i Obras Públicas.
- UNE-EN ISO 9001:2015. 2015. *Sistemas de gestión de la calidad-Requisitos*.

9.2. Altre documentació: referències normatives utilitzades

Llei 30/1992, de 26 de novembre, del Règim jurídic de les Administracions públiques i el procediment administratiu comú

Llei 6/1997, de 14 d'abril, d'Organització i Funcionament de l'Administració General de l'Estat.

Reial Decret 1259/1999 de 16 de juliol, pel qual es regulen les Cartes de Serveis i Premis a la Qualitat de l'Administració General de l'Estat.

Reial Decret 951/2005, de 29 de juliol, pel qual s'estableix el marc general per a la millora de la qualitat a l'Administració general de l'Estat.

Estatut d'Autonomia de Catalunya 2006.

Llei 19/2014, de 29 de desembre, de Transparència, bon govern i accés a la informació pública.

Llei 35/2015, d'1 d'octubre, del procediment administratiu comú de les administracions públiques.

Reglament (UE) 2016/679 del Parlament Europeu i del Consell, de 27 d'abril de 2016, relatiu a la protecció de les persones físiques en allò que respecte al tractament de les dades personals al tractament de les dades personals i a la lliure circulació d'aquestes dades i pel qual es deroga la Directiva 95/46/CE (Reglament General de Protecció de Dades).

Decret de l'Alcaldia 6374/2016, pel qual es modifica l'actual divisió de l'Administració municipal de l'Ajuntament de L'Hospitalet.

Reglament orgànic, de 25 de juliol del 2017, dels òrgans de defensa de la ciutadania davant l'Ajuntament: Síndic/a i Comissió de suggeriments i reclamacions de l'Ajuntament de L'Hospitalet.

9.3. Altre documentació: principals referències de les pàgines web consultades

Associació Espanyola de Qualitat: <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/calidad>

Ajuntament de L'Hospitalet: Enquestes: http://www.l-h.cat/laciutat/264540_1.aspx?id=1

Ajuntament de L'Hospitalet: Cartes de Serveis: https://seuelectronica.l-h.cat/381877_1.aspx?id=1

Ajuntament de L'Hospitalet: departament de Salut: http://www.l-h.cat/sanitatsalut/262384_1.aspx?id=1

Ajuntament de L'Hospitalet: Portal de dades obertes: <https://opendata.l-h.cat/Sector-P-blic/Indicadors-de-gesti-de-la-ciutat-de-L-Hospitalet-a/ycyf-576z>

Comissió Qualitat i innovació: <https://www.enginyersbcn.cat/comissions/qualitat/documentacio/22/breu-cronologia-de-la-qualitat>

Catàleg Integral de Serveis (solució tecnològica): www.ecityclik.com/ca/solucions/cataleg-cis.

Diccionari de la Real Acadèmia Espanyola: <http://dle.rae.es/?id=6nVpk8P|6nXVL1Z>

Diputació de Barcelona: CCI: <https://www.diba.cat/web/menugovernlocal/cci>.

10. ÍNDEX DE FIGURES I TAULES

| | |
|--|-----|
| Figura 1. Representació gràfica de la metodologia seguida en el TFM..... | 14 |
| Taula 1. Resum de la principal evolució del concepte de qualitat. | 17 |
| Taula 2. Resum del marc general normatiu de la qualitat dels serveis segon nivell d'administració..... | 32 |
| Taula 3. Resum dels principals models de gestió de la qualitat desenvolupats | 37 |
| Taula 4. Visió general dels instruments de gestió de la qualitat utilitzats a l'Ajuntament | 42 |
| Taula 5. Detall de la situació de les Cartes de Serveis existents a l'Ajuntament..... | 44 |
| Taula 6. Criteris de selecció/priorització per a l'establiment de Cartes de Servei..... | 46 |
| Taula 7. Detall de l'evolució i situació actual de les normes ISO:9001..... | 47 |
| Taula 8: Situació actual dels indicador de gestió a través dels CCI..... | 50 |
| Figura 2: Detall de l'actual sistema de seguiment del PAM..... | 52 |
| Taula 9: Principals resultats del buidatge de l'aproximació al dimensionament dels serveis prestats a l'Ajuntament..... | 57 |
| Taula 10. Detall del nombre d'instruments de gestió de qualitat utilitats actualment i departament que els fa servir..... | 63 |
| Taula 11: Elements que ha de prioritzar el model..... | 70 |
| Taula 12: Rànquing d'instruments que ha de prioritzar el model..... | 70 |
| Taula 13: Detall dels serveis proposats per aplicar el model..... | 72 |
| Taula 14. Anàlisi DAFO sobre l'establiment d'un model o sistema propi de gestió de la qualitat a l'Ajuntament de L'Hospitalet..... | 77 |
| Figura 3. Representació gràfica del model de qualitat proposat..... | 81 |
| Taula 15. Detall dels criteris de selecció dels serveis amb enquestes de satisfacció..... | 88 |
| Taula 16. Cronograma de desenvolupament del model..... | 103 |
| Figura 3. Representació gràfica del model de qualitat proposat..... | 105 |
| Taula 17. Aplicació parcial del model: resum dels passos seguits segons el procés definit..... | 107 |

11. ÍNDEX DE GRÀFICS

| | |
|---|----|
| Gràfic 1: Nivell d'utilització dels instruments de gestió de la qualitat (%)..... | 68 |
| Gràfic 2. Motius per no aplicar els instruments a l'ajuntament(%)..... | 69 |
| Gràfic 3: Atributs que més incideixen en la satisfacció del servei..... | 70 |
| Gràfic 4: Altres atributs proposats per la direcció tècnica..... | 70 |
| Gràfic 5: Fortaleses dels serveis de L'Hospitalet..... | 72 |
| Gràfic 6: Aspectes dels serveis a millorar..... | 72 |

ANNEXOS

DISSENY D'UN MODEL O SISTEMA PROPI DE GESTIÓ DE LA QUALITAT I PROXIMITAT DELS
SERVEIS A L'AJUNTAMENT DE L'HOSPITALET

12. ANNEXOS

| | |
|---|-----|
| 12.1. Transcripció de l'entrevista a la Gerent Municipal..... | 126 |
| 12.2. Qüestionari i respostes de l'enquesta <i>online</i> a Directors d'Àrea i Caps de Servei..... | 131 |
| 12.3. Proposta de dimensions i atributs dels serveis elaborada per la Xarxa Interadministrativa de la qualitat..... | 147 |
| 12.4. Les 5 dimensions dels serveis segons Parasuraman, Zeithaml i Berry..... | 148 |
| 12.5. Detall del desenvolupament de l'Anàlisi DAFO..... | 148 |
| 12.6. Carta de Serveis Corporativa: principis i compromisos generals a tots els serveis de l'Ajuntament de L'Hospitalet..... | 151 |
| 12.7. Aproximació al dimensionament dels Serveis municipals de L'Hospitalet. Buidatge i depuració de la informació rebuda per les Àrees Municipals..... | 152 |
| 12.8. Esquema del model de gestió corporatiu de l'Ajuntament de L'Hospitalet..... | 157 |
| 12.9. Tipologia de serveis municipals segons el Projecte corporatiu del Catàleg de Serveis..... | 158 |
| 12.10. Relació dels 20 serveis prioritaris segons la Unió Europea..... | 159 |
| 12.11. Relació dels principals mails enviats/rebutts durant el procés previ a l'aplicació pràctica del model..... | 159 |
| 12.12. Proposta qüestionari estandarditzat de les enquestes genèriques de satisfacció dels usuaris..... | 161 |
| 12.13. Model de qüestionari d'avaluació utilitzat per la Unitat de Salut Ambiental i Laboratori..... | 162 |
| 12.14. Relació de les preguntes a modificar del qüestionari estandarditzat segons la forma de realització del servei..... | 163 |
| 12.15. Esquema gràfic de la proposta del model propi de gestió de la qualitat i proximitat dels serveis a l'Ajuntament..... | 163 |
| 12.16. Esquema gràfic de la proposta del Panell de retiment de comptes de la qualitat.. | 164 |
| 12.17. Proposta diagrama de fluxos dels circuits de realització de les diferents tipologies d'enquestes de satisfacció..... | 165 |
| 12.18. Prova pràctica: relació de l'enquesta enviada als usuaris del servei de matrimonis civils..... | 168 |
| 12.19. Consulta jurídica sobre els dubtes del nou reglament de protecció de dades i la creació del registre únic d'usuaris..... | 171 |
| 12.20. Informe de resultats de l'enquesta als usuaris del servei de matrimonis civils... | 172 |
| 12.21 Quadre resum de les principals eines de la gestió de la qualitat..... | 173 |

12.1. Transcripció de l'entrevista a la Gerent Municipal

a) Correu de petició de l'entrevista

De: Garcia-Calvillo Moreno_ M. Carmen

Enviado el: dimarts, 22 / maig / 2018 11:23

Para: [REDACTED]

Asunto: Treball Final de Màster (model o sistema propi de gestió qualitat dels serveis)

Benvolguda [REDACTED]

Com ja saps el Màster en Gestió Pública Avançada inclou la realització d'un treball final de Màster (TFM). Des de l'Ajuntament se'ns marca que el treball final que plantejem ha de ser d'utilitat o d'interès per aplicar o desenvolupar al nostre l'ajuntament.

*En aquesta línia, un cop parlat amb el tutor municipal i amb el tutor de la universitat el treball proposat té per finalitat **dissenyar i implementar un model o sistema propi de gestió de la qualitat i la proximitat dels serveis**, amb la idea que el model pugui ser escalable o generalitzable a bona part dels serveis que realitzem.*

És una tasca complexa i potser no em sortiré, però el primer pas es poder comptar amb la teva col·laboració aportant la visió transversal que com a Gerent Municipal tens del conjunt de la institució, dels serveis que es presten i de les necessitats de millora que caldrien implementar.

Per això m'agradaria comptar amb la teva ajuda a través d'una petita entrevista que t'adjunto en aquest mail on hi ha un seguit de preguntes que em seran de molta utilitat per encarar el desenvolupament del treball.

Espero que el trobis d'interès i utilitat per l'ajuntament.

Qualsevol idea, proposta o suggeriment que creguis interessant incorporar al treball serà molt benvinguda.

Agraint la teva col·laboració rep una forta abraçada!!!!

Mari C. García-Calvillo

b) Respostes facilitades per la Gerent Municipal

ENTREVISTA: [REDACTED], GERENT MUNICIPAL

Preguntes - respostes

- 1- Segons la teva opinió quina importància dones a què l'ajuntament compti amb un model o sistema de gestió propi de qualitat i millora continua els serveis municipals ? (0 seria gens important i 10 molt important)

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| De 0 a 10 grau d'importància que dona a què l'ajuntament compti amb un model de qualitat dels serveis que presta directa i indirectament? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

- 2- Descriu que és per tu la qualitat i la proximitat als serveis públics? S'ha d'apostar per un model de qualitat des de l'enfocament del ciutadà (subjectiva) o des d'una visió de qualitat basada en estàndards objectius dels serveis públics?

Penso que els serveis municipals han d'estar orientats a millorar la vida dels ciutadans, s'han d'avançar a les seves necessitats i han d'estar dissenyats i pensats per a simplificar i facilitar la relació del ciutadà amb el seu Ajuntament. Aquesta prioritat és una aposta pel model de qualitat subjectiva. Ara bé, com a responsable dels serveis municipals entenc que no és pot renunciar i es imprescindible enfocar el model de prestació de serveis des del punt de vista de l'optimització de recursos. Els Ajuntaments han de treballar per la implementació de sistemes de seguiment i control de la qualitat dels serveis prestats que permetin millorar la gestió dels serveis públics des del punt de vista qualitatiu i de costos.

- 3- I, actualment l'ajuntament disposa d'un model o sistema específic de gestió de qualitat i millora continua dels seus serveis públics? Tant si la resposta és positiva com negativa, segons el seu parer quins instruments hauria de prioritzar aquest model, per exemple Cartes de serveis, enquestes de satisfacció, certificats ISO, etc...

En l'actualitat, l'Ajuntament no compta amb un sistema específic de gestió de la qualitat pensat per a la millora de tots els serveis municipals de manera global. Determinats serveis estan treballant des de fa temps amb sistemes de qualitat ISO, bàsicament les Àrees amb competències dels serveis a les persones i també s'han aprovat en molts casos cartes de serveis.

Haurem de treballar en un Projecte que estableixi una estratègia corporativa en relació a la prestació dels serveis municipals i que defineixi els estàndards globals de qualitat dels serveis municipals. L'objectiu ha de ser l'establiment d'una única metodologia per a definir els criteris de qualitat i els indicadors de seguiment de la prestació de cada un dels serveis municipals.

De moment, s'està a l'espera que tots els serveis de l'ajuntament elaborin un Reglament del servei que és el primer pas per a aconseguir la primera fita del futur model de gestió de serveis de l'Ajuntament, que és l'aprovació de les cartes de serveis.

Considero imprescindible establir sistemes de seguiment que ens permetin millorar la prestació dels serveis municipals com les enquestes de satisfacció i altres sistemes que ens permetin conèixer la percepció del ciutadà i ens proporcionin informació en temps real del funcionament de determinats serveis.

- 4- En el cas que l'ajuntament no compti amb cap model o sistema de gestió de qualitat dels serveis públics pot indicar-me per quin motiu/s no compta amb cap model? (Marqui dos respostes)

| | Marcar amb un "X" l'opció de resposta triada |
|---|--|
| Perquè no es rellevant per l'ajuntament | |
| Perquè no tenim mitjans per implementar-lo | X |
| Perquè no tenim prou coneixements per dur-lo a terme | X |
| Perquè no hi ha voluntat per part de les àrees municipals | |
| Altres (indicar quin) | |

- 5- Quina importància dona a què els diferents departaments municipals de l'ajuntament implementin o incorporin en la prestació dels seus serveis alguns dels instruments o iniciatives de gestió de la qualitat dels serveis que es relacionen?

| Eina o iniciativa de gestió de qualitat dels serveis | Marca la puntuació que millor s'ajusta a la teva opinió (0 significa gens important i 10 molt important) | | | | | | | | | | |
|---|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1. Cartes de Serveis | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 2. Certificats de qualitat ISO | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 3. Models d'excel·lència de la qualitat (EFQM, CAF, EVAM, etc) | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 4. Realització d'enquestes de satisfacció | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 5. Trucades de control/auditoria de qualitat als usuaris, client misteriós | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 6. Bústia de queixes, reclamacions i suggeriments | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 7. Implementar Indicadors de gestió | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 8. Participació dels usuaris en el disseny dels serveis | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 9. Publicació al web de resultats associats a l'avaluació i qualitat dels serveis | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 10. Iniciatives de benchmarking (comparació entre iguals) | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 11. Quadres de comandament | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

- 6- Parlem de tecnologia, l'ajuntament ha adquirit o desenvolupat alguna eina informàtica adreçada a millorar la qualitat dels serveis, com per exemple gestor de cues, seguiment d'indicadors, etc... ? L'adquisició o desenvolupament d'aquesta tecnologia respon a necessitats específiques d'algun departament municipal o un plantejament estratègic global de l'ajuntament?

Efectivament l'Ajuntament està contínuament implementant eines informàtiques per millorar la qualitat dels serveis. Fins ara hem treballat amb aplicatius destinats a serveis finalistes. Interessa destacar les app i els sistemes de seguiment d'incidències dels serveis de Via Pública, Serveis de Neteja i serveis de convivència i civisme, que a banda de ser uns excel·lents instruments de seguiment i millora contínua dels serveis, incorporen la participació directa amb possibilitat de fer seguiment en temps real dels ciutadans, ja que operen a través de APP.

Dins del desplegament del Pla de sistemes municipal, i a nivell global i de tecnificació estratègica estem treballant amb la Implantació de l'Administració Electrónica, a on estem concentrant el màxim de recursos i esforços. Amb la implementació de l'expedient electrònic s'obriran noves oportunitats per al seguiment i millora de la gestió dels serveis

centrals i finalistes a la vegada que obtindrem informació rellevant per a optimitzar recursos i millorar la gestió municipal.

Des d'aquest any hem començat a desplegar un gestor de cues corporatiu que ha de millorar la qualitat dels serveis d'atenció a la ciutadania, a la vegada que consolidem i reforçem els canals d'atenció al ciutadà: presencial (gestor de cues), telefònica (gestió del 010) i electrònica (millores continuades a la Seu Electrònica i al catàleg de tràmits municipals). L'Ajuntament ha fet una aposta important al incorporar i desenvolupar, dins del sistema d'escolta Activa i d'atenció als ciutadans, les Xarxes Socials.

- 7- Les Cartes de Serveis són l'instrument de gestió de qualitat més utilitzat per les administracions. Actualment, l'ajuntament compte amb 15 cartes de servei. Pot dir-me si aquestes cartes s'han adaptat als requisits definits per la Llei de Transparència Catalana del 2014? I, pot dir-me si l'ajuntament disposa d'un pla o projecte per adaptar les cartes de serveis existents a aquesta llei o impulsar-ne la generalització d'aquest instrument? I, quantes cartes de serveis s'han elaborat durant l'actual mandat municipal? I pot dir-me si l'ajuntament disposa d'un pla o projecte per adaptar les cartes de serveis existents o impulsar-ne la generalització d'aquest instrument?**

L'Ajuntament disposa d'un Projecte calendaritzat per a adaptar les cartes de serveis existents a les disposicions de les Lleis de Transparència. Cal fer una adaptació normativa, aprovant de manera prèvia els Reglaments de funcionament de cada uns dels serveis, actuació que està prevista al Pla Anual Normatiu del 2018.

- 8- Disposo l'ajuntament d'una bateria comuna d'indicadors o un estàndard mínim d'indicadors o un estàndard mínim adreçats a mesurar els compromisos de qualitat del serveis que presta? En cas negatiu, pot explicar els motius?**

El PAM 2015/2019 preveu el desenvolupament d'un sistema corporatiu de seguiment de la gestió, així com l'elaboració d'un Projecte per a la implantació del quadre de comandament municipal. Els avanços han estat limitats per falta de recursos.

- 9- La contractació pública de l'ajuntament inclou alguna exigència comuna en relació a la qualitat de prestació de serveis realitzats per tercers? En cas afirmatiu quina/s?**

Els Plecs de condicions incorporen estandards de qualitat en la prestació dels serveis públics d'obligatori compliment per al contractista que obliguen als serveis municipals responsables de l'execució dels contractes a fer una valoració continuada. En molts casos incorporen l'establiment de penalitats per incompliment dels estàndards de resposta i qualitat.

En els Grans contractes de prestació de serveis públics per tercers, existeix un Programa informàtic de seguiment i resolució d'incidències en la gestió dels serveis. Aquesta es una eina imprescindible per al control i el seguiment de la prestació. Exemple: Concessió dels serveis públics de Neteja.

- 10- A banda del baròmetre d'opinió pública municipal, l'ajuntament realitza de manera periòdica i específica enquestes de satisfacció dels seus serveis? En cas afirmatiu, creu que aquestes enquestes responen a una voluntat específica de cada àrea o a una estratègia comuna de l'ajuntament en el seu conjunt?**

Son poques les enquestes que es realitzen en aquest sentit. L'estratègia corporativa en aquest tema s'orienta a concentrar els sistemes de seguiment i control de la gestió i de la qualitat de la prestació dels serveis municipals en l'àmbit de l'Alcaldia, el que permet definir línies d'actuació per a tota la corporació .

- 11- L'ajuntament realitza algun tipus d'auditoria de qualitat dels serveis que presta directament com per exemple trucant als usuaris dels serveis? I amb els usuaris de serveis que són prestats per tercers l'ajuntament té algun tipus de contacte?**

Principalment l'Ajuntament es nodreix d'informació directa dels usuaris a través dels sistemes d'Escolta activa, i dels diferents sistemes de recollida de queixes i seguiment d'incidències bàsicament SIGVIAL i les APP de neteja i G.U.

- 12- Des del punt de vista organitzatiu, existeix algun departament que de forma específica tingui competències en la qualitat i millora continua dels serveis municipals? En cas afirmatiu quines són les seves funcions?**

Fins al moment no existeix un servei o departament que tingui atribuïda aquesta funció.

- 13- Des del punt de vista normatiu existeix alguna norma municipal adreçada a regular la qualitat dels serveis públics que presta l'ajuntament? En cas negatiu, creu que seria necessària?**

Sí, la considero necessària.

- 14- Des del punt de vista estratègic: un dels objectius que recull l'actual Pla d'Actuació Municipal (PAM) és la posada en pràctica d'un model organitzatiu orientat a una prestació de serveis públics de qualitat. Podries explicar breument en què consisteix aquesta estratègia organitzativa i com contribueix a prestar serveis públics de qualitat?**

No ho puc explicar breument. Però el Model Organitzatiu que estem desenvolupant està pensat per al desplegament d'aquest objectiu: La prestació de serveis públics de qualitat.



- 15- I per acabar, segons el seu parer quins són els punts forts dels serveis que presta l'ajuntament?**

Destacaria el compromís del Govern de la ciutat i de tota la Organització: directius, tècnics i treballador per a prioritzar la qualitat dels nostres servis públics que no tenen altre missió que millorar la vida dels ciutadans de l'Hospitalet

I quins serien els aspectes a millorar?

Definitivament i deixant de banda les limitacions pressupostàries i de recursos que patim els Ajuntaments, l'àmbit de millora en la prestació dels serveis passa per al desenvolupament d'un sistema de indicadors i controls que permetin obtenir informació en temps real que ens proporcionin eines per a la millora continuada de la gestió dels serveis públics. Tot això no es podrà fer sense fer un esforç invertint en tecnologia i invertint en la tecnificació i professionalització del nostre capital tècnic i humà.

12.2. Qüestionari de l'enquesta *online* a Directors d'Àrea i Caps de Servei

a) Correu de petició de participació en l'enquesta

De: Garcia-Calvillo Moreno_ M. Carmen

Enviat: dimarts, 29 / maig / 2018 08:23

Tema: Enquesta sistema de qualitat i proximitat dels serveis de l'Ajuntament

Benvolgut, benvolguda,

T'adreço aquest correu electrònic perquè m'agradaria poder comptar amb la teva col·laboració en el Treball Final de Màster de Gestió Pública Avançada que estic fent. L'objectiu d'aquest treball és **dissenyar un model propi de gestió de la qualitat i proximitat dels serveis que s'adrecen a la ciutadania al nostre Ajuntament.**

Soc conscient del volum de feina que tenim tots, per això **s'ha consultat amb la Gerència Municipal** l'enviament d'aquest escrit que t'estic adreçant.

Només et portarà 10 minuts. Simplement cal que **contestis a una enquesta que trobaràs al següent enllaç:** <https://goo.gl/forms/nBxY71gu9bCCbIij2>

Els resultats són anònims, ja que la seva finalitat és disposar de dades objectives sobre allò que s'hauria de prioritzar en l'àmbit dels sistemes de qualitat i obtenir una fotografia dels principals instruments de qualitat que estem utilitzant o que es considera que caldria utilitzar en el futur.

Els treballs tenen **un període d'entrega**, motiu pel qual t'agrairia que poguessis contestar al qüestionari **abans del 15 de juny.**

Si tens qualsevol dubte estic a la teva disposició.

Agraint la teva col·laboració rep una forta abraçada!!

Mari C. García-Calvillo

b) Qüestionari de l'enquesta enviada als Director d'Àrea i Caps de Serveis

Enquesta on line als directors d'àrea i caps de servei

* Necessari

1. Actualment existeixen moltes eines adreçades a millorar i mesurar la qualitat dels serveis locals que es presten. Em pots dir si actualment a la teva direcció/servei s'utilitza alguna de les eines o iniciatives de gestió de la qualitat dels serveis que a continuació es relacionen? *

| | Si | No | No ho sé |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Cartes de Serveis | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Certificats de qualitat ISO o equivalents | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Models d'excel·lència de la qualitat (EFQM, CAF, EVAM, etc) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Realització d'enquestes de satisfacció | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Trucades de control/auditoria de qualitat als usuaris o client misteriós | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Bústia de queixes, reclamacions i suggeriments | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Existència d'Indicadors de gestió | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Participació dels usuaris en el disseny dels serveis | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Publicació al web de resultats associats a l'avaluació i qualitat dels serveis | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Iniciatives de benchmarking (comparació entre iguals) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Quadres de comandament | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

2. Amb independència que utilitzis o no alguna de les eines indicades abans, en una escala del 0 al 10, on zero significa gens important i 10 molt important, quina importància donaries a que s'apliqui als serveis que ofereixes els instruments de gestió de la qualitat que es relacionen: *

| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Cartes de Serveis | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Certificats de qualitat ISO | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Models d'excel·lència de la qualitat (EFQM, CAF, EVAM, etc) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Realització d'enquestes de satisfacció | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Trucades de control/auditoria de qualitat als usuaris | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Bústia de queixes, reclamacions i suggeriments | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Implementar Indicadors de gestió | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Participació dels usuaris en el disseny dels serveis | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Publicació al web de resultats associats a l'avaluació i qualitat dels serveis | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Iniciatives de benchmarking (comparació entre iguals) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Quadres de comandament | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

3. (només per aquelles iniciatives que s'indica que no s'utilitzen) Podries dir quin és el motiu principal per no utilitzar aquest instrument? (només una resposta)

| | No és rellevant pels serveis que prestem | No conec l'instrument | No tenim mitjans suficients | Falta formació entre els treballadors | Ja s'està contemplant la seva implantació | Els resultats no compensarien l'esforç |
|--|--|-----------------------|-----------------------------|---------------------------------------|---|--|
| Cartes de Serveis | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Certificats de qualitat ISO | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Models d'excel·lència de la qualitat (EFQM, CAF, EVAM, etc) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Realització d'enquestes de satisfacció | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Trucades de control/auditoria de qualitat als usuaris | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Bústia de queixes, reclamacions i suggeriments | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Implementar Indicadors de gestió | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Participació dels usuaris en el disseny dels serveis | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Publicació al web de resultats associats a l'avaluació i qualitat dels serveis | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Iniciatives de benchmarking (comparació entre iguals) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Quadres de comandament | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

4. Creus que és necessari que l'ajuntament tingui en compte la qualitat dels serveis que presta de forma directa o a través de tercers? *

- Sí
 No
 No ho sé

5. I, penses que el teu ajuntament hauria de comptar amb un model o sistema de gestió propi de la qualitat dels serveis? *

- Sí
 No
 No ho sé

6. Suposant que l'ajuntament volgués implementar un model de gestió de la qualitat dels seus serveis, valora del 0 a 10 la importància que hauria de tenir els següents elements en el disseny i aplicació del model *

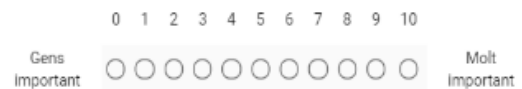
El model ha de prioritzar la visió ciutadana de la qualitat del servei (qualitat subjectiva, enquestes satisfacció, cartes de servei, etc...)



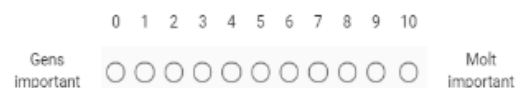
* El model ha de prioritzar la visió objectiva de la qualitat del servei (eficiència, indicadors de gestió, excel·lència gestió, etc...)



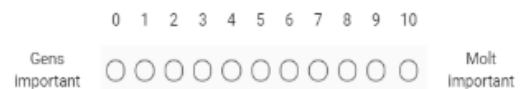
* El model ha de comptar amb un unitat de qualitat i millora específica per a tot l'ajuntament



* El model ha de preveure dotar a les àrees amb més treballadors per implantar el model



* El model ha de preveure com a mínim totes les àrees comptin amb al menys un servei on s'apliqués el model



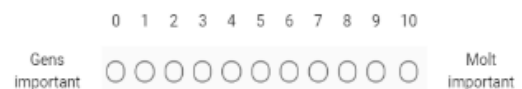
* Que compti amb uns estàndards o indicador comuns mínims per mesurar els compromisos dels serveis que s'ofereixen



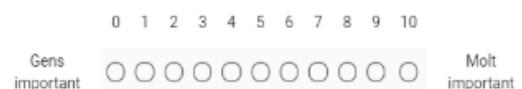
* Que com a mínim 1 dels serveis que presta cada àrea comptin amb enquestes de satisfacció



* Que les enquestes de satisfacció de serveis comptin a un mínim comú de qüestions a preguntar, és a dir, que estiguin unificades



* Que s'apliquessin fórmules de reconeixement o recompensa als treballadors dels serveis que obtenen un determinat nivell de qualitat



*

Que l'Ajuntament avancés cap a la certificació del sistema de gestió de la qualitat mitjançant auditories externes

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Gens
Important

Molt
Important

7. Pensant en el conjunt de l'ajuntament, segons la teva opinió quins són els punts forts dels serveis que està prestant actualment? (només es poden donar un màxim de tres respostes) *

La vostra resposta

8. Segons la teva opinió quins són els aspectes que tenen més incidència en la qualitat dels serveis que presta l'ajuntament? I per l'usuari/ciudadà que rep el servei? (marca fins a un màxim de 3 opcions) *

- La confortabilitat de la instal·lació/equipament on es presta el servei
- El tracte que reben els usuaris
- Els temps d'espera en ser atès
- La forma de gestió (directa o indirecta)
- El cost que ha de pagar pel servei rebut

8b. Se li acudeix algun altre element que pot afectar en la percepció objectiva i subjectiva de la qualitat d'un servei, en especial d'aquells serveis que no es presten en un espai físic concret? *

La vostra resposta

9. I pensant en el futur, quins aspectes creus que s'haurien de millorar en relació als serveis que actualment està prestant l'ajuntament? (només es poden donar un màxim de 3 respostes) *

La vostra resposta

10. I per acabar, de tots els serveis municipals que presta el teu departament, a quin creus que seria més necessari que es pogués aplicar un model o sistema propi de gestió de la qualitat? *

La vostra resposta

Pots indicar el càrrec que ocupes?

- Director/a d'àrea
- Cap de servei

Gràcies per la teva col·laboració!

ENVIAR

No envieu mai contrasenyes a través de Formularis de Google.

c) Resultats de l'enquesta enviada als Directors d'Àrea i Caps de Serveis

| 1 | | | | Càrrec que ocupa | | | | | | |
|----|--|---|--|---|---------------------|---------------|---------------------|-------------------|---------------------|--------|
| | | | | Total | | Cap de servei | | Directoria d'àrea | | |
| | | | | N | % columna i mitjana | N | % columna i mitjana | N | % columna i mitjana | |
| 2 | | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | | |
| 4 | 1a. Actualment a la teva direcció/servei s'utilitzen: | 1a. Actualment a la teva direcció/servei s'utilitzen: CARTES DE SERVEIS? | Sí | 4 | 21,1% | 2 | 14,3% | 2 | 40,0% | |
| 5 | | | No | 14 | 73,7% | 11 | 78,6% | 3 | 60,0% | |
| 6 | | | No ho sé | 1 | 5,3% | 1 | 7,1% | 0 | 0,0% | |
| 7 | | | 1b. Actualment a la teva direcció/servei s'utilitzen: CERTIFICATS ISO O SIMILARS? | Sí | 3 | 15,8% | 1 | 7,1% | 2 | 40,0% |
| 8 | | | No | 16 | 84,2% | 13 | 92,9% | 3 | 60,0% | |
| 9 | | | No ho sé | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | |
| 10 | | | 1c. Actualment a la teva direcció/servei s'utilitzen: MODELS D'EXCEL·LÈNCIA (EFQM, CAF, EVAM, etc)? | Sí | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% |
| 11 | | | No | 18 | 94,7% | 13 | 92,9% | 5 | 100,0% | |
| 12 | | | No ho sé | 1 | 5,3% | 1 | 7,1% | 0 | 0,0% | |
| 13 | | | 1d. Actualment a la teva direcció/servei s'utilitzen: ENQUESTES DE SATISFACCIÓ? | Sí | 7 | 36,8% | 5 | 35,7% | 2 | 40,0% |
| 14 | | | No | 12 | 63,2% | 9 | 64,3% | 3 | 60,0% | |
| 15 | | | No ho sé | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | |
| 16 | | | 1e. Actualment a la teva direcció/servei s'utilitzen: TRUCADES/AUDITORIES/CLIENT MISTERIOS? | Sí | 8 | 42,1% | 6 | 42,9% | 2 | 40,0% |
| 17 | | | No | 11 | 57,9% | 8 | 57,1% | 3 | 60,0% | |
| 18 | | | No ho sé | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | |
| 19 | | | 1f. Actualment a la teva direcció/servei s'utilitzen: BÚSTIA DE QUEIXES, RECLAMACIONS, SUGGERIMENTS? | Sí | 12 | 63,2% | 7 | 50,0% | 5 | 100,0% |
| 20 | | No | 7 | 36,8% | 7 | 50,0% | 0 | 0,0% | | |
| 21 | | No ho sé | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | | |
| 22 | | 1g. Actualment a la teva direcció/servei s'utilitzen: INDICADORS DE GESTIÓ? | Sí | 13 | 68,4% | 10 | 71,4% | 3 | 60,0% | |
| 23 | | No | 6 | 31,6% | 4 | 28,6% | 2 | 40,0% | | |
| 24 | | No ho sé | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | | |
| 25 | | 1h. Actualment a la teva direcció/servei s'utilitzen: PARTICIPACIÓ DELS USUARIS EN EL DISSENY DEL SERVEI? | Sí | 9 | 47,4% | 8 | 57,1% | 1 | 20,0% | |
| 26 | | No | 10 | 52,6% | 6 | 42,9% | 4 | 80,0% | | |
| 27 | | No ho sé | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | | |
| 28 | | 1i. Actualment a la teva direcció/servei s'utilitzen: PUBLICACIÓ AL WEB RESULTATS D'AVALUACIÓ I QUALITAT? | Sí | 5 | 26,3% | 5 | 35,7% | 0 | 0,0% | |
| 29 | | No | 14 | 73,7% | 9 | 64,3% | 5 | 100,0% | | |
| 30 | | No ho sé | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | | |
| 31 | | 1j. Actualment a la teva direcció/servei s'utilitzen: INICIATIVES DE BENCHMARKING (COMPARACIÓ ENTRE IGUALS)? | Sí | 9 | 47,4% | 6 | 42,9% | 3 | 60,0% | |
| 32 | | No | 9 | 47,4% | 7 | 50,0% | 2 | 40,0% | | |
| 33 | | No ho sé | 1 | 5,3% | 1 | 7,1% | 0 | 0,0% | | |
| 34 | | 1k. Actualment a la teva direcció/servei s'utilitzen: QUADRES DE COMANDAMENT? | Sí | 7 | 36,8% | 4 | 28,6% | 3 | 60,0% | |
| 35 | | No | 12 | 63,2% | 10 | 71,4% | 2 | 40,0% | | |
| 36 | | No ho sé | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | | |
| 37 | 2a. Amb independència que utilitzis o no, quina importància donaries a l'aplicació de: | 2a. Amb independència que utilitzis o no, quina importància donaries a l'aplicació de: CARTES DE SERVEIS? | 1 | 1 | 5,3% | 1 | 7,1% | 0 | 0,0% | |
| 38 | | | | 2 | 1 | 5,3% | 0 | 0,0% | 1 | 20,0% |
| 39 | | | | 3 | 1 | 5,3% | 1 | 7,1% | 0 | 0,0% |
| 40 | | | | 5 | 1 | 5,3% | 1 | 7,1% | 0 | 0,0% |
| 41 | | | | 6 | 7 | 36,8% | 4 | 28,6% | 3 | 60,0% |
| 42 | | | | 7 | 2 | 10,5% | 2 | 14,3% | 0 | 0,0% |
| 43 | | | | 9 | 3 | 15,8% | 2 | 14,3% | 1 | 20,0% |
| 44 | | | | 10 | 3 | 15,8% | 3 | 21,4% | 0 | 0,0% |
| 45 | | | | Mitjana: | | 6,5 | | 6,8 | | 5,8 |
| 46 | | | | 2b. Amb independència que utilitzis o no, quina importància donaries a l'aplicació de: CERTIFICATS ISO? | 1 | 3 | 15,8% | 3 | 21,4% | 0 |
| 47 | | 2 | 3 | 15,8% | 2 | 14,3% | 1 | 20,0% | | |
| 48 | | 3 | 2 | 10,5% | 2 | 14,3% | 0 | 0,0% | | |
| 49 | | 4 | 3 | 15,8% | 3 | 21,4% | 0 | 0,0% | | |
| 50 | | 5 | 4 | 21,1% | 2 | 14,3% | 2 | 40,0% | | |
| 51 | | 6 | 2 | 10,5% | 1 | 7,1% | 1 | 20,0% | | |
| 52 | | 7 | 1 | 5,3% | 0 | 0,0% | 1 | 20,0% | | |
| 53 | | 8 | 1 | 5,3% | 1 | 7,1% | 0 | 0,0% | | |
| 54 | | Mitjana: | | 3,9 | | 3,5 | | 5,0 | | |
| 55 | | 2c. Amb independència que utilitzis o no, quina importància donaries a l'aplicació de: MODELS D'EXCEL·LÈNCIA (EFQM, CAF, EVAM, etc.)? | 1 | 3 | 15,8% | 3 | 21,4% | 0 | 0,0% | |
| 56 | | 2 | 2 | 10,5% | 1 | 7,1% | 1 | 20,0% | | |
| 57 | | 3 | 2 | 10,5% | 2 | 14,3% | 0 | 0,0% | | |
| 58 | | 4 | 4 | 21,1% | 4 | 28,6% | 0 | 0,0% | | |
| 59 | | 5 | 4 | 21,1% | 2 | 14,3% | 2 | 40,0% | | |
| 60 | | 6 | 2 | 10,5% | 1 | 7,1% | 1 | 20,0% | | |
| 61 | | 7 | 1 | 5,3% | 0 | 0,0% | 1 | 20,0% | | |
| 62 | | 9 | 1 | 5,3% | 1 | 7,1% | 0 | 0,0% | | |
| 63 | | Mitjana: | | 4,1 | | 3,7 | | 5,0 | | |
| 64 | | 2d. Amb independència que utilitzis o no, quina importància donaries a l'aplicació de: ENQUESTES DE SATISFACCIÓ? | 3 | 1 | 5,3% | 1 | 7,1% | 0 | 0,0% | |
| 65 | | 4 | 1 | 5,3% | 0 | 0,0% | 1 | 20,0% | | |
| 66 | | 5 | 3 | 15,8% | 3 | 21,4% | 0 | 0,0% | | |
| 67 | | 6 | 3 | 15,8% | 2 | 14,3% | 1 | 20,0% | | |
| 68 | | 7 | 5 | 26,3% | 5 | 35,7% | 0 | 0,0% | | |
| 69 | | 8 | 1 | 5,3% | 0 | 0,0% | 1 | 20,0% | | |
| 70 | | 9 | 4 | 21,1% | 2 | 14,3% | 2 | 40,0% | | |
| 71 | | 10 | 1 | 5,3% | 1 | 7,1% | 0 | 0,0% | | |
| 72 | | Mitjana: | | 6,8 | | 6,6 | | 7,2 | | |

| | | | Carrec que ocupes | | | | | | |
|-----|--|---|-------------------|---------------------|---------------|---------------------|-------------------|---------------------|-------|
| | | | Total | | Cap de servei | | Directoria d'area | | |
| | | | N | % columna i mitjana | N | % columna i mitjana | N | % columna i mitjana | |
| 73 | 2e. Amb independència que utilitzis o no, quina importància donaries a l'aplicació de: TRUCADES/AUDITORIES/CLIENT MISTERIÓS? | 3 | 1 | 5,3% | 1 | 7,1% | 0 | 0,0% | |
| 74 | | 5 | 6 | 31,6% | 5 | 35,7% | 1 | 20,0% | |
| 75 | | 6 | 4 | 21,1% | 3 | 21,4% | 1 | 20,0% | |
| 76 | | 7 | 2 | 10,5% | 1 | 7,1% | 1 | 20,0% | |
| 77 | | 8 | 1 | 5,3% | 1 | 7,1% | 0 | 0,0% | |
| 78 | | 9 | 4 | 21,1% | 2 | 14,3% | 2 | 40,0% | |
| 79 | | 10 | 1 | 5,3% | 1 | 7,1% | 0 | 0,0% | |
| 80 | | Mitjana: | | | 6,6 | | 6,4 | | 7,2 |
| 81 | | 2f. Amb independència que utilitzis o no, quina importància donaries a l'aplicació de: BÚSTIA DE QUEIXES, RECLAMACIONS, SUGGERIMENTS? | 4 | 1 | 5,3% | 0 | 0,0% | 1 | 20,0% |
| 82 | | | 5 | 3 | 15,8% | 3 | 21,4% | 0 | 0,0% |
| 83 | 6 | | 4 | 21,1% | 3 | 21,4% | 1 | 20,0% | |
| 84 | 7 | | 5 | 26,3% | 4 | 28,6% | 1 | 20,0% | |
| 85 | 8 | | 2 | 10,5% | 2 | 14,3% | 0 | 0,0% | |
| 86 | 9 | | 2 | 10,5% | 1 | 7,1% | 1 | 20,0% | |
| 87 | 10 | | 2 | 10,5% | 1 | 7,1% | 1 | 20,0% | |
| 88 | Mitjana: | | | 6,9 | | 6,9 | | 7,2 | |
| 89 | 2g. Amb independència que utilitzis o no, quina importància donaries a l'aplicació de: INDICADORS DE GESTIÓ? | 4 | 1 | 5,3% | 0 | 0,0% | 1 | 20,0% | |
| 90 | | 5 | 4 | 21,1% | 4 | 28,6% | 0 | 0,0% | |
| 91 | | 6 | 1 | 5,3% | 0 | 0,0% | 1 | 20,0% | |
| 92 | | 7 | 7 | 36,8% | 6 | 42,9% | 1 | 20,0% | |
| 93 | | 8 | 1 | 5,3% | 1 | 7,1% | 0 | 0,0% | |
| 94 | | 10 | 5 | 26,3% | 3 | 21,4% | 2 | 40,0% | |
| 95 | Mitjana: | | | 7,2 | | 7,1 | | 7,4 | |
| 96 | 2h. Amb independència que utilitzis o no, quina importància donaries a l'aplicació de: PARTICIPACIÓ DELS USUARIS EN EL DISSENY DEL SERVEI? | 1 | 1 | 5,3% | 1 | 7,1% | 0 | 0,0% | |
| 97 | | 3 | 2 | 10,5% | 2 | 14,3% | 0 | 0,0% | |
| 98 | | 4 | 1 | 5,3% | 1 | 7,1% | 0 | 0,0% | |
| 99 | | 5 | 3 | 15,8% | 2 | 14,3% | 1 | 20,0% | |
| 100 | | 6 | 2 | 10,5% | 1 | 7,1% | 1 | 20,0% | |
| 101 | | 7 | 4 | 21,1% | 3 | 21,4% | 1 | 20,0% | |
| 102 | 8 | 1 | 5,3% | 1 | 7,1% | 0 | 0,0% | | |
| 103 | 9 | 2 | 10,5% | 0 | 0,0% | 2 | 40,0% | | |
| 104 | 10 | 3 | 15,8% | 3 | 21,4% | 0 | 0,0% | | |
| 105 | Mitjana: | | | 6,4 | | 6,1 | | 7,2 | |
| 106 | 2i. Amb independència que utilitzis o no, quina importància donaries a l'aplicació de: PUBLICACIÓ AL WEB RESULTATS D'AVALUACIÓ I QUALITAT? | 2 | 1 | 5,3% | 0 | 0,0% | 1 | 20,0% | |
| 107 | | 3 | 1 | 5,3% | 1 | 7,1% | 0 | 0,0% | |
| 108 | | 5 | 4 | 21,1% | 4 | 28,6% | 0 | 0,0% | |
| 109 | | 6 | 1 | 5,3% | 0 | 0,0% | 1 | 20,0% | |
| 110 | | 7 | 3 | 15,8% | 3 | 21,4% | 0 | 0,0% | |
| 111 | | 8 | 3 | 15,8% | 3 | 21,4% | 0 | 0,0% | |
| 112 | | 9 | 1 | 5,3% | 0 | 0,0% | 1 | 20,0% | |
| 113 | | 10 | 5 | 26,3% | 3 | 21,4% | 2 | 40,0% | |
| 114 | | Mitjana: | | | 7,1 | | 7,0 | | 7,4 |
| 115 | | 2j. Amb independència que utilitzis o no, quina importància donaries a l'aplicació de: INICIATIVES DE BENCHMARKING (COMPARACIÓ ENTRE IGUALS)? | 1 | 1 | 5,3% | 1 | 7,1% | 0 | 0,0% |
| 116 | 2 | | 1 | 5,3% | 0 | 0,0% | 1 | 20,0% | |
| 117 | 4 | | 1 | 5,3% | 1 | 7,1% | 0 | 0,0% | |
| 118 | 5 | | 3 | 15,8% | 3 | 21,4% | 0 | 0,0% | |
| 119 | 6 | | 1 | 5,3% | 1 | 7,1% | 0 | 0,0% | |
| 120 | 7 | | 4 | 21,1% | 3 | 21,4% | 1 | 20,0% | |
| 121 | 8 | | 3 | 15,8% | 3 | 21,4% | 0 | 0,0% | |
| 122 | 9 | | 1 | 5,3% | 0 | 0,0% | 1 | 20,0% | |
| 123 | 10 | | 4 | 21,1% | 2 | 14,3% | 2 | 40,0% | |
| 124 | Mitjana: | | | | 6,8 | | 6,5 | | 7,6 |
| 125 | 2k. Amb independència que utilitzis o no, quina importància donaries a l'aplicació de: QUADRES DE COMANDAMENT? | 1 | 1 | 5,3% | 1 | 7,1% | 0 | 0,0% | |
| 126 | | 4 | 2 | 10,5% | 1 | 7,1% | 1 | 20,0% | |
| 127 | | 5 | 1 | 5,3% | 1 | 7,1% | 0 | 0,0% | |
| 128 | | 6 | 1 | 5,3% | 0 | 0,0% | 1 | 20,0% | |
| 129 | | 7 | 6 | 31,6% | 6 | 42,9% | 0 | 0,0% | |
| 130 | | 8 | 3 | 15,8% | 3 | 21,4% | 0 | 0,0% | |
| 131 | | 9 | 1 | 5,3% | 0 | 0,0% | 1 | 20,0% | |
| 132 | | 10 | 4 | 21,1% | 2 | 14,3% | 2 | 40,0% | |
| 133 | Mitjana: | | | 7,1 | | 6,9 | | 7,8 | |

| 1 | 2 | 3 | | | Càrrec que ocupes | | | | | |
|-----|--|--|--|--|------------------------------|---------------------|---------------|---------------------|-------------------|---------------------|
| | | | | | Total | | Cap de servei | | Director/a d'àrea | |
| | | | | | N | % columna i mitjana | N | % columna i mitjana | N | % columna i mitjana |
| 134 | 3a. Quin és el motiu principal per no utilitzar: | 3a. Quin és el motiu principal per no utilitzar: CARTES DE SERVEIS? | No és rellevant pels serveis | 3 | 20,0% | 2 | 18,2% | 1 | 25,0% | |
| 135 | | | No conec l'instrument | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | |
| 136 | | | No tenim mitjans | 7 | 46,7% | 5 | 45,5% | 2 | 50,0% | |
| 137 | | | Falta formació entre els | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | |
| 138 | | | Ja s'està contemplant la seva | 5 | 33,3% | 4 | 36,4% | 1 | 25,0% | |
| 139 | | | Els resultats no compensarie | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | |
| 140 | | | 3b. Quin és el motiu principal per no utilitzar: CERTIFICATS ISO O SIMILARS? | 3b. Quin és el motiu principal per no utilitzar: CERTIFICATS ISO O SIMILARS? | No és rellevant pels serveis | 6 | 37,5% | 4 | 30,8% | 2 |
| 141 | No conec l'instrument | 1 | | | 6,3% | 1 | 7,7% | 0 | 0,0% | |
| 142 | No tenim mitjans | 6 | | | 37,5% | 5 | 38,5% | 1 | 33,3% | |
| 143 | Falta formació entre els | 0 | | | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | |
| 144 | Ja s'està contemplant la seva | 1 | | | 6,3% | 1 | 7,7% | 0 | 0,0% | |
| 145 | Els resultats no compensarie | 2 | | | 12,5% | 2 | 15,4% | 0 | 0,0% | |
| 146 | 3c. Quin és el motiu principal per no utilitzar: MODELS D'EXCEL·LÈNCIA (EFQM, CAF, EVAM, etc)? | 3c. Quin és el motiu principal per no utilitzar: MODELS D'EXCEL·LÈNCIA (EFQM, CAF, EVAM, etc)? | | | No és rellevant pels serveis | 4 | 23,5% | 3 | 25,0% | 1 |
| 147 | | | No conec l'instrument | 1 | 5,9% | 1 | 8,3% | 0 | 0,0% | |
| 148 | | | No tenim mitjans | 10 | 58,8% | 6 | 50,0% | 4 | 80,0% | |
| 149 | | | Falta formació entre els | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | |
| 150 | | | Ja s'està contemplant la seva | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | |
| 151 | | | Els resultats no compensarie | 2 | 11,8% | 2 | 16,7% | 0 | 0,0% | |
| 152 | | | 3d. Quin és el motiu principal per no utilitzar: ENQUESTES DE SATISFACCIÓ? | 3d. Quin és el motiu principal per no utilitzar: ENQUESTES DE SATISFACCIÓ? | No és rellevant pels serveis | 1 | 7,7% | 1 | 10,0% | 0 |
| 153 | No conec l'instrument | 0 | | | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | |
| 154 | No tenim mitjans | 7 | | | 53,8% | 6 | 60,0% | 1 | 33,3% | |
| 155 | Falta formació entre els | 2 | | | 15,4% | 1 | 10,0% | 1 | 33,3% | |
| 156 | Ja s'està contemplant la seva | 3 | | | 23,1% | 2 | 20,0% | 1 | 33,3% | |
| 157 | Els resultats no compensarie | 0 | | | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | |

| 1 | 2 | 3 | Càrrec que ocupes | | | | | |
|-----|--|--|-------------------|---------------------|---------------|---------------------|-------------------|---------------------|
| | | | Total | | Cap de servei | | Director/a d'àrea | |
| | | | N | % columna i mitjana | N | % columna i mitjana | N | % columna i mitjana |
| 158 | 3e. Quin és el motiu principal per no utilitzar: TRUCADES/AUDITORIES/CLIENT MISTERIÓS? | No és rellevant pels serveis | 3 | 23,1% | 3 | 33,3% | 0 | 0,0% |
| 159 | | No conec l'instrument | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% |
| 160 | | No tenim mitjans | 7 | 53,8% | 5 | 55,6% | 2 | 50,0% |
| 161 | 3f. Quin és el motiu principal per no utilitzar: BÚSTIA DE QUEIXES, RECLAMACIONS, SUGGERIMENTS? | Falta formació entre els treballadors. Ja s'està contemplant la seva | 1 | 7,7% | 0 | 0,0% | 1 | 25,0% |
| 162 | | Els resultats no compensarien | 2 | 15,4% | 1 | 11,1% | 1 | 25,0% |
| 163 | | No és rellevant pels serveis | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% |
| 164 | 3g. Quin és el motiu principal per no utilitzar: INDICADORS DE GESTIÓ? | No conec l'instrument | 1 | 11,1% | 1 | 14,3% | 0 | 0,0% |
| 165 | | No tenim mitjans | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% |
| 166 | | No tenim mitjans | 4 | 44,4% | 4 | 57,1% | 0 | 0,0% |
| 167 | | Falta formació entre els treballadors. Ja s'està contemplant la seva | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% |
| 168 | | Els resultats no compensarien | 4 | 44,4% | 2 | 28,6% | 2 | 100,0% |
| 169 | | No és rellevant pels serveis | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% |
| 170 | 3h. Quin és el motiu principal per no utilitzar: PARTICIPACIÓ DELS USUARIS EN EL DISSENY DEL SERVEI? | No és rellevant pels serveis | 1 | 11,1% | 1 | 20,0% | 0 | 0,0% |
| 171 | | No conec l'instrument | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% |
| 172 | | No tenim mitjans | 3 | 33,3% | 2 | 40,0% | 1 | 25,0% |
| 173 | | Falta formació entre els treballadors. Ja s'està contemplant la seva | 2 | 22,2% | 1 | 20,0% | 1 | 25,0% |
| 174 | | Els resultats no compensarien | 3 | 33,3% | 1 | 20,0% | 2 | 50,0% |
| 175 | | No és rellevant pels serveis | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% |
| 176 | 3i. Quin és el motiu principal per no utilitzar: BÚSTIA DE QUEIXES, RECLAMACIONS, SUGGERIMENTS? | No és rellevant pels serveis | 4 | 36,4% | 4 | 57,1% | 0 | 0,0% |
| 177 | | No conec l'instrument | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% |
| 178 | | No tenim mitjans | 4 | 36,4% | 2 | 28,6% | 2 | 50,0% |
| 179 | | Falta formació entre els treballadors. Ja s'està contemplant la seva | 2 | 18,2% | 0 | 0,0% | 2 | 50,0% |
| 180 | | Els resultats no compensarien | 1 | 9,1% | 1 | 14,3% | 0 | 0,0% |
| 181 | | No és rellevant pels serveis | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% |

| | | | | Càrrec que ocupes | | | | | |
|-----|--|--|------------------------------|-------------------|---------------------|---------------|---------------------|-------------------|---------------------|
| | | | | Total | | Cap de servei | | Director/a d'àrea | |
| | | | | N | % columna i mitjana | N | % columna i mitjana | N | % columna i mitjana |
| 182 | 3i. Quin és el motiu principal per no utilitzar: PUBLICACIÓ AL WEB RESULTATS D'AVALUACIÓ I QUALITAT? | No és rellevant pels serveis | 4 | 30,8% | 3 | 33,3% | 1 | 25,0% | |
| 183 | | No conec l'instrument | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | |
| 184 | | No tenim mitjans | 7 | 53,8% | 4 | 44,4% | 3 | 75,0% | |
| 185 | | Falta formació entre els | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | |
| 186 | | Ja s'està contemplant la seva | 2 | 15,4% | 2 | 22,2% | 0 | 0,0% | |
| 187 | | Els resultats no compensaria | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | |
| 188 | | 3j. Quin és el motiu principal per no utilitzar: INICIATIVES DE BENCHMARKING (COMPARACIÓ ENTRE IGUALS)? | No és rellevant pels serveis | 3 | 30,0% | 2 | 25,0% | 1 | 50,0% |
| 189 | No conec l'instrument | | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | |
| 190 | No tenim mitjans | | 4 | 40,0% | 3 | 37,5% | 1 | 50,0% | |
| 191 | Falta formació entre els | | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | |
| 192 | Ja s'està contemplant la seva | | 2 | 20,0% | 2 | 25,0% | 0 | 0,0% | |
| 193 | Els resultats no compensaria | | 1 | 10,0% | 1 | 12,5% | 0 | 0,0% | |
| 194 | 3k. Quin és el motiu principal per no utilitzar: QUADRES DE COMANDAMENT? | | No és rellevant pels serveis | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% |
| 195 | | No conec l'instrument | 1 | 7,7% | 1 | 10,0% | 0 | 0,0% | |
| 196 | | No tenim mitjans | 9 | 69,2% | 7 | 70,0% | 2 | 66,7% | |
| 197 | | Falta formació entre els | 1 | 7,7% | 0 | 0,0% | 1 | 33,3% | |
| 198 | | Ja s'està contemplant la seva | 2 | 15,4% | 2 | 20,0% | 0 | 0,0% | |
| 199 | | Els resultats no compensaria | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | |
| 200 | | 4. Creus que és necessari que l'ajuntament tingui en compte la qualitat dels serveis que presta de forma directa o a través de tercers? | Sí | 19 | 100,0% | 14 | 100,0% | 5 | 100,0% |
| 201 | No | | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | |
| 202 | 5. I, penses que el teu ajuntament hauria de comptar amb un model o sistema de gestió propi de la qualitat dels serveis? | Sí | 15 | 93,8% | 10 | 90,9% | 5 | 100,0% | |
| 203 | | No | 1 | 6,3% | 1 | 9,1% | 0 | 0,0% | |
| 204 | 6a. Suposant que l'ajuntament volgués implementar un model de gestió de la qualitat dels seus serveis, valora del 0 a 10 la importància que hauria de tenir: PRIORITZAR LA VISIÓ CIUTADANA | 4 | 1 | 5,3% | 1 | 7,1% | 0 | 0,0% | |
| 205 | | 6 | 3 | 15,8% | 3 | 21,4% | 0 | 0,0% | |
| 206 | | 8 | 6 | 31,6% | 3 | 21,4% | 3 | 60,0% | |
| 207 | | 9 | 4 | 21,1% | 2 | 14,3% | 2 | 40,0% | |
| 208 | | 10 | 5 | 26,3% | 5 | 35,7% | 0 | 0,0% | |
| 209 | | Mitjana: | | | 8,2 | | 8,1 | | 8,4 |
| 210 | | 6b. Suposant que l'ajuntament volgués implementar un model de gestió de la qualitat dels seus serveis, valora del 0 a 10 la importància que hauria de tenir: PRIORITZAR LA VISIÓ OBJECTIVA (EFICIÈNCIA, INDICADORS DE GESTIÓ...) | 4 | 1 | 5,3% | 1 | 7,1% | 0 | 0,0% |
| 211 | | | 5 | 1 | 5,3% | 1 | 7,1% | 0 | 0,0% |
| 212 | | | 6 | 2 | 10,5% | 0 | 0,0% | 2 | 40,0% |
| 213 | | | 8 | 6 | 31,6% | 3 | 21,4% | 3 | 60,0% |
| 214 | 9 | | 3 | 15,8% | 3 | 21,4% | 0 | 0,0% | |
| 215 | 10 | | 6 | 31,6% | 6 | 42,9% | 0 | 0,0% | |
| 216 | Mitjana: | | | 8,2 | | 8,6 | | 7,2 | |

| 1 | 2 | 3 | Càrrec que ocupa | | | | | | |
|-----|--|---|------------------|---------------------|---------------|---------------------|-------------------|---------------------|-------|
| | | | Total | | Cap de servei | | Directoria d'àrea | | |
| | | | N | % columna i mitjana | N | % columna i mitjana | N | % columna i mitjana | |
| 217 | 6c. Suposant que l'ajuntament volgués implementar un model de gestió de la qualitat dels seus serveis, valora del 0 a 10 la importància que hauria de tenir: UNITAT DE QUALITAT ESPECÍFICA | 2 | 1 | 5,3% | 1 | 7,1% | 0 | 0,0% | |
| 218 | | 5 | 3 | 15,8% | 3 | 21,4% | 0 | 0,0% | |
| 219 | | 6 | 2 | 10,5% | 1 | 7,1% | 1 | 20,0% | |
| 220 | | 7 | 2 | 10,5% | 2 | 14,3% | 0 | 0,0% | |
| 221 | | 8 | 2 | 10,5% | 1 | 7,1% | 1 | 20,0% | |
| 222 | | 9 | 3 | 15,8% | 2 | 14,3% | 1 | 20,0% | |
| 223 | | 10 | 6 | 31,6% | 4 | 28,6% | 2 | 40,0% | |
| 224 | | Mitjana: | | | 7,7 | | 7,4 | | 8,6 |
| 225 | | 6d. Suposant que l'ajuntament volgués implementar un model de gestió de la qualitat dels seus serveis, valora del 0 a 10 la importància que hauria de tenir: MES TREBALLADORS A LES ÀREES | 2 | 1 | 5,3% | 1 | 7,1% | 0 | 0,0% |
| 226 | | | 4 | 1 | 5,3% | 1 | 7,1% | 0 | 0,0% |
| 227 | 5 | | 1 | 5,3% | 1 | 7,1% | 0 | 0,0% | |
| 228 | 6 | | 3 | 15,8% | 2 | 14,3% | 1 | 20,0% | |
| 229 | 7 | | 1 | 5,3% | 1 | 7,1% | 0 | 0,0% | |
| 230 | 8 | | 2 | 10,5% | 1 | 7,1% | 1 | 20,0% | |
| 231 | 9 | | 6 | 31,6% | 4 | 28,6% | 2 | 40,0% | |
| 232 | 10 | | 4 | 21,1% | 3 | 21,4% | 1 | 20,0% | |
| 233 | Mitjana: | | | | 7,7 | | 7,4 | | 8,4 |
| 234 | 6e. Suposant que l'ajuntament volgués implementar un model de gestió de la qualitat dels seus serveis, valora del 0 a 10 la importància que hauria de tenir: COM A MÍNIM UN SERVEI PER ÀREA ON S'APLIQUÉS EL MODEL | | 4 | 1 | 5,3% | 1 | 7,1% | 0 | 0,0% |
| 235 | | 5 | 3 | 15,8% | 3 | 21,4% | 0 | 0,0% | |
| 236 | | 6 | 3 | 15,8% | 2 | 14,3% | 1 | 20,0% | |
| 237 | | 7 | 5 | 26,3% | 5 | 35,7% | 0 | 0,0% | |
| 238 | | 8 | 3 | 15,8% | 1 | 7,1% | 2 | 40,0% | |
| 239 | | 9 | 3 | 15,8% | 1 | 7,1% | 2 | 40,0% | |
| 240 | | 10 | 1 | 5,3% | 1 | 7,1% | 0 | 0,0% | |
| 241 | | Mitjana: | | | 7,0 | | 6,6 | | 8,0 |
| 242 | | 6f. Suposant que l'ajuntament volgués implementar un model de gestió de la qualitat dels seus serveis, valora del 0 a 10 la importància que hauria de tenir: ESTÀNDARDS O INDICADORS COMUNS | 5 | 1 | 5,3% | 0 | 0,0% | 1 | 20,0% |
| 243 | | | 7 | 4 | 21,1% | 4 | 28,6% | 0 | 0,0% |
| 244 | 8 | | 4 | 21,1% | 2 | 14,3% | 2 | 40,0% | |
| 245 | 9 | | 7 | 36,8% | 5 | 35,7% | 2 | 40,0% | |
| 246 | 10 | | 3 | 15,8% | 3 | 21,4% | 0 | 0,0% | |
| 247 | Mitjana: | | | | 8,3 | | 8,5 | | 7,8 |
| 248 | 6g. Suposant que l'ajuntament volgués implementar un model de gestió de la qualitat dels seus serveis, valora del 0 a 10 la importància que hauria de tenir: ENQUESTES COM A MÍNIM EN UN DELS SERVEIS | 5 | 2 | 10,5% | 2 | 14,3% | 0 | 0,0% | |
| 249 | | 6 | 1 | 5,3% | 1 | 7,1% | 0 | 0,0% | |
| 250 | | 7 | 5 | 26,3% | 5 | 35,7% | 0 | 0,0% | |
| 251 | | 8 | 2 | 10,5% | 1 | 7,1% | 1 | 20,0% | |
| 252 | | 9 | 5 | 26,3% | 2 | 14,3% | 3 | 60,0% | |
| 253 | | 10 | 4 | 21,1% | 3 | 21,4% | 1 | 20,0% | |
| 254 | Mitjana: | | | 8,0 | | 7,6 | | 9,0 | |
| 255 | 6h. Suposant que l'ajuntament volgués implementar un model de gestió de la qualitat dels seus serveis, valora del 0 a 10 la importància que hauria de tenir: ENQUESTES UNIFICADES | 3 | 1 | 5,3% | 1 | 7,1% | 0 | 0,0% | |
| 256 | | 5 | 2 | 10,5% | 2 | 14,3% | 0 | 0,0% | |
| 257 | | 6 | 1 | 5,3% | 1 | 7,1% | 0 | 0,0% | |
| 258 | | 7 | 4 | 21,1% | 4 | 28,6% | 0 | 0,0% | |
| 259 | | 8 | 6 | 31,6% | 2 | 14,3% | 4 | 80,0% | |
| 260 | | 9 | 5 | 26,3% | 4 | 28,6% | 1 | 20,0% | |
| 261 | Mitjana: | | | 7,4 | | 7,1 | | 8,2 | |
| 262 | 6i. Suposant que l'ajuntament volgués implementar un model de gestió de la qualitat dels seus serveis, valora del 0 a 10 la importància que hauria de tenir: RECONeixEMENT TREBALLADORS AMB QUALITAT ALTA | 3 | 1 | 5,3% | 1 | 7,1% | 0 | 0,0% | |
| 263 | | 5 | 2 | 10,5% | 2 | 14,3% | 0 | 0,0% | |
| 264 | | 7 | 6 | 31,6% | 4 | 28,6% | 2 | 40,0% | |
| 265 | | 8 | 7 | 36,8% | 5 | 35,7% | 2 | 40,0% | |
| 266 | | 9 | 3 | 15,8% | 2 | 14,3% | 1 | 20,0% | |
| 267 | | Mitjana: | | | 7,3 | | 7,1 | | 7,8 |
| 268 | 6j. Suposant que l'ajuntament volgués implementar un model de gestió de la qualitat dels seus serveis, valora del 0 a 10 la importància que hauria de tenir: CERTIFICACIONS EXTERNES DE QUALITAT | 3 | 3 | 15,8% | 3 | 21,4% | 0 | 0,0% | |
| 269 | | 5 | 6 | 31,6% | 5 | 35,7% | 1 | 20,0% | |
| 270 | | 6 | 1 | 5,3% | 1 | 7,1% | 0 | 0,0% | |
| 271 | | 7 | 3 | 15,8% | 2 | 14,3% | 1 | 20,0% | |
| 272 | | 8 | 4 | 21,1% | 2 | 14,3% | 2 | 40,0% | |
| 273 | | 9 | 2 | 10,5% | 1 | 7,1% | 1 | 20,0% | |
| 274 | Mitjana: | | | 6,1 | | 5,6 | | 7,4 | |

| 1 | 2 | 3 | Càrrec que ocupa | | | | | | | |
|-----|---|--|---|---------------------|---------------|---------------------|-------------------|---------------------|-------|--------|
| | | | Total | | Cap de servei | | Director/a d'àrea | | | |
| | | | N | % columna i mitjana | N | % columna i mitjana | N | % columna i mitjana | | |
| 275 | 7. Punt fort dels serveis que presta l'Ajuntament: | 7. Punt fort: ampli ventall de serveis que es presten | Sí | 2 | 10,5% | 2 | 14,3% | 0 | 0,0% | |
| 276 | | No | 17 | 89,5% | 12 | 85,7% | 5 | 100,0% | | |
| 277 | | 7. Punt fort: proximitat | Sí | 5 | 26,3% | 3 | 21,4% | 2 | 40,0% | |
| 278 | | No | 14 | 73,7% | 11 | 78,6% | 3 | 60,0% | | |
| 279 | | 7. Punt fort: participació ciutadana en els serveis | Sí | 2 | 10,5% | 2 | 14,3% | 0 | 0,0% | |
| 280 | | No | 17 | 89,5% | 12 | 85,7% | 5 | 100,0% | | |
| 281 | | 7. Punt fort: coneixement de la ciutat | Sí | 1 | 5,3% | 0 | 0,0% | 1 | 20,0% | |
| 282 | | No | 18 | 94,7% | 14 | 100,0% | 4 | 80,0% | | |
| 283 | | 7. Punt fort: anàlisi de resultats | Sí | 1 | 5,3% | 1 | 7,1% | 0 | 0,0% | |
| 284 | | No | 18 | 94,7% | 13 | 92,9% | 5 | 100,0% | | |
| 285 | | 7. Punt fort: bon servei / Professionalitat / Profunditat | Sí | 4 | 21,1% | 2 | 14,3% | 2 | 40,0% | |
| 286 | | No | 14 | 73,7% | 12 | 85,7% | 3 | 60,0% | | |
| 287 | | 7. Punt fort: orientació ciutadana | Sí | 4 | 21,1% | 4 | 28,5% | 0 | 0,0% | |
| 288 | | No | 14 | 73,7% | 9 | 64,3% | 5 | 100,0% | | |
| 289 | | 7. Punt fort: bon tracte | Sí | 2 | 10,5% | 1 | 7,1% | 1 | 20,0% | |
| 290 | | No | 17 | 89,5% | 13 | 92,9% | 4 | 80,0% | | |
| 291 | | 7. Punt fort: distribució territorial | Sí | 1 | 5,3% | 0 | 0,0% | 1 | 20,0% | |
| 292 | | No | 18 | 94,7% | 14 | 100,0% | 4 | 80,0% | | |
| 293 | | 7. Punt fort: compromís / seriositat / implicació | Sí | 3 | 15,8% | 3 | 21,4% | 0 | 0,0% | |
| 294 | | No | 16 | 84,2% | 11 | 78,6% | 5 | 100,0% | | |
| 295 | | 7. Punt fort: possibilitat d'accés informàtic | Sí | 1 | 5,3% | 1 | 7,1% | 0 | 0,0% | |
| 296 | | No | 18 | 94,7% | 13 | 92,9% | 5 | 100,0% | | |
| 297 | | 7. Punt fort: rapidesa en la resposta | Sí | 1 | 5,3% | 1 | 7,1% | 0 | 0,0% | |
| 298 | | No | 18 | 94,7% | 13 | 92,9% | 5 | 100,0% | | |
| 299 | | 7. Punt fort: voluntat de compliment normatiu | Sí | 1 | 5,3% | 0 | 0,0% | 1 | 20,0% | |
| 300 | | No | 18 | 94,7% | 14 | 100,0% | 4 | 80,0% | | |
| 301 | | 7. Punt fort: voluntat de canvi de la direcció per modernitzar l'organització | Sí | 1 | 5,3% | 1 | 7,1% | 0 | 0,0% | |
| 302 | | No | 18 | 94,7% | 13 | 92,9% | 5 | 100,0% | | |
| 303 | | 8. Aspectes més importants en la qualitat dels serveis que presta l'Ajuntament | 8. El més important: CONFORTABILITAT | Sí | 10 | 52,6% | 6 | 42,9% | 4 | 80,0% |
| 304 | | | No | 9 | 47,4% | 8 | 57,1% | 1 | 20,0% | |
| 305 | | | 8. El més important: TRACTE QUE REBEN ELS USUARIS | Sí | 18 | 94,7% | 13 | 92,9% | 5 | 100,0% |
| 306 | | No | 1 | 5,3% | 1 | 7,1% | 0 | 0,0% | | |
| 307 | 8. El més important: TEMPS D'ESPERA EN SER ATÈS | Sí | 12 | 63,2% | 8 | 57,1% | 4 | 80,0% | | |
| 308 | No | 7 | 36,8% | 5 | 35,7% | 2 | 40,0% | | | |
| 309 | 8. El més important: FORMA DE GESTIÓ (DIRECTA O INDIRECTA) | Sí | 3 | 15,8% | 3 | 21,4% | 0 | 0,0% | | |
| 310 | | No | 16 | 84,2% | 11 | 78,6% | 5 | 100,0% | | |
| 311 | 8. El més important: COST QUE HA DE PAGAR | Sí | 7 | 36,8% | 5 | 35,7% | 2 | 40,0% | | |
| 312 | | No | 12 | 63,2% | 9 | 64,3% | 3 | 60,0% | | |
| 313 | 8b. Aspectes més importants en la qualitat dels serveis que presta l'Ajuntament (altre aspecte) | 8b. Accessibilitat | Sí | 1 | 5,3% | 1 | 7,1% | 0 | 0,0% | |
| 314 | | No | 18 | 94,7% | 13 | 92,9% | 5 | 100,0% | | |
| 315 | 8b. Agilitat web / Telemàtica / Gestió de tràmits online | Sí | 2 | 10,5% | 0 | 0,0% | 2 | 40,0% | | |
| 316 | | No | 17 | 89,5% | 14 | 100,0% | 3 | 60,0% | | |
| 317 | 8b. Imatge unificada entre àrees | Sí | 1 | 5,3% | 1 | 7,1% | 0 | 0,0% | | |
| 318 | | No | 18 | 94,7% | 13 | 92,9% | 5 | 100,0% | | |
| 319 | 8b. Informació / info en comunicació local | Sí | 6 | 31,6% | 5 | 35,7% | 1 | 20,0% | | |
| 320 | | No | 13 | 68,4% | 9 | 64,3% | 4 | 80,0% | | |
| 321 | 8b. Comprensió del procediment | Sí | 1 | 5,3% | 1 | 7,1% | 0 | 0,0% | | |
| 322 | | No | 18 | 94,7% | 13 | 92,9% | 5 | 100,0% | | |
| 323 | 8b. Agilitat tramitació | Sí | 2 | 10,5% | 2 | 14,3% | 0 | 0,0% | | |
| 324 | | No | 17 | 89,5% | 12 | 85,7% | 5 | 100,0% | | |
| 325 | 8b. Rapidesa resposta | Sí | 5 | 26,3% | 4 | 28,6% | 1 | 20,0% | | |
| 326 | | No | 14 | 73,7% | 10 | 71,4% | 4 | 80,0% | | |
| 327 | 8b. Atenció personalitzada | Sí | 1 | 5,3% | 1 | 7,1% | 0 | 0,0% | | |
| 328 | | No | 18 | 94,7% | 13 | 92,9% | 5 | 100,0% | | |
| 329 | 8b. Qualitat tècnica | Sí | 2 | 10,5% | 2 | 14,3% | 0 | 0,0% | | |
| 330 | | No | 17 | 89,5% | 12 | 85,7% | 5 | 100,0% | | |
| 331 | 8b. Participació dels usuaris en la definició dels serveis | Sí | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | | |
| 332 | | No | 19 | 100,0% | 14 | 100,0% | 5 | 100,0% | | |
| 333 | 8b. Trucades per al control de qualitat (especialment en serveis prestats per tercers) | Sí | 1 | 5,3% | 1 | 7,1% | 0 | 0,0% | | |
| 334 | | No | 18 | 94,7% | 13 | 92,9% | 5 | 100,0% | | |
| 335 | 8b. Punt únic d'atenció | Sí | 1 | 5,3% | 0 | 0,0% | 1 | 20,0% | | |
| 336 | | No | 18 | 94,7% | 14 | 100,0% | 4 | 80,0% | | |

| 1 | 2 | 3 | Càrrec que ocupa | | | | | | |
|-----|---|---|------------------|---------------------|---------------|---------------------|-------------------|---------------------|-------|
| | | | Total | | Cap de servei | | Director/a d'àrea | | |
| | | | N | % columna i mitjana | N | % columna i mitjana | N | % columna i mitjana | |
| 337 | 9. Aspectes a millorar dels serveis que presta l'Ajuntament: | 9. Formació del personal | Si | 1 | 5,3% | 1 | 7,1% | 0 | 0,0% |
| 338 | | No | 18 | 94,7% | 13 | 92,9% | 5 | 100,0% | |
| 339 | | 9. Manual d'atenció ciutadana | Si | 1 | 5,3% | 1 | 7,1% | 0 | 0,0% |
| 340 | | No | 18 | 94,7% | 13 | 92,9% | 5 | 100,0% | |
| 341 | | 9. Cartes de serveis a tots els serveis | Si | 1 | 5,3% | 1 | 7,1% | 0 | 0,0% |
| 342 | | No | 18 | 94,7% | 13 | 92,9% | 5 | 100,0% | |
| 343 | | 9. Agilitat web / telemàtica / tràmits electrònics / tecnologia | Si | 7 | 36,8% | 5 | 35,7% | 2 | 40,0% |
| 344 | | No | 12 | 63,2% | 9 | 64,3% | 3 | 60,0% | |
| 345 | | 9. Control de gestió dels serveis | Si | 1 | 5,3% | 1 | 7,1% | 0 | 0,0% |
| 346 | | No | 18 | 94,7% | 13 | 92,9% | 5 | 100,0% | |
| 347 | | 9. Ciutat més sostenible i moderna | Si | 1 | 5,3% | 1 | 7,1% | 0 | 0,0% |
| 348 | | No | 18 | 94,7% | 13 | 92,9% | 5 | 100,0% | |
| 349 | | 9. Rapidesa en les respostes | Si | 1 | 5,3% | 1 | 7,1% | 0 | 0,0% |
| 350 | | No | 18 | 94,7% | 13 | 92,9% | 5 | 100,0% | |
| 351 | | 9. Comunicació /Personalització del servei / Ajustar-se a necessitats i expectatives / Adaptació horària a necessitats / Facilitar circuits | Si | 8 | 42,1% | 4 | 28,6% | 4 | 80,0% |
| 352 | | No | 11 | 57,9% | 10 | 71,4% | 1 | 20,0% | |
| 353 | | 9. Més descentralització | Si | 1 | 5,3% | 1 | 7,1% | 0 | 0,0% |
| 354 | | No | 18 | 94,7% | 13 | 92,9% | 5 | 100,0% | |
| 355 | | 9. Equipaments adequats | Si | 2 | 10,5% | 1 | 7,1% | 1 | 20,0% |
| 356 | | No | 17 | 89,5% | 13 | 92,9% | 4 | 80,0% | |
| 357 | 9. Unitat amb visió del conjunt de l'organització | Si | 1 | 5,3% | 1 | 7,1% | 0 | 0,0% | |
| 358 | No | 18 | 94,7% | 13 | 92,9% | 5 | 100,0% | | |
| 359 | 9. Recursos: humans, tècnics i organitzatius | Si | 1 | 5,3% | 1 | 7,1% | 0 | 0,0% | |
| 360 | No | 18 | 94,7% | 13 | 92,9% | 5 | 100,0% | | |
| 361 | 9. Obertura de canals amb la ciutadania per dissenyar serveis | Si | 1 | 5,3% | 1 | 7,1% | 0 | 0,0% | |
| 362 | No | 18 | 94,7% | 13 | 92,9% | 5 | 100,0% | | |

Respostes literals de les preguntes de l'enquesta 7, 8, 9 i 10

| 7. Pensant en el conjunt de l'ajuntament, segons la teva opinió quins són els punts forts dels serveis que està prestant actualment? | | |
|---|------------|-------------|
| | Freqüència | Percentatge |
| Anàlisi dels resultats | 1 | 5,3 |
| biblioteques, poliesportius, oferta cultural i d'oci | 1 | 5,3 |
| Bon servei i bon tracte humà | 1 | 5,3 |
| Distribució territorial Qualificació professional | 1 | 5,3 |
| El compromís, la profunditat i la seriositat en la prestació dels serveis | 1 | 5,3 |
| L'accés a través d'eines informàtiquesLa rapidesa en la resposta a les sol.licituds (al menys per mi és bàsica) | 1 | 5,3 |
| L'adequació de la demanda als requeriments de la oferta | 1 | 5,3 |
| L'ampli ventall de serveis que es presten, La implicació dels servidors públics. | 1 | 5,3 |
| L'orientació a les necessitats de la ciutadania | 1 | 5,3 |
| La gestió de l'oportunitat, la proximitat amb el ciutadà | 1 | 5,3 |
| La participació ciutadana. | 1 | 5,3 |
| La voluntat dels equips i la voluntat de canvi de la direcció per modernitzar l'organització | 1 | 5,3 |
| Molta proximitat amb el ciutadà, molt coneixement de la ciutat | 1 | 5,3 |
| Nivell de qualitat dels productes | 1 | 5,3 |
| Proximitat- capacitat de resposta - Participació dels veïns i veïnes | 1 | 5,3 |
| Proximitat; Atenció a l'usuari/a; Escolta activa | 1 | 5,3 |
| Tracte personal i proper | 1 | 5,3 |
| voluntat d'acompliment normatiu per tenir la sensació interna de "fer el que toca" | 1 | 5,3 |
| Voluntat de servei | 1 | 5,3 |
| Total | 19 | 100,0 |

8b. Se li acudeix algun altre element que pot afectar en la percepció objectiva i subjectiva de la qualitat d'un servei, en especial d'aquells serveis que no es presten en un espai físic concret?

| | Freqüència | Percentatge |
|---|------------|-------------|
| accessibilitat | 1 | 5,3 |
| Agilitat web i telemàtica | 1 | 5,3 |
| Donar una imatge unificada entre totes les àrees | 1 | 5,3 |
| Els nostres serveis es presten en espai físic concret | 1 | 5,3 |
| Informació | 1 | 5,3 |
| Informació i comprensió dels procediments | 1 | 5,3 |
| Informació i gestió de tràmits on-line | 1 | 5,3 |
| L'agilitat de la tramitació La rapidesa en la resposta | 1 | 5,3 |
| La atenció personal i la capacitat de resposta dels professionals. | 1 | 5,3 |
| la garantia de resposta quasi immediata | 1 | 5,3 |
| La informació. | 1 | 5,3 |
| la presència en la comunicació municipal | 1 | 5,3 |
| la qualitat tècnica del servei | 1 | 5,3 |
| La rapidesa en arribar al seu objectiu i la simplificació dels tràmits | 1 | 5,3 |
| No | 1 | 5,3 |
| Poder realitzar trucades telefòniques (auditoria o control de qualitat) als usuaris en especial els que es presten per tercers, La participació dels usuaris en el disseny del servei | 1 | 5,3 |
| Punt únic d'atenció | 1 | 5,3 |
| Si no és en un espai físic, seria el temps de resposta. | 1 | 5,3 |
| Velocitat en resoldre els problemes Percepció per part del ciutadà dels serveis | 1 | 5,3 |
| Total | 19 | 100,0 |

9. I pensant en el futur, quins aspectes creus que s'haurien de millorar en relació als serveis que actualment està prestant l'ajuntament?

| | Freqüència | Percentatge |
|--|------------|-------------|
| Agilitat web i telemàtica | 1 | 5,3 |
| El control de gestió dels serveis; | 1 | 5,3 |
| Els tràmits electrònics | 1 | 5,3 |
| Fer una ciutat més sostenible i moderna. A nivell urbanisític penso que hi ha barris que s'estan quedant enrera. | 1 | 5,3 |
| Gestions on lineRàpidesa en la respostaPersonalització del servei | 1 | 5,3 |
| Han de tenir molt més presents les necessitats i les expectatives de la ciutadania | 1 | 5,3 |
| Incrementar els tràmits on-line. Potenciar la descentralització | 1 | 5,3 |
| Informació i tramitació on-lineEquipaments adequats a la prestació dels serveisAdaptació horària a les necessitats ciutadanes | 1 | 5,3 |
| La formació del personal. | 1 | 5,3 |
| La proximitat i facilitat als ciutadans, per tant l'accés Fàcil a circuits interns i recursos. | 1 | 5,3 |
| La relació interna entre Unitats, ja que, molt sovint hi ha peticions que passen d'un lloc a l'altre sense que es doni cap resposta a l'usuari.No hi ha una visió panoràmica de tot l'Ajuntament. Hi ha algú que pugui donar resposta a que es fa en totes i cadascuna de les Unitats de l'Ajuntament? | 1 | 5,3 |
| Major atenció al ciutadà, desconeixement dels serveis que es presten, disposar d'un manual d'atenció (com s'identifica, etc) i la confortabilitat del espais adreçats a prestar serveis, Que tots el servei prestats tinguin una carta de serveis que possibiliti a l'usuari l'exigència de determinats nivell de qualitat | 1 | 5,3 |
| millorar la comunicació dels serveis, millorar les instal·lacions i adaptar-les a les noves necessitats, millorar l'atenció ciutadana amb més personal en els serveis | 1 | 5,3 |
| Millorar la informació al ciutadà | 1 | 5,3 |
| Potenciar els canals no presencials | 1 | 5,3 |
| Potenciar els canals no presencialsObrir canals de comunicació/participació amb la ciutadania per dissenyar serveis | 1 | 5,3 |
| recursos humans - recursos tècnics - organització municipal | 1 | 5,3 |
| Saber el grau de coneixement i satisfacció del ciutadà del cost, del resultat, ... del servei prestat | 1 | 5,3 |
| Tecnologia | 1 | 5,3 |
| Total | 19 | 100,0 |

10. I per acabar, de tots els serveis municipals que presta el teu departament, a quin creus que seria més necessari que es pogués aplicar un model o sistema propi de gestió de la qualitat?

| Serveis proposats | Freqüència | Percentatge |
|---|------------|---------------|
| Activitat subvencional | 1 | 4,5% |
| Biblioteques | 1 | 4,5% |
| Consultes externes | 1 | 4,5% |
| El registre municipal | 1 | 4,5% |
| Formació i Ocupació | 1 | 4,5% |
| Gestió tributària | 1 | 4,5% |
| La resposta a la petició de dades econòmiques per contribuents i/o empreses | 1 | 4,5% |
| Les consultes pròpies del servei | 1 | 4,5% |
| Matrimonis civils | 1 | 4,5% |
| Mitjans de comunicació | 1 | 4,5% |
| Servei d'Atenció al ciutadà | 1 | 4,5% |
| Servei públic d'aparcaments | 1 | 4,5% |
| Serveis personals | 4 | 18,2% |
| Serveis Socials | 2 | 9,1% |
| Transparència | 1 | 4,5% |
| Qualsevol servei | 3 | 13,6% |
| TOTAL | 22 | 100,0% |

12.3. Proposta de dimensions i atributs dels serveis elaborada per la Xarxa Interadministrativa de la qualitat

| Dimensió | Atribut | Definició |
|-----------------------------------|---|---|
| 1. Elements tangibles | 1. Adequació d'edificis i instal·lacions | Instal·lacions i edificis suficients i en bon estat d'ús. |
| | 2. Adequació i bon estat dels equipaments. | Aparença i bon estat d'equipaments i mitjans materials. |
| | 3. Comoditat de les instal·lacions. | Comoditat de les instal·lacions (amplitud, lluminositat, climatització, etc.). |
| | 4. Aparença de les persones. | Aspecte cuidat i net de les persones que atenen o presten el servei. |
| | 5. Identificació de les persones. | Correcta identificació de les persones que atenen o presten el servei. |
| | 6. Neteja de les instal·lacions. | Instal·lacions netes. |
| | 7. Suficiència de les persones. | Existència de suficients persones per prestar el servei. |
| 2. Fiabilitat | 8. Execució del servei de forma fiable i acurada | Prestació del servei d'acord amb l'anunciat i / o compromès, oferint confiança, |
| | 9. Absència d'errors i fallades. | Servei o atenció prestada lliure d'errors o fallades. |
| 3. Capacitat de resposta | 10. Resolució de problemes | Capacitat per a resoldre un determinat problema o fallada produït durant la prestació del servei |
| | 11. Temps d'espera | Temps d'espera per a la realització d'un tràmit o la recepció d'un determinat servei. |
| | 12. Rapidesa en l'atenció | Diligència i rapidesa en l'atenció, realització d'un tràmit o prestació del servei. |
| | 13. Atenció de queixes i suggeriments | Gestió àgil i eficaç de queixes, reclamacions i suggeriments. |
| 4. Professionalitat | 14. Competència professional | Professionalitat i competència de les persones que atenen o intervenen en la prestació del servei |
| 5. Atenció personalitzada | 15. Empatia, cortesia i amabilitat de tracte | Tracte cortès, respectuós i amable per part de la / les persones que atenen o intervenen prestació del servei i que s'esforcen per ajudar al ciutadà posant-se en el seu lloc. |
| | 16. Atenció individualitzada | Disposició, motivació i interès de les persones per conèixer les necessitats del ciutadà i prestar-li una atenció individualitzada. |
| | 17. Garantia de privacitat en l'atenció presencial | El servei o atenció presencial prestada es produeix d'una manera que garanteix i respecta la seva privacitat. |
| 6. Equitat | 18. Tracte imparcial i no discriminatori | Percepció que es rep el servei de manera equànime, justa i imparcial sense discriminació de cap tipus (ni pel seu lloc de residència ni per l'edat, sexe, nacionalitat, nivell social, etc.). |
| | 19. Cost del servei | Percepció que el preu públic establert, si escau, no suposa una barrera per accedir i / o rebre al servei. |
| 7. Seguretat | 20. Seguretat en la recollida i tractament de dades personals | Percepció que s'ofereixen garanties suficients de custòdia i confidencialitat en la recollida i el tractament de les dades de caràcter personal. |
| | 21. Informació prèvia sobre riscos o perills. | Adequada informació sobre els potencials riscos o perills derivats del servei a prestar. |
| | 22. Absència de riscos o perills. | Absència de riscos, perills o danys durant la prestació del servei. |
| 8. Accessibilitat. | 23. Accessibilitat als centres i serveis. | ilitat per localitzar, accedir i rebre, si escau i d'una forma presencial, el servei desitjat. |
| | 24. Accessibilitat telefònica | Facilitat per comunicar, contactar i rebre, si escau, el servei desitjat per telèfon. |
| | 25. Accessibilitat per mitjans telemàtics | Facilitat per comunicar, contactar i rebre, si escau, el servei desitjat per mitjans telemàtics (Internet, WAP, pda, etc.). |
| | 26. Adequació dels horaris d'atenció. | Horaris d'atenció adaptats a les seves necessitats. |
| | 27. Absència de barreres. | Inexistència de barreres de tot tipus per accedir i / o rebre el servei. |
| | 28. Facilitat d'accés per mitjans de transport públic. | Existència i disponibilitat de mitjans de transport públic per accedir al centre o servei requerit. |
| 9. Comunicació. | 29. Suficiència, actualització, claredat i comprensibilitat en la informació prèvia. | Informació donada en els serveis d'informació i / o atenció al ciutadà suficient, actualitzada, clara i entenedora. |
| | 30. Suficiència i claredat de la informació donada durant la prestació del servei. | Informació facilitada durant la realització de tràmits i / o la prestació del servei suficient, clara i comprensible |
| 10. Participació ciutadana | 31. Foment de la participació ciutadana i coneixement de canals existents per a això. | Percepció que es fomenta la participació ciutadana en la planificació i gestió dels serveis públics i es faciliten canals adequats per a això. |
| 11. Rendiment | 32. Coneixement de compromisos de servei previs | Existència i comunicació adequada de compromisos de servei amb el ciutadà |
| | 33. Compliment de compromisos de servei. | Percepció del grau de compliment dels compromisos adquirits i publicats per l'administració. |
| | 34. Simplicitat dels processos | Simplicitat i senzillesa en la realització de tràmits i / o en la prestació del servei. |
| | 35. Resultats del servei rebut. | Percepció del ciutadà d'haver aconseguit allò que necessitava. |
| | 36. Responsabilitat Social | Percepció que l'organització prestadora del servei està compromesa amb la millora social, ciutadana i ambiental del seu entorn. |
| 12. Satisfacció | 37. Satisfacció general. | Satisfacció global amb el servei rebut. |

Font: reproducció de la proposta d'atributs i dimensions recollida als annexos de l'Informe de l'observatori de la Xarxa Interadministrativa de Qualitat.

12.4. Les 5 dimensions dels serveis segons Parasuraman, Zeithaml i Berry

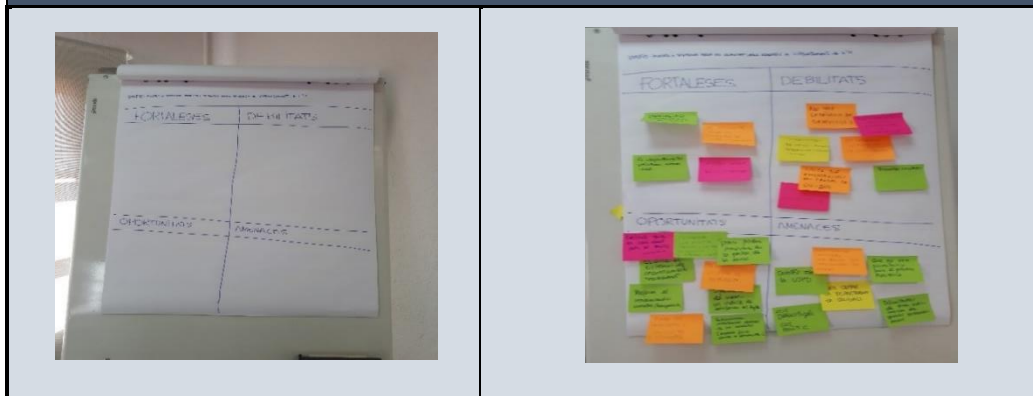
| Dimensió | Principals aspectes que inclou la dimensió |
|---------------------------------|--|
| 1. Tangibilitat | Aquesta dimensió valora l'aparença física de les instal·lacions, els equips, el personal i els materials de comunicació. |
| 2. Fiabilitat | Aquesta dimensió fa referència a l'habilitat per executar el servei ofert de manera precisa, veraç i amb cura. Es tracta d'avaluar si l'organització compleix amb el que ha promès i si ho fa sense errors. |
| 3. Seguretat | Valora el coneixement i professionalitat dels empleats, el tracte que dispensen i la seva capacitat per inspirar confiança i credibilitat. També es refereix a la gestió i control dels riscos, i a la honestat, veracitat i confiança en el servei que es presta. |
| 4. Capacitat de Resposta | Mesura la disposició d'ajudar als usuaris a proveir-los de un servei ràpid. |
| 5. Empatia | Aquesta dimensió valora l'atenció individualitzada, la facilitat d'accés a la informació, la informació proporcionada en un llenguatge comprensible, la capacitat d'escoltar i l'esforç per conèixer i entendre les necessitats de l'usuari. |

Font: Transcripció de les definicions recollides a l'enquesta de Satisfacció amb els serveis i productes de l'AEVAL, 2012.

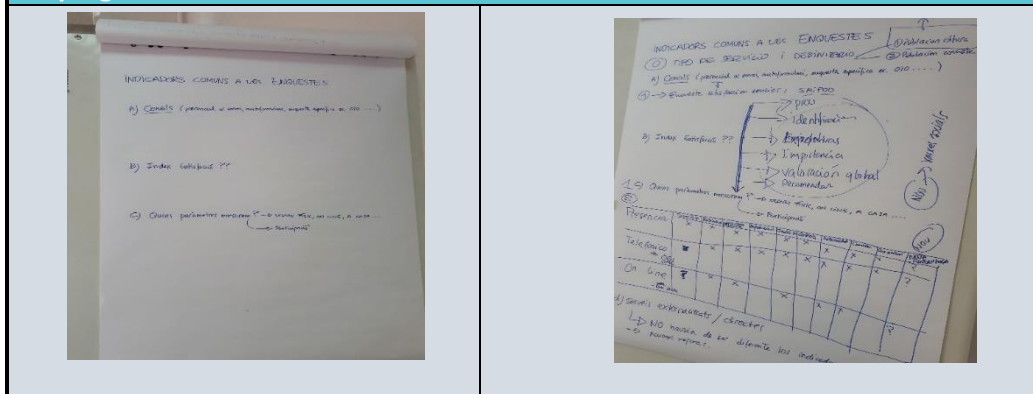
12.5 Detall del desenvolupament de l'Anàlisi DAFO

10.5.1 Primera i segona part de la sessió

1a Part: Procés de realització del DAFO



2a Part: Procés de discussió de les dimensions i atributs dels serveis i l'establiment de preguntes comunes



12.5.2. 3ra part: Resultat de les votacions dels indicadors comuns a les enquestes

a) Mail enviat per recollir les votacions

De: [Mari Calvillo](#)
Enviat: jueves, 26 de julio de 2018 13:30
Per a: [Redacted]
Tema: VOTACIÓ DAFO

Hola!

Tal com vam quedar us passo la recopilació de la bateria de preguntes plantejades per tots i agrupades per dimensions.
Veureu que en alguns casos està recollit la redacció de la pregunta i en altres només s'esmenta el tema a testar.
Caldria que ara votéssiu una pregunta per àmbit, per fer la selecció dels ítems més importants a preguntar.
Tots heu incorporat alguna pregunta general més enllà de preguntes específiques per els diferents àmbits.
Per això veureu que estan incorporades a la votació en un nou apartat de preguntes genèriques
També caldria votar quins criteris són més importants.

Amb la votació que hem retorneu cadascun servirà per saber quines són les preguntes/temes comuns a preguntar, tant a tenir en compte en una enquesta de satisfacció específica com en relació a establir un control de qualitat.

Aprofito per donar les gràcies a tots!!!

Mari

Enviat des del [Correu](#) per al Windows 10

b) Resultat de les votacions (dimensions, atributs i preguntes sobre satisfacció dels serveis)

DAFO: SEGONA PART: Proposta de bateria de preguntes comunes per incorporar bé a les enquestes de satisfacció específiques, bé a un sistema de control de la qualitat genèric.

Selecció de les preguntes

Aquesta graella recull totes les preguntes plantejades. Recorda que la redacció de la pregunta no és important sinó la idea de l'atribut que es vol valorar.

(marca amb una "X" la proposta de pregunta que creus que hauria de ser comuna per a consultar a tots els usuaris en un possible control de qualitat o per incorporar a enquestes de satisfacció específiques. Només una pregunta per criteri)

| Criteris tangibles | P1 | P2 | P3 | P4 | P5 | TOTAL |
|---|----|----|----|----|----|-------|
| Fins a quin punt l'espai on va ser atès era còmode? | | | | | | |
| Fins a quin punt l'espai on va ser atès estava net? | | | | | | |
| Fins a quin punt l'espai on va ser atès garanteix la intimitat de les persones que reben el servei? | | | | | | |
| Fins a quin punt l'espai on va ser atès està ben senyalitzat? | | | | | | |
| Ha trobat adequades les instal·lacions on va rebre el servei? | X | X | X | X | X | 5 |
| Ha trobat el servei ben senyalitzat? | | | | | | |
| Ha trobat l'espai adequat per a persones amb problemes de mobilitat? | | | | | | |
| Criteris Fiabilitat | P1 | P2 | P3 | P4 | P5 | TOTAL |
| Fins a quin punt el servei que ha rebut es va prestar sense errors? | | | | | X | 1 |
| Fins a quin punt el servei que ha rebut es correspon amb el previst/anunciat? | X | X | X | X | X | 4 |
| Criteris Capacitat | P1 | P2 | P3 | P4 | P5 | TOTAL |
| Fins a quin punt la seva petició es va resoldre adequadament? | X | X | | | | 2 |
| Fins a quin punt la seva petició es va resoldre amb rapidesa? | | | X | | | 1 |
| Fins a quin punt el personal mostrava voluntat de resoldre la seva petició? | | | | | | |
| El temps d'espera ha estat correcte? | | | | X | X | 2 |
| El nombre de funcionaris atenant el servei era adequat | | | | | | |
| Fins a quin punt el personal estava obert a escoltar queives i suggeriments per millorar el servei? | | | | | | |
| Criteris Professionalitat | P1 | P2 | P3 | P4 | P5 | TOTAL |
| Fins a quin punt el personal es va mostrar competent per prestar el servei? | X | X | X | X | X | 5 |
| Em podria valorar del 0 al 10 la professionalitat de la persona que l'atès | | | | | | |
| Criteris Credibilitat | P1 | P2 | P3 | P4 | P5 | TOTAL |
| Fins a quin punt la informació rebuda li va semblar creïble? | X | | | | | 1 |
| Fins a quin punt la informació del servei a la pàgina web està actualitzada? | | | | | | |
| Creu que la informació rebuda va ser correcte? | | X | X | X | X | 4 |
| Creu que la persona que l'atès dominava el tema? | | | | | | |
| Criteris Cortesia | P1 | P2 | P3 | P4 | P5 | TOTAL |
| Fins a quin punt la persona que el va atendre va ser amable? | | | X | X | X | 3 |
| Fins a quin punt la persona que el va atendre va ser respectuosa? | | | | | | |
| El tracte rebut ha estat correcte? | X | X | | | | 2 |
| La persona que l'atès ha mostrat interès? | | | | | | |
| Criteri Seguretat | P1 | P2 | P3 | P4 | P5 | TOTAL |
| Creu que es preserva la protecció de dades dels usuaris | X | | | X | X | 3 |
| Creu que es respecte la intimitat dels usuaris | | X | X | | | 2 |

+

| Criteris Accessibilitat | P1 | P2 | P3 | P4 | P5 | TOTAL |
|--|----|----|----|----|----|-------|
| Fins a quin punt va ser fàcil contactar amb l'Ajuntament en relació amb aquest servei? | X | | | | | 1 |
| Fins a quin punt l'horari d'atenció al públic del servei és adequat? (sinó és un servei on <u>lige</u>) | | | | X | X | 2 |
| Fins a quin punt els canals per sol·licitar aquest servei (presencial, telefònic, web...) són els adients? | | | | | | |
| Fins a quin punt li sembla adequat el preu que va pagar per aquest servei? (només si el servei no és gratuït) | | | | X | X | 2 |
| Fins a quin punt li va semblar fàcil trobar el que buscava a la pàgina web? (només per a serveis on <u>lige</u> o informació al web) | | | | | | |
| Criteris Comunicació | P1 | P2 | P3 | P4 | P5 | TOTAL |
| Fins a quin punt la persona que el va atendre va utilitzar un llenguatge senzill? | X | X | | | X | 3 |
| Fins a quin punt el material informatiu del servei era fàcil d'entendre? | | | | | | |
| Fins a quin punt la comunicació per part de l'Ajuntament en relació amb el servei va ser suficient? | X | | | | | 1 |
| Ha trobat dificultats en accedir a la informació? | | | | | | |
| La informació rebuda ha estat clara? | | | | X | | 1 |
| Criteris Comprensió | P1 | P2 | P3 | P4 | P5 | TOTAL |
| Fins a quin punt el personal es va esforçar per entendre el que li estava demanant? | X | X | X | X | X | 4 |
| Fins a quin punt el personal es va mostrar receptiu davant de la seva situació particular? | | | | | X | 1 |
| La persona que l'atès tenia un ampli coneixement sobre l'aspecte a tractar? | | | | | | |
| Criteris Bona Governança | P1 | P2 | P3 | P4 | P5 | TOTAL |
| Fins a quin punt es permet la participació de l'usuari en el servei? | | | | | | |
| Fins a quin punt creu que l'Ajuntament té voluntat de millorar aquest servei? | X | X | | | | 2 |
| Fins a quin punt han estat fàcils els processos/tràmits que ha hagut de fer? | | | X | X | | 2 |
| Fins a quin punt creu que l'Ajuntament contribueix a la Responsabilitat Social amb aquest servei (millora social, ciutadana, ambiental)? | | | | | X | 1 |
| Altres preguntes genèriques no associades a un atribut concret | P1 | P2 | P3 | P4 | P5 | TOTAL |
| Quina és la seva satisfacció global amb el servei? | X | X | | | | 2 |
| Recomanaria aquest servei a un amic? | | | | | X | 1 |
| Com va conèixer el servei? | | | X | | | 1 |
| Vostè pensava que el servei seria millor o pitjor que el servei rebut? | | | | | | 1 |
| Quins aspectes creu que són més importants per prestar aquest servei amb més qualitat: l'horari d'atenció/el preu (només si el té)/ el temps d'espera/ el temps de resposta/ les instal·lacions/ que es faci on <u>lige</u> / Altres | | | | X | | 1 |

De tots els criteris, **selecciona els 5** que consideres essencials que l'Ajuntament els incorpori amb alguna bateria de preguntes en un possible control de qualitat o en l'aplicació d'enquestes de satisfacció?

| | P1 | P2 | P3 | P4 | P5 | TOTAL |
|---------------------------|----|----|----|----|----|-------|
| Criteris Tangibles | | | X | X | X | 3 |
| Criteris Fiabilitat | | X | | | | 1 |
| Criteris Capacitat | | X | X | | X | 3 |
| Criteris Professionalitat | X | X | X | X | X | 5 |
| Criteris Credibilitat | X | | | | | 1 |
| Criteris Cortesia | | X | X | X | X | 4 |
| Criteris Accessibilitat | X | | | X | X | 3 |
| Criteris Seguretat | | | | | | 0 |
| Criteris Comunicació | X | | X | | | 2 |
| Criteris Comprensió | X | | | | | 1 |
| Criteris Bona Governança | | X | | X | | 2 |

12.6. Carta de Serveis Corporativa: principis i compromisos generals a tots els serveis de l'Ajuntament de L'Hospitalet



Ajuntament de L'Hospitalet

2. Principis de la prestació de serveis públics municipals

El principis pels quals s'ha de regir la prestació de serveis públics són, principalment, aquells que garanteixen l'accés i la qualitat d'aquests serveis, tenint sempre en compte que l'actuació de les administracions públiques ha de complir els principis d'eficàcia i submissió plena a la llei i el dret.

- **Orientació als interessos de la ciutadania.** Les persones que treballen a l'administració han d'exercir les seves funcions amb la consciència que, amb la seva activitat, presten un servei d'interès públic. En aquest sentit l'administració es compromet a oferir serveis de qualitat i amb la màxima proximitat amb la ciutadania.
- **Bona fe i confiança legítima.** L'Ajuntament no pot defraudar la confiança legítima que els i les ciutadans/es aprecien en la seva actuació, de manera que és legítim que la ciutadania confii en l'Administració, i aquesta en la ciutadania.
- **Eficàcia en l'oferta de serveis als ciutadans i eficàcia en el compliment dels objectius.** L'Ajuntament ha d'assignar els recursos adients per tal d'obtenir els objectius fixats amb el nivell de qualitat exigible. Aquest assoliment de la qualitat ha de ser realitzat de forma competitiva, és a dir, amb la menor despesa possible en cost econòmic i de temps, cosa que implica: simplicitat i claredat, racionalitat administrativa i economia, suficiència i adequació estricta dels mitjans als fins institucionals.
- **Igualtat i accessibilitat.** Tota persona ha de poder accedir als serveis públics sense patir cap mena de discriminació. Alhora, ha de quedar garantida l'accessibilitat als serveis públics de tota la ciutadania, sent responsabilitat de l'administració l'adaptació dels horaris, l'apropament físic dels serveis i l'eliminació de les barreres arquitectòniques, així com fer intel·ligible el llenguatge administratiu i simplificar-ne els tràmits.
- **Participació ciutadana.** L'administració establirà els mecanismes necessaris per consultar la ciutadania en el disseny, prestació i avaluació dels serveis públics, mitjançant les vies estipulades al Reglament de Participació Ciutadana (2013), així com a les diferents Taules Sectorials del Consell Social de Ciutat i als Consells de Districte.
- **Transparència.** La ciutadania ha de poder accedir a aquella informació que afecti als seus interessos, sense que es produeixin situacions d'informació parcial o interessada, amb els condicionants que imposa la necessitat de garantir la protecció de dades i seguretat personal.
- **Col·laboració i cooperació interadministrativa.** La coordinació i col·laboració amb la resta d'administracions, tant a nivell horitzontal com vertical, és necessària per tal de garantir la qualitat de la prestació dels serveis.

3



Ajuntament de L'Hospitalet

5. Compromisos generals en relació a la prestació de serveis públics

Tenint en compte els principis de la prestació de serveis exposats anteriorment, i amb la voluntat de garantir els drets de la ciutadania, l'Ajuntament es compromet a millorar els aspectes següents:

- **Tracte correcte.** L'actuació dels professionals serà en tots els casos respectuosa, objectiva i imparcial, sense que es pugui donar cap mena de discriminació o actuació interessada.
- **Professionalitat.** Els professionals actuaran de forma eficient i eficaç, garantint tots aquells drets subjectes a l'actuació de l'administració pública, entre els quals destaquen el secret i la confidencialitat en el tractament de dades personals.
- **Eficàcia, rapidesa i simplificació dels tràmits.** Les sol·licituds seran resoltes de forma correcta i adequada a cada cas, en el mínim temps possible i amb la màxima simplicitat i senzillesa en la gestió dels tràmits.
- **Accessibilitat i proximitat.** Els horaris d'atenció i prestació dels serveis seran adequats a les necessitats de la ciutadania i es procurarà la seva fàcil accessibilitat des del territori.
- **Transparència, fiabilitat i objectivitat.** Es donarà accés a informació i dades municipals d'acord a la política de transparència i dades obertes de l'Ajuntament, garantint alhora el compliment del dret de protecció de dades. Aquesta informació serà fiable i comprensible, essent revisada i actualitzada de forma permanent, i accessible des del portal de Dades Obertes.
- **Identificació i mecanismes accessibles de reclamació.** Els funcionaris i treballadors dels serveis públics seran identificables en tot procediment que impliqui atenció a l'usuari, sigui aquest tracte presencial o telemàtic. També seran posats en coneixement tots els mecanismes d'avaluació, reclamació i petició als quals tingui accés el ciutadà.
- **Participació.** L'Ajuntament de L'Hospitalet es compromet a recollir tot suggeriment i ciutadana que vagi encarada a la millora dels serveis públics de la ciutat, tenint sempre en compte la veu de la ciutadania en totes les fases de la prestació dels serveis, incloent el disseny i l'avaluació dels mateixos. Així, tant els ciutadans com les entitats poden fer efectiva aquesta participació ja sigui via intervenció al Ple municipal, o via elevació de propostes o peticions, o bé amb l'exercici d'una iniciativa ciutadana popular o a partir de consultes populars, tal i com estableix el Reglament de Participació Ciutadana (2013), o també participant a les Taules Sectorials i als Consells de Districte.



12.7. Aproximació al dimensionament dels Serveis municipals de L'Hospitalet. Buidatge i depuració de la informació rebuda per les Àrees Municipals

Dimensionament dels serveis: informació aproximada i substitutiva davant la manca de Catàleg de Serveis de l'Ajuntament

Relació de possibles serveis, destinataris, nombre d'usuaris i forma de prestació.

| Codi ordre | Nom de l'Àrea | SERVEI (Servei, programa) | Típus de servei segons Projecte de Catàleg | Col·lectiu al que s'adreça (Reagrupat) | Típus de població al que s'adreça | Nombre d'usuaris que van rebre, pagar o abonar el servei l'any 2017 | Valoració dades facilitades (l'Àrea sistematza les dades dels usuaris?) | Forma prestació (reagrupat) |
|------------|---------------|--|--|--|-----------------------------------|---|---|-----------------------------|
| 1 | ESPORTS | POLIESPORTIUS | Activitats | Població general | Difosa | 22.201 | SI | Depen de l'equipament |
| 2 | ESPORTS | TAI-TXI ALS PARCS | Activitats | Població general | Difosa | 455 | Dubtòs | Ajuntament |
| 3 | ESPORTS | Programa L'H Camina | Activitats | Població general | Difosa | | Dubtòs | Ajuntament |
| 4 | ESPORTS | PRÈSTEC DE MATERIAL ESPORTIU | Assessorament, informació i | Entitats | Concreta | 26 | SI | Ajuntament |
| 5 | ESPORTS | Programa de suport a entitats esportives | Assessorament, informació i | Entitats | Concreta | 97 | SI | Ajuntament |
| 6 | EDUCACIÓ | PATIS OBERTS | Activitats | Infants | Difosa | 42.304 | Dubtòs | Mixta Privada |
| 7 | ESPORTS | Esdeveniments i activitats esportives | Activitats | Població general | Difosa | | Dubtòs | Ajuntament |
| 8 | JOVENTUT | Oficina Jove | Assessorament, informació i | Joves | Difosa | 2.000 | Dubtòs | Ajuntament |
| 9 | JOVENTUT | Oficina de voluntariat | Assessorament, informació i | Població general | Difosa | 100 | Dubtòs | Ajuntament |
| 10 | SALUT | Punt d'Informació de Salut Jove | Assessorament, informació i intermediació | Joves | Concreta | 867 | Dubtòs | Ajuntament |
| 11 | SALUT | Servei de Podologia | Atenció social | Gent gran | Concreta | 7.015 | Dubtòs | Mixta Privada |
| 12 | SALUT | Programa d'intercanvi de xeringues (PIX) | Atenció social | Persones en situació de risc | Concreta | 379 | SI | Mixta Privada |
| 13 | SALUT | Programes de salut | Atenció social | Joves | Concreta | | Dubtòs | Mixta Privada |
| 14 | Cultura | Cessió d'us equipaments culturals | Cessió o préstec de béns | Població general | Difosa | 180 | SI | Ajuntament |
| 15 | Cultura | Programació activitats Barrades | Activitats | Població general | Difosa | | NO | Ajuntament |
| 16 | Cultura | Aules estudi | Activitats | Població general | Difosa | 10.553 | Dubtòs | Ajuntament |
| 17 | Cultura | Programació d'activitats Teatre Joventut | Activitats | Població general | Difosa | 13.311 | Dubtòs | Mixta Privada |
| 18 | Cultura | Teatre educatiu | Formació | Escoles | Concreta | 504 | Dubtòs | Ajuntament |
| 19 | Cultura | Cessió d'us equipaments culturals | Cessió o préstec de béns | Població general | Difosa | | SI | Ajuntament |
| 20 | Cultura | Biblioteques | Activitats | Població general | Concreta | 100.000 | SI | Ajuntament |
| 21 | Cultura | Programa d'activitats al Museu | Activitats | Població general | Difosa | | Dubtòs | Ajuntament |
| 22 | Cultura | Programa d'activitats a la Tecla Sala | Activitats | Centres educatius | Difosa | 12.306 | Dubtòs | Ajuntament |
| 23 | Cultura | Programa d'activitats al CC La Bòbila | Activitats | Població general | Difosa | 2.208 | Dubtòs | Ajuntament |
| 24 | Cultura | Programes formatius al CC La Bòbila | Formació | Població general | Difosa | | SI | Ajuntament |
| 25 | Cultura | Escola de Música | Formació | Població general | Difosa | 2.389 | SI | Ajuntament |
| 26 | Educació | FEM TÀNDEM L'H | Activitats | Escoles | Concreta | 21 | SI | Ajuntament |
| 27 | Educació | PROGRAMA | Formació | Escoles | Concreta | 1.397 | SI | Ajuntament |
| 28 | Educació | PROGRAMA D'ACOMPANYAMENT | Formació | Famílies | Difosa | 380 | SI | Mixta Privada |
| 29 | Educació | Cessió d'espais educatius | Cessió o préstec de béns | Població general | Difosa | 137 | SI | Ajuntament |
| 30 | Educació | REFORÇ ESCOLAR A L'ESTIU | Formació | Famílies | Difosa | 72 | SI | Ajuntament |
| 31 | Educació | GUIA <INTRO> | Activitats | Escoles | Concreta | 73 | SI | Ajuntament |

Font: Elaboració pròpia a partir de l'explotació de l'Excel facilitat per la Gerència amb la informació facilitada per les àrees municipals.

| Codi ordre | Nom de l'Àrea | SERVEI (Servei, programa) | Tipus de servei segons Projecte de Catàleg | Col·lectiu al que s'adreça (Reagrupat) | Tipus de població al que s'adreça | Nombre d'usuaris que van rebre, pagar o abonar el servei l'any 2017 | Valoració dades facilitades (l'Àrea sistematza les dades dels usuaris?) | Forma prestació (reagrupat) |
|------------|--|---|---|--|-----------------------------------|---|---|-----------------------------|
| 32 | Educació | PROGRAMA D'ORIENTACIÓ I ACOMPANYAMENT (POA) | Formació | Famílies | Concreta | 276 | SI | Ajuntament |
| 33 | Educació | Programa d'auxiliars d'àngles a les escoles | Formació | Escoles | Concreta | 2.152 | Dubtós | Ajuntament |
| 34 | Educació | OFICINA MUNICIPAL D'ESCOLARITZACIÓ | Assessorament, informació i intermediació | Famílies | Difosa | 9.051 | SI | Ajuntament |
| 35 | Educació | Preinscripció escolar | Assessorament, informació i intermediació | Famílies | Difosa | | SI | Ajuntament |
| 36 | Educació | Manteniment centres educatius | Infraestructures, equipaments i manteniment | Població general | Concreta | 54 | SI | Ajuntament |
| 37 | Educació | Neteja centres educatius | Infraestructures, equipaments i manteniment | Població general | Concreta | 54 | SI | Mixta Privada |
| 38 | Alcaldia-Presidència | Matrimonis civils | Altres | Població general | Concreta | 318 | SI | Ajuntament |
| 39 | Alcaldia-Presidència | Portal de Dades Obertes | Eines de gestió del coneixement | Població general | Difosa | | SI | Ajuntament |
| 40 | Cultura | Agenda Cultural | Eines de gestió del coneixement | Població general | Difosa | | NO | Ajuntament |
| 41 | Alcaldia-Presidència | Consulta de fons arxiu municipal | Eines de gestió del coneixement | Població general | Difosa | | SI | Ajuntament |
| 42 | Alcaldia-Presidència | Portal d'Informació Estadística Oficial | Eines de gestió del coneixement | Població general | Difosa | | SI | Ajuntament |
| 43 | Alcaldia-Presidència | Suport i assessorament protocol·lari a entitats | Assessorament, informació i intermediació | Població general | Concreta | 40 | NO | Ajuntament |
| 44 | Hisenda i serveis centralitzats | Oficina d'Atenció Ciutana | Assessorament, informació i intermediació | Població general | Difosa | 76.958 | SI | Ajuntament |
| 45 | Hisenda i serveis centralitzats | Oficina d'Atenció al públic gestió tributària | Assessorament, informació i intermediació | Població general | Concreta | 9.925 | SI | Depen de l'equipament |
| 46 | Hisenda i serveis centralitzats | Recaptació tributària | Potestats administratives | Població general | Concreta | | SI | Ajuntament |
| 47 | Coordinació, Planificació, Desenvolupament | MERCATS | Altres | Població general | Difosa | | NO | Ajuntament |
| 48 | Coordinació, Planificació, Desenvolupament | OMIC | Assessorament, informació i intermediació | Població general | Difosa | | SI | Ajuntament |
| 49 | Coordinació, Planificació, Desenvolupament | Servei d'emprenedoria | Assessorament, informació i intermediació | Professionals | Difosa | | Dubtós | Ajuntament |
| 50 | Coordinació, Planificació, Desenvolupament | Cessió d'espais per a empreses i emprenedors | Cessió o préstec de béns | Població general | Concreta | | Dubtós | Ajuntament |
| 51 | Coordinació, Planificació, Desenvolupament | Cessió d'espais per a la creació multimèdia | Cessió o préstec de béns | Població general | Difosa | 4.060 | Dubtós | Ajuntament |

| Codi ordre | Nom de l'Àrea | SERVEI (Servei, programa) | Tipus de servei segons Projecte de Catàleg | Col·lectiu al que s'adreça (Reagrupat) | Tipus de població al que s'adreça | nombre d'usuaris que van rebre, pagar o abonar el servei l'any 2017 | Valoració dades facilitades (l'Àrea sistematitza les dades dels usuaris?) | Forma prestació (reagrupat) |
|------------|--|--|---|--|-----------------------------------|---|---|-----------------------------|
| 52 | Coordinació, Planificació, Desenvolupament Econòmic i Ocupació | PROGRAMES FORMATIUS PER A PERSONES EN SITUACIÓ DE RISC | Formació | Joves | Concreta | 1.017 | Dubtós | Ajuntament |
| 53 | Coordinació, Planificació, Desenvolupament Econòmic i Ocupació | Servei d'informació i orientació laboral | Assessorament, informació i intermediació | Població general | Difosa | 4.922 | | Ajuntament |
| 54 | Coordinació, Planificació, Desenvolupament Econòmic i Ocupació | Formació professional per a l'ocupació | Formació | Famílies | Difosa | 127 | Dubtós | |
| 55 | La Farga, Gestió d'Equipaments Municipals SA | APARCAMENT MUNICIPAL | Cessió o préstec de béns | Famílies | Concreta | 5.248 | SI | Societat Municipal |
| 56 | La Farga, Gestió d'Equipaments Municipals SA | Mitjans de comunicació | Eines de gestió del coneixement | Població general | Difosa | | NO | Societat Municipal |
| 57 | EPHUS | Neteja viària | infraestructures, equipaments i manteniment | Població general | Difosa | | NO | Mixta Privada |
| 58 | EPHUS | Neteja gràffits edificis | infraestructures, equipaments i manteniment | Població general | Difosa | 3.490 | SI | Mixta Privada |
| 59 | EPHUS | APP de Neteja i espai públic | infraestructures, equipaments i manteniment | Població general | Concreta | 10.075 | SI | Mixta Privada |
| 60 | EPHUS | Residus | infraestructures, equipaments i manteniment | Població general | Difosa | | NO | Mixta Privada |
| 61 | EPHUS | Servei Recollida mobles | infraestructures, equipaments i manteniment | Població general | Concreta | 15.302 | SI | Mixta Privada |
| 62 | EPHUS | Deixalleria | infraestructures, equipaments i manteniment | Població general | Difosa | 10.710 | NO | Mixta Privada |
| 63 | EPHUS | Manteniment de parcs i jardins | infraestructures, equipaments i manteniment | Població general | Difosa | | NO | Mixta Privada |
| 64 | EPHUS | MANTENIMENT ESPAI PUBLIC: JOCS INFANTILS | infraestructures, equipaments i manteniment | Famílies | Difosa | | NO | Mixta Privada |
| 65 | EPHUS | Manteniment àrees de salut i esport als parcs | infraestructures, equipaments i manteniment | Població general | Difosa | | NO | Mixta Privada |
| 66 | EPHUS | Manteniment àrees de gossos | infraestructures, equipaments i manteniment | Població general | Difosa | | NO | Mixta Privada |
| 67 | EPHUS | Informació i tramitació llicències d'activitats reglades | Potestats administratives | Població general | Concreta | 1.156 | SI | Ajuntament |
| 68 | EPHUS | Informació i tramitació llicències d'obres | Potestats administratives | Població general | Concreta | 81 | SI | Ajuntament |
| 69 | EPHUS | Infraccions urbanístiques | Potestats administratives | Població general | Concreta | | SI | Ajuntament |
| 70 | EPHUS | Inspecció d'obres | Potestats administratives | Població general | Concreta | | SI | Ajuntament |

| Codi ordre | Nom de l'Àrea | SERVEI (Servei, programa) | Tipus de servei segons Projecte de Catàleg | Col·lectiu al que s'adreça (Reagrupat) | Tipus de població al que s'adreça | Nombre d'usuaris que van rebre, pagar o abonar el servei l'any 2017 | Valoració dades facilitades (l'Àrea sistematza les dades dels usuaris?) | Forma prestació (reagrupat) |
|------------|-----------------------|--|---|--|-----------------------------------|---|---|-----------------------------|
| 71 | EPHUS | Inspecció d'activitats reglades | Potestats administratives | Població general | Concreta | | SI | Ajuntament |
| 72 | EPHUS | Servei de Cartografia | Assessorament, informació i intermediació | Població general | Difosa | 35 | Dubtòs | Ajuntament |
| 73 | EPHUS | Geoportal l'espai públic | Eines de gestió del coneixement | Població general | Concreta | | SI | Ajuntament |
| 74 | EPHUS | Confecció manteniment nomenclàtor | Assessorament, informació i intermediació | Població general | Difosa | | NO | Ajuntament |
| 75 | EPHUS | Manteniment del claveguerons al vial públic | infraestructures, equipaments i manteniment | Població general | Difosa | | NO | Mixta Privada |
| 76 | EPHUS | Manteniment espai i urbà | infraestructures, equipaments i manteniment | Població general | Difosa | | NO | Mixta Privada |
| 77 | EPHUS | Manteniment renovació la i pública | infraestructures, equipaments i manteniment | Població general | Difosa | | NO | Mixta Privada |
| 78 | EPHUS | Manteniment conservació mecàniques ascensors | infraestructures, equipaments i manteniment | Població general | Difosa | | NO | Mixta Privada |
| 79 | EPHUS | Manteniment conservació semafòrica | infraestructures, equipaments i manteniment | Població general | Difosa | | NO | Mixta Privada |
| 80 | EPHUS | Manteniment conservació vertical horitzontal | infraestructures, equipaments i manteniment | Població general | Difosa | | NO | Mixta Privada |
| 81 | EPHUS | Gestió avaries companyies serveis | infraestructures, equipaments i manteniment | Població general | Difosa | | SG | Mixta Privada |
| 82 | EPHUS | ENLLUMENAT | infraestructures, equipaments i manteniment | Població general | Difosa | | NO | Mixta Privada |
| 83 | EPHUS | Execució guals | Potestats administratives | Població general | Concreta | 74 | SI | Mixta Privada |
| 84 | EPHUS | MANTENIMENT EDIFICIS MUNICIPALS | infraestructures, equipaments i manteniment | Població general | Concreta | | SM | Mixta Privada |
| 85 | EPHUS | Cementiri | infraestructures, equipaments i manteniment | Població general | Concreta | | Dubtòs | Ajuntament |
| 86 | EPHUS | Serveis inhumacions, exhumacions i trasllats del cementiri municipal | Cessió o préstec de béns | Població general | Difosa | | SI | Ajuntament |
| 87 | EPHUS | Subministrament i instal·lació de tariemes per a actes públics | infraestructures, equipaments i manteniment | Població general | Difosa | | Dubtòs | Ajuntament |
| 88 | EPHUS | Informació i atenció àrea d'urbanisme | Assessorament, informació i intermediació | Població general | Difosa | 8.500 | SI | Ajuntament |
| 89 | Alcaldia- Presidència | Informació i tramitació dret d'accés a la Informació pública | Eines de gestió del coneixement | Població general | Concreta | | Dubtòs | Ajuntament |
| 90 | EPHUS | Borsa de Lloguer social | Assessorament, informació i intermediació | Població general | Difosa | 5.841 | SI | Ajuntament |

| Codi ordre | Nom de l'Àrea | SERVEI (Servei, programa) | Tipus de servei segons Projecte de Catàleg | Col·lectiu al que s'adreça (Reagrupat) | Tipus de població al que s'adreça | Nombre d'usuaris que van rebre, pagar o abonar el servei l'any 2017 | Valoració dades facilitades (l'Àrea sistematiza les dades dels usuaris?) | Forma prestació (reagrupat) |
|------------|----------------------------------|--|--|--|-----------------------------------|---|--|-----------------------------|
| 91 | EPHUS | Ajuts al pagament de la hipoteca (Generalitat) | Suport econòmic | Persones en situació de risc | Concreta | 736 | SI | Ajuntament |
| 92 | EPHUS | Registre sol·licitants habitatges amb protecció pública | Assessorament, informació i intermediació | Població general | Difosa | 13.685 | SI | Ajuntament |
| 93 | EPHUS | Servei d'Intermediació en Deutes de l'Habitatge | Assessorament, informació i intermediació | Població general | Concreta | 2.065 | SI | Mixta Pública |
| 94 | EPHUS | Ajuts a rehabilitació edificis i habitatges | Suport econòmic | Població general | Concreta | 1.284 | SI | Mixta Pública |
| 95 | EPHUS | Servei tramitació cèdules habitabilitat | Assessorament, informació i intermediació | Població general | Concreta | 1.255 | Dubtós | Ajuntament |
| 96 | EPHUS | Gestió pagament lloguer MIFO | Suport econòmic | Població general | Concreta | 2.258 | SI | Mixta Pública |
| 97 | EPHUS | Programes foment i educació mediambiental | Formació | Població general | Difosa | | NO | Mixta Pública |
| 98 | EPHUS | Informació i assessorament estalvi | Assessorament, informació i | Població general | Difosa | | NO | Ajuntament |
| 99 | Serveis Socials | Servei de Teleassistència | Atenció social | Gent gran | Concreta | 7.269 | SI | Mixta Pública |
| 100 | Serveis Socials | Servei de Menjador a Domicili | Atenció social | Gent gran | Concreta | 474 | SI | Un tercer |
| 101 | Serveis Socials | Servei d'atenció Domiciliària-PIA | Atenció social | Gent gran | Concreta | 7.377 | SI | Ajuntament |
| 102 | Serveis Socials | Casals Municipals | Atenció social | Gent gran | Difosa | 8.195 | Dubtós | Mixta Privada |
| 103 | Serveis Socials | Servei d'informació, orientació i tramitació de recursos socials | Assessorament, informació i intermediació | Població general | Difosa | | Dubtós | Ajuntament |
| 104 | DONA | CAID | Assessorament, informació i | Dones | Concreta | | NO | Ajuntament |
| 105 | Participació | Subvencions a entitats | Suport econòmic | Entitats | Concreta | 600 | SI | Ajuntament |
| 106 | Participació | Registre d'entitats municipal | Assessorament, informació i intermediació | Entitats | Concreta | | SI | Ajuntament |
| 107 | Salut | Servei de protecció d'animals | Assessorament, informació i intermediació | Població general | Difosa | | NO | Ajuntament |
| 108 | Seguretat, civisme i convivència | Guàrdia Urbana | Potestats administratives | Població general | Difosa | 53.680 | SI | Ajuntament |
| 109 | Seguretat, civisme i convivència | Servei de Mediació Comunitària | Assessorament, informació i intermediació | Població general | Concreta | | SI | Ajuntament |
| 110 | Seguretat, civisme i convivència | Telèfon de Gestió d'incidència de Civisme i Convivència | Assessorament, informació i intermediació | Població general | Concreta | | SI | Ajuntament |
| 111 | Seguretat, civisme i convivència | Informació i tramitació llicències d'utilització privativa de la via pública | Potestats administratives | Població general | Difosa | | NO | Ajuntament |
| 112 | civisme i convivència | Oficina de sancions de civisme i convivència | Potestats administratives | Població general | Concreta | | SI | Ajuntament |
| 113 | serveis | Selecció de personal | Altres | Població general | Difosa | | SI | Ajuntament |
| 114 | Serveis Socials | Beques de menjador | Suport econòmic | Famílies | Concreta | | SI | Ajuntament |
| 115 | Cultura | Butlletins electrònics | Eines de gestió d'informació | Població general | Concreta | | SI | Ajuntament |
| 116 | Serveis Socials | Ajuts socials econòmics | Suport econòmic | Persones en situació de risc | Concreta | | SI | Ajuntament |

12.8. Esquema del model de gestió corporatiu de l'Ajuntament de L'Hospitalet



Font: Projecte corporatiu del Catàleg de Serveis

12.9. Tipologia de serveis municipals segons el Projecte corporatiu del Catàleg de Serveis

| Tipus de servei | Descripció |
|--|---|
| Assessorament, informació i intermediació | Serveis que tenen com a objectiu assessorar o informar presencialment, telefònicament o de forma telemàtica als ciutadans per tal de resoldre una demanda d'aquests. |
| Cessió o préstec de bens | Són aquells serveis que comporten una transmissió o préstec gratuït o subjecte a taxa o preu públic d'un bé o equipament municipal |
| Formació | Serveis que tenen com a objectiu donar suport a l'adquisició de coneixements, habilitats i actituds |
| Suport econòmic | Serveis que impliquen una transferència de recursos dineraris als destinataris dels serveis. |
| Atenció social | Serveis que tenen com a objectiu atendre i prevenir situacions de dificultats personals, familiars i/o socials especialment si són de necessitats socials |
| Infraestructures, equipaments i manteniment de l'espai públic i els edificis | Són aquells serveis que inclouen el desenvolupament d'infraestructures i equipament així com el seu manteniment, i el manteniment de l'espai públic |
| Potestats administratives | Aquells serveis que fan referència a l'exercici de potestats administratives en l'àmbit tributari, sancionador, d'inspecció o control d'activitats, ocupació de la via pública i obres. |
| Activitats | Són aquells serveis que consisteixen en el desenvolupament d'activitats de l'ajuntament |
| Eines de gestió del coneixement | Serveis que consisteixen en l'elaboració de material de suport per a la informació i preservació del coneixement. Poden ser publicacions butlletins, sistemes de consulta, etc. |
| Altres | Aquells serveis que no tenen un encaix clar a qualsevol de les tipologies definides |

Font: elaboració pròpia a partir de la informació continguda al Projecte corporatiu del Catàleg de Serveis

12.10. Relació dels 20 serveis prioritaris segons la Unió Europea

| | Relació dels 20 serveis prioritaris |
|--------------------|--|
| Pels ciutadans | <ol style="list-style-type: none">1. Impostos2. Cerca d'ocupació3. Seguretat social4. Documents personals,5. Registre de vehicles6. Sol·licitud permís de construcció7. Declaració a la policia8. Biblioteques públiques9. Certificats de naixement i matrimoni10. Inscripció als centre d'educació superior11. Trasllat de domicili12. Serveis relatius a la salut |
| Per a les empreses | <ol style="list-style-type: none">13. Contribució social empleats14. Impost societats15. IVA16. Registre mercantil17. Presentació de dades a les oficines estadístiques18. Declaració de duanes19. Permisos relatius al medi ambient20. Licitacions públiques |

Font: elaboració pròpia a partir de (Ayuntamiento de Madrid, 2011: 25)

12.11. Relació dels principals *mails* utilitzats durant el procés d'aplicació parcial del model

a) Sol·licitud d'autorització per realitzar la prova pràctica

De: [Garcia-Calvillo Moreno M. Carmen](#)

Enviat: lunes, 23 de julio de 2018

Per a: [Redacted]

Tema: Treball Final de Màster-sol·licitud prova pràctica

Benvolguda [Redacted]

Com ja saps dins del Treball Final de Màster (TFM) que té per objecte plantejar un model propi de gestió de la qualitat per aplicar total o parcialment als serveis de l'Ajuntament s'inclou la realització d'una prova pràctica.

Aquest part pràctica té per finalitat **provar una de les parts del model que s'ha plantejat**. En concret, la relativa al **sistema d'avaluació de la satisfacció dels usuaris** dels serveis a través d'enquestes de satisfacció.

Per fer-ho seria necessari poder **provar el qüestionari estàndard que s'ha dissenyat en un dels serveis municipals**. Un dels serveis, que apareix citat a l'enquesta que es va enviar als Directors d'Àrea i Caps de Serveis és el relatiu al matrimonis civils.

És per aquest motiu que t'agrairia que poguéssim fer aquesta prova durant el mes de setembre adreçant **l'enquesta que t'adjunto** als usuaris del servei de matrimonis civils, en concret els que ja han celebrat el matrimoni durant aquest any.

Cordialment,

Mari Calvillo

b) Tractament de dades personals per a la prova pilot

Per a: Garcia-Calvillo Moreno_ M. Carmen A/c: hisenda.sc; gerencia.ajuntament

Desa tots els fitxers adjunts



Enquesta matrimonis civils.DOCX
20,9 kB



Informe text enquestes...
181,15 kB



Ajuntament de L'Hospitalet

Buenos días Mari,

En el despacho ayer con el Delegado de Protección de Datos (DPD), compartimos tu pregunta.

[REDACTED] me comentó que te enviaría el texto legal de protección de datos propuesto, y yo ahora te adjunto el informe que ha emitido el DPD sobre el tema de la encuesta matrimonios civiles, para vuestra información.

Observación: Tendré en cuenta que a la hora de elaborar el Registro de actividades de tratamiento de datos personales, del Ayuntamiento de L'Hospitalet, con el fin de tener cubierta esta necesidad, incorporarlo en el campo finalidad.

Cordialmente,

[REDACTED]
Tècnica assessora
Gerència Municipal (Àrea d'Alcaldia-Presidència)

12.12. Proposta de qüestionari estandarditzat per a les enquestes genèriques de satisfacció dels usuaris

PROPOSTA

QÜESTIONARI ESTANDARD ENQUESTES GENÈRIQUES. VERSIÓ TELEFÒNICA

Bon dia/tarda, em dic.....i truco de l'Ajuntament de L'Hospitalet. Vostè és usuari/ària o ha utilitzat recentment el servei.....¹. Si té 5 minuts m'agradaria fer-li unes preguntes sobre la qualitat d'aquest servei. La seva opinió és important i ens serà d'utilitat/en ajudarà per millorar-lo. Les seves dades seran totalment anònimes i confidencials. Com li he dit, serà molt ràpid.

Text a modificar segons el servei i canal d'enviament

Comencem, en una escala de 0 a 10, com valoraria els següents aspectes del servei que ha utilitzat o n'és usuari. 0 seria la valoració més baixa i 10 la més alta.

| | | | | | | | | | | | | |
|---|----------------|------|---------------------------|-------|---------------------------------------|----|--------|----|----|-------|----|-------|
| Tangibilitat | | | | | | | | | | | | |
| 1. La comoditat de les instal·lacions/espai on va rebre el servei? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | NS-NC |
| Fiabilitat | | | | | | | | | | | | |
| 2. El servei que ha rebut es correspon amb el previst/anunciat? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | NS-NC |
| Seguretat (cortesía) | | | | | | | | | | | | |
| 3. L'amabilitat del personal que l'ha atès? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | NS-NC |
| Seguretat (credibilitat-professionalitat) | | | | | | | | | | | | |
| 4. La professionalitat del personal que l'ha atès? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | NS-NC |
| Capacitat de resposta | | | | | | | | | | | | |
| 5. El temps d'espera per ser atès? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | NS-NC |
| Capacitat de resposta | | | | | | | | | | | | |
| 6. La rapidesa en resoldre la seva petició, consulta, rebre el servei? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | NS-NC |
| Empatia (accessibilitat) | | | | | | | | | | | | |
| 7. L'horari d'atenció al públic? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | NS-NC |
| Empatia (accessibilitat-èquitat) | | | | | | | | | | | | |
| 8. El preu del servei? (només si el servei no és gratuït) | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | NS-NC |
| Empatia (comunicació- comprensió de l'usuari) | | | | | | | | | | | | |
| 9. La claredat de les explicacions rebudes? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | NS-NC |
| Importància dels atributs del servei | | | | | | | | | | | | |
| 10. I en un servei com aquest, de tots els aspectes pels que li he preguntat quin diria que és el més important? (Només una resposta. Llegir el 9 aspectes) | A1 | A2 | A3 | A4 | A5 | A6 | A7 | A8 | A9 | NS | NC | |
| 11. I de 0 a 10 quina valoració general fa del servei rebut? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | NS-NC |
| 12. El servei rebut va ser millor o pitjor del que s'esperava? | Millor | | | Igual | | | Pitjor | | | NS-NC | | |
| Per acabar, em pot dir....? | | | | | | | | | | | | |
| La seva edat | El sexe | | Viu a L'Hospitalet | | | | | | | | | |
| | Home | Dona | SÍ | NO | (opcional) Recorda el barri /municipi | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |

Em nom de l'Ajuntament, moltes gràcies per la seva col·laboració!!

Opcional: explicar que els resultats globals de tots els usuaris es poden consultar a la pàgina web municipal: <http://www.l-h.cat/>

¹ Si la resposta és negativa, preguntar si es pot posar al telèfon la persona de la llar que sigui usuària. Sinó hi és o es vol posar acomiadar-se amablement. I anotar com a trucada fallida.

12.13. Model de qüestionari d'avaluació utilitzat per la Unitat de Salut Ambiental i Laboratori



Ajuntament de L'Hospitalet

Servei de Salut

UNITAT DE SALUT AMBIENTAL I LABORATORI

C/ Cobalt, 57-59, 2ª planta 08907 L'Hospitalet de Llobregat

Tel. 93 403 29 16 - 93 403 29 18 Fax: 93 403 29 14

E-mail: inspecciosalutp@l-h.es laboratsalutp@l-h.es

QÜESTIONARI D'AVALUACIÓ: UNITAT DE SALUT AMBIENTAL I LABORATORI

D'acord amb el sistema de gestió de la qualitat de la *Unitat de Salut Ambiental i Laboratori de l'Ajuntament de L'Hospitalet*, els hi fem arribar l'enquesta sobre la satisfacció dels clients per tal d'obtenir indicadors que ens permetin millorar el nostre servei.

Dades de l'usuari:

Llar d'Infants **Judari** S.L. (Picarol) C/ saurí 29-31 08901 Hospitalet de Llobregat

Data: 5/02/2008

Valoreu els següents paràmetres de qualitat segons la puntuació de: 1 (valoració deficient) fins a 10 (valoració molt satisfactòria). Marqui amb una **X** la casella amb la qual estigui més d'acord.

1. Estic satisfet/a de l'atenció i els serveis rebuts.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. Estic satisfet/a dels horaris d'atenció que s'ofereixen.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3. El personal tècnic mostra interès davant de la petició o consulta i el tracte ha estat correcte.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4. Considero que la capacitat tècnica del personal que ha intervingut és l'adequada.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5. Els documents i els informes dels resultats fets per la Unitat de Salut Ambiental i Laboratori els considero entenedors i clars.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6. El temps que passa entre la sol·licitud d'inspecció i/o d'anàlisis i l'informe de resultats el considero correcte.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

7. Recomanaria aquest servei a altres empreses, particulars o administracions.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

8. Valoració global del servei.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Suggeriments per millorar el servei.

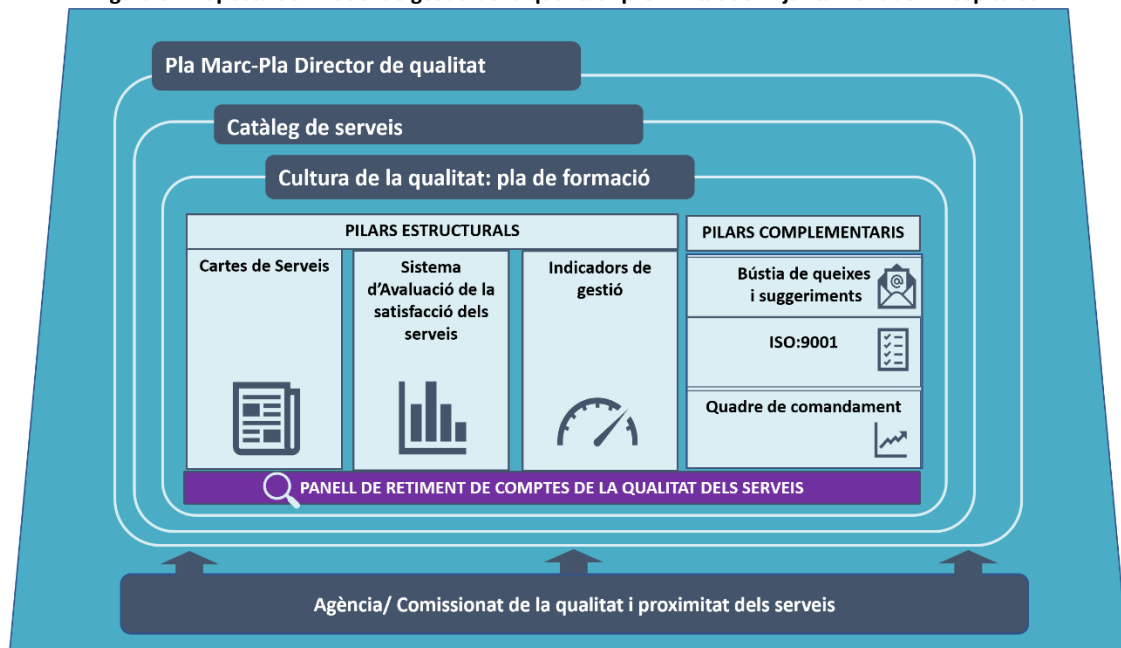
12.14. Relació de possibles preguntes a modificar del qüestionari estandarditzat segons la forma de realització del servei

| Núm. Pregunta | Forma de realització del servei | | | | |
|---------------|---------------------------------|-------------|--------|-----------|---------|
| | Presencial | Domiciliari | Online | Telefònic | Gratuït |
| P.1 | | x | x | x | |
| P.2 | | | | | |
| P.3 | | | | | |
| P.4 | | | | | |
| P.5 | | | | | |
| P.6 | | | | | |
| P.7 | | | x | | |
| P.8 | | | | | x |
| P.9 | | | x | | |
| P.10 | | | | | |
| P.11 | | | | | |
| P.12 | | | | | |

Font: elaboració pròpia a partir del qüestionari estandarditzat per a enquestes generals de satisfacció.

12.15. Representació gràfica del model de qualitat proposat

Figura 3. Proposta del Model de gestió de la qualitat i proximitat de l'Ajuntament de L'Hospitalet



Font: Elaboració pròpia

12.16. Representació gràfica del Panell web de retiment de comptes de la qualitat proposat

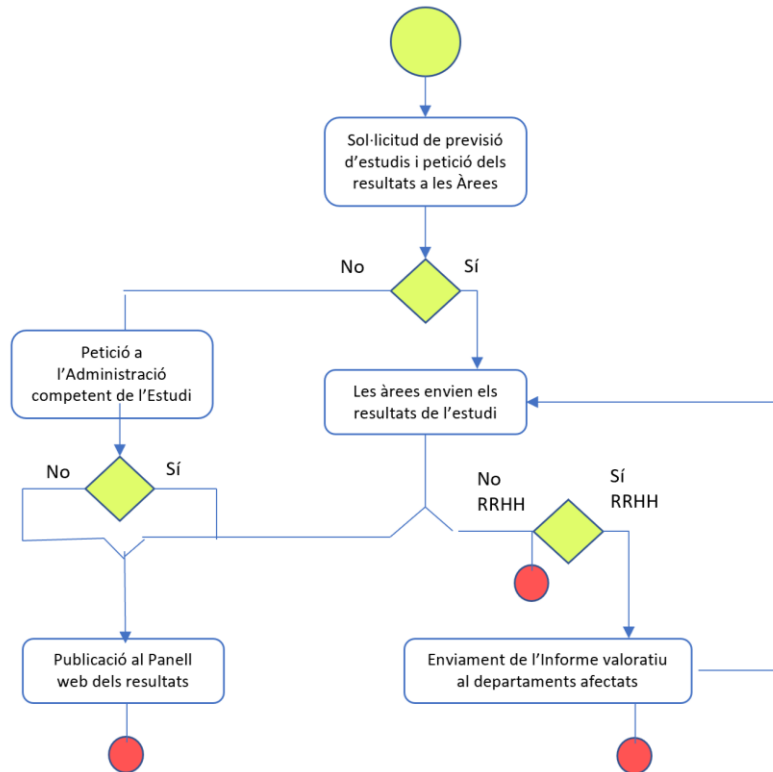


Font: Elaboració pròpia

12.17. Simulació del diagrama de fluxos del circuit previst per a la realització d'enquestes de satisfacció segons la seva tipologia

Opció 1 de circuit: per a enquestes de satisfacció realitzades per altres administracions o ens supramunicipals

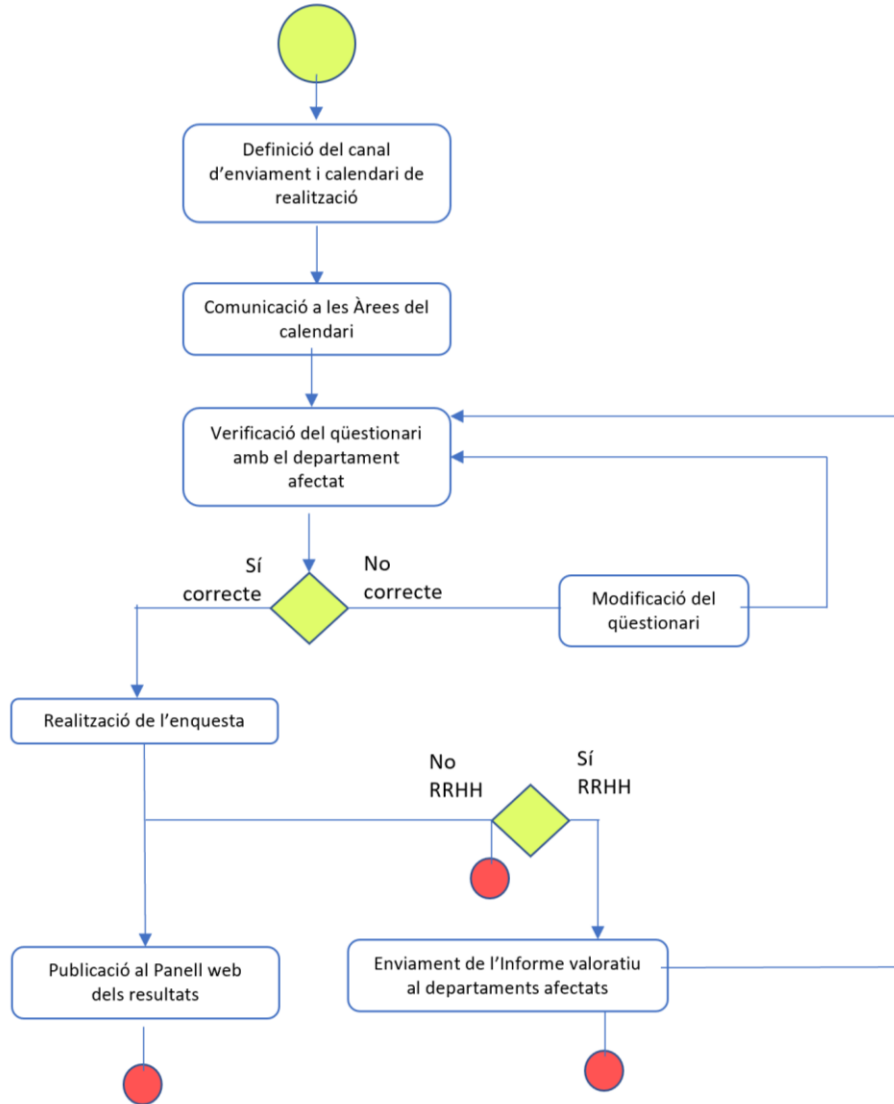
Figura 5.1 Proposta de circuit d'enquestes de satisfacció impulsades per altres Administracions o ens supramunicipals



Font: elaboració pròpia a partir del circuit plantejat

Opció 2 de circuit: per a enquestes de satisfacció genèriques impulsades pel departament competent

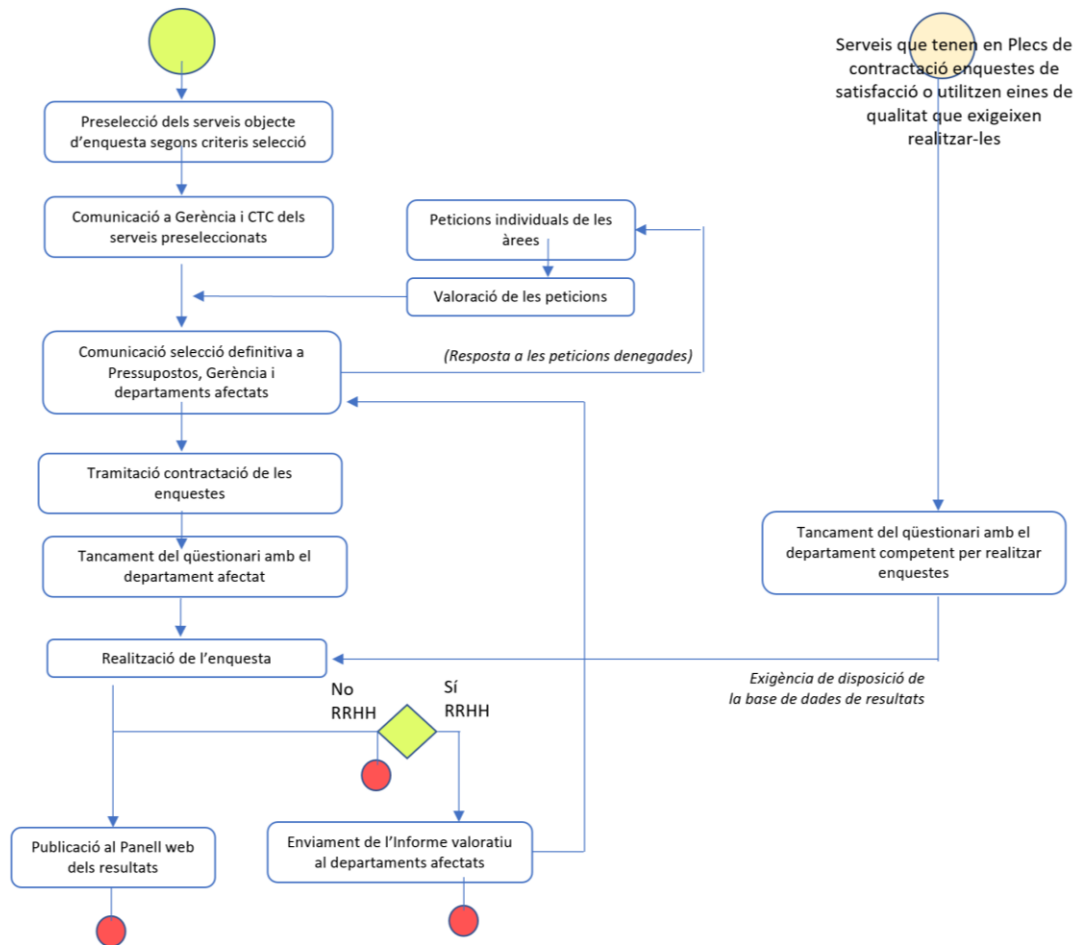
Figura 5.2. Proposta de circuit d'enquestes de satisfacció genèriques



Font: elaboració pròpia a partir del circuit plantejat

Opció 3 de circuit: per a enquestes de satisfacció específiques impulsades pel departament competent

Figura 5.3. Proposta de circuit d'enquestes de satisfacció específiques



Font: elaboració pròpia a partir del circuit plantejat

12.18. Prova pràctica: relació de l'enquesta enviada als usuaris del servei de matrimonis civils

a) Mail enviat als usuaris del servei

De: Protocol

Enviat: dilluns, 10 / setembre / 2018 12:57

Tema: Enquesta de satisfacció Servei de Matrimonis Civils

Benvolgut, benvolguda,

Fa pocs mesos vas celebrar la teva **la teva boda civil a L'Hospitalet**. Desitgem que aquest hagi estat un dia inoblidable.

Des del departament de Protocol **volem millorar el servei que oferim** a totes les persones que decideixen celebrar el seu enllaç civil a través de l'Ajuntament de L'Hospitalet. I per això, és important **conèixer la teva opinió** sobre el servei que vas rebre. Per aquest motiu, t'agraïrem que contestessis **l'enquesta de satisfacció** que trobaràs disponible en aquest **enllaç web** <https://goo.gl/forms/gaYkDpyDnY9J0A1N2> fins el 18 de setembre. Veuràs que és una enquesta **molt breu**. Contestar-la només et portarà uns cinc minuts. Els resultats són anònims i ens **ajudaran a prestar un millor servei**.

Agraint la teva col·laboració, aprofitem per enviar-te una cordial salutació.

Negociat de Protocol

Ajuntament de L'Hospitalet

Aquest correu va dirigit de manera exclusiva al seu destinatari i pot contenir informació confidencial, la divulgació de la qual no està permesa per la llei. En el cas de rebre aquest correu per error, preguem que de forma immediata, ens ho comuniqui mitjançant correu electrònic i procedeixi a la seva eliminació, així com la de qualsevol document adjunt. Així mateix, li informem que la distribució, còpia o utilització d'aquest correu, o de qualsevol document adjunt, amb qualsevol finalitat, estan prohibides per la llei. En compliment del Reglament (UE) 2016/679 del Parlament Europeu i del Consell, de 27 d'abril de 2016, pot exercir els seus drets d'accés, rectificació, supressió, limitació i oposició al tractament de la informació sobre les seves dades personals, davant l'Oficina d'Atenció Ciutadana de L'Hospitalet, carrer de Girona, 10. Planta baixa. Telèfons gratuïts 010 i 900 100 277 (fora de L'Hospitalet de Llobregat i mòbils). Per consultar la Política de Privacitat de l'Ajuntament, a la nostra pàgina web.

b) Questionari enviat als usuaris servei

Enquesta de satisfacció amb el servei de Matrimonis Civils

Contestar l'enquesta de satisfacció és molt ràpid. Com veuràs, a la majoria de preguntes només cal puntuar amb una nota del 0 al 10 un seguit d'aspectes relacionats amb el servei de matrimonis civils. Un 0 seria la valoració més baixa i 10, la més alta. Moltes gràcies per participar-hi. La teva opinió ajudarà a millorar aquest servei.

1. La comoditat de les oficines de l'Ajuntament on vas tramitar el servei:

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Valoració més baixa Valoració més alta

2. La comoditat de les instal·lacions on vas celebrar el matrimoni (Palauet de Can Buxeres):

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Valoració més baixa Valoració més alta

3. L'amabilitat del personal que et va atendre:

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Valoració més baixa Valoració més alta

4. La professionalitat del personal que et va atendre:

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Valoració més baixa Valoració més alta

5. El temps d'espera per ser atès:

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Valoració més baixa Valoració més alta

6. La correspondència entre el servei rebut i el que t'havia explicat el personal que et va atendre:

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Valoració més baixa Valoració més alta

7. La rapidesa en atendre la teva sol·licitud:

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Valoració més baixa Valoració més alta

8. L'horari d'atenció al públic:

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Valoració més baixa Valoració més alta

9. El preu del servei:

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Valoració més baixa Valoració més alta

10. La claredat de les explicacions rebudes:

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Valoració més baixa Valoració més alta

11. I, de tots els aspectes anteriors, per a tu quin és el més important?

Només cal marcar un aspecte.

- La comoditat de les instal·lacions
- L'amabilitat del personal
- La professionalitat del personal
- El temps d'espera
- La correspondència entre el servei rebut i el que t'havien explicat
- La rapidesa en atendre't
- L'horari d'atenció al públic
- El preu del servei
- La claredat de les explicacions
- No ho sé
- Altres: _____

12. I, en una escala del 0 al 10, quina valoració general fas del servei rebut?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Valoració més baixa Valoració més alta

13. Finalment, el servei rebut va ser millor o pitjor del que t'esperaves?

- Millor
- Igual
- Pitjor
- No ho sé

14. Si vols, pots fer algun suggeriment, queixa o aportació sobre el servei de matrimonis civils:

La vostra resposta _____

Per acabar... pots indicar la teva edat?:

La vostra resposta _____

Ets un home o una dona?

- Home
- Dona

Vius a L'Hospitalet?

- Sí
- No

Si vius a L'Hospitalet, en quin barri vius?

Trieu una opció ▼

ENVIAR

No envieu mai contrasenyes a través de Formularis de Google.

12.19. Consulta jurídica sobre els dubtes del nou reglament de protecció de dades i la creació del registre únic d'usuaris

De: [García-Calvillo Moreno, M. Carmen](#)

Enviat: [lunes, 10 de septiembre de 2018 9:50](#)

Per a: [\[Redacted\]](#)

Tema: Consulta sobre realització d'enquestes de satisfacció i la creació d'un registre-repositori d'usuaris de serveis

Benvolguts,

Com ja sabeu dintre de la formació que l'Ajuntament adreça al seu personal hi ha el Màster en Gestió Pública Avançada. Aquest Màster comporta la realització d'un treball final on l'Ajuntament demana que aquest inclogui un projecte o estudi d'interès o bé que pugui ser susceptible d'aplicació a la nostra institució. És en aquest sentit, i un cop plantejada la proposta de treball a la Gerència i al Gabinet d'Alcaldia, que s'ha proposat un treball sobre **la implantació d'un model o sistema propi de gestió de la qualitat dels serveis i/o programes que presta l'Ajuntament**. Precisament, **un dels elements** que ha preveu el model és la realització d'**enquestes de satisfacció als usuaris concrets dels serveis** que disposen de dades de localització bé telefònica o bé d'adreça postal o electrònica.

L'enquesta bàsicament consisteix en un qüestionari breu i estandarditzat, que pot realitzar-se per diversos canals: telefònicament o mitjançant l'auto-emplenament del qüestionari pel propi usuari que el rebria per correu electrònic o postal.

Davant l'aplicació del nou reglament de protecció de dades i en previsió que el model es pugui implantar internament es plantegen alguns dubtes jurídics que us agrairia que valoreu i ens informeu si es poden dur a terme o existeix alguna alternativa des del punt de vista normatiu per poder-los dur a la pràctica. Com veureu no tots els dubtes es centren específicament en el tractament de les dades de caràcter personal. En concret:

1. **Tractament de les dades:** La majoria de les bases de dades existents que recullen les dades d'usuaris de serveis o programes han estat creades abans de l'aplicació del nou reglament de protecció de dades. Probablement per aquest motiu no preveuen el consentiment del tractament de les dades que faciliten els usuaris (ja siguin persones físiques o jurídiques) per a la realització d'enquestes de satisfacció. En aquest sentit i en la línia de la consulta realitzada per a la realització de l'enquesta de satisfacció als usuaris del servei de matrimonis civils us demanen si es pot estendre, encara que sigui afegint algun peu de caire legal, a la resta d'usuaris d'altres serveis la utilització de les seves dades per fer enquestes de satisfacció. Òbviament a cada usuari únicament se li realitza enquesta de satisfacció sobre el servei/programa al qual s'ha inscrit o registrat. Tanmateix i per evitar incorporar o demanar consentiments específics cada cop que s'inscriu algun usuari us agrairiem si seria possible valorar una fórmula genèrica que contemplés la realització d'enquestes de satisfacció dins de les finalitats del tractament de les dades personals que es faciliten.

D'altra banda, la Llei de Transparència Catalana recull al seu article 60 l'obligació que les administracions consultin als usuaris dels serveis per llur satisfacció. En aquest sentit ens agradaria saber si aquest precepte esdevé una habilitació general per fer aquest tipus d'enquestes amb independència del tractament de les dades que s'hagi de seguir per complir amb el nou reglament.

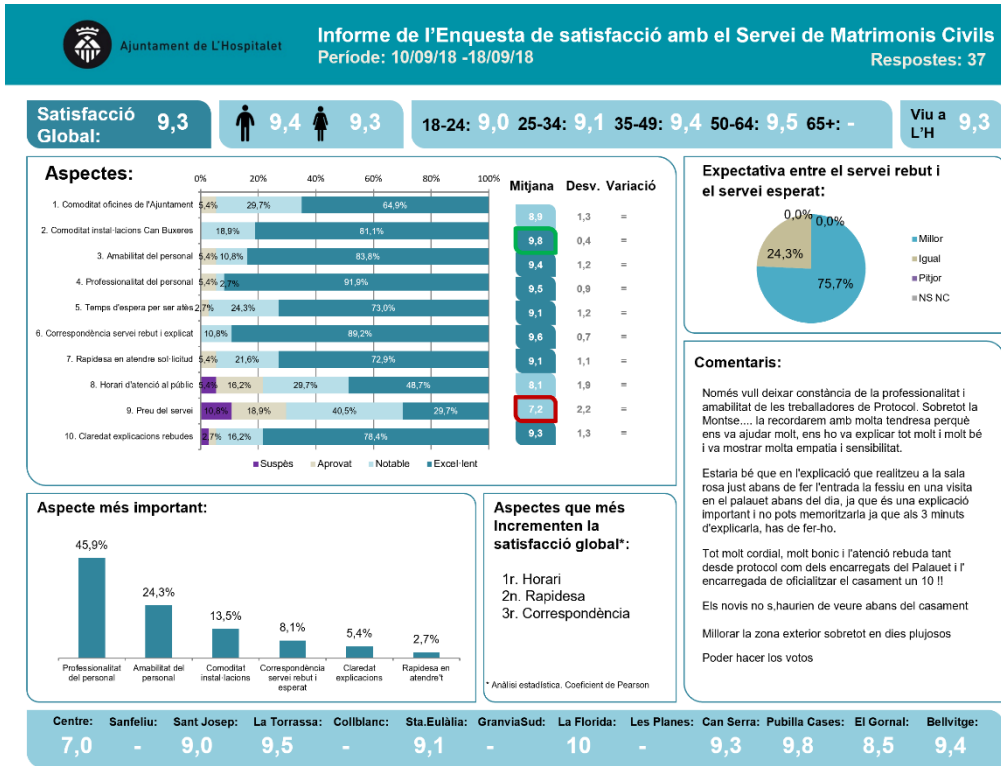
2. **La creació d'un repositori o registre únic d'usuaris de serveis municipals.** Com ja sabeu moltes àrees disposen de bases de dades on recullen les dades dels usuaris dels seus serveis. Aquestes bases de dades no es relacionen, però ja existeixen. Des d'un punt de vista tècnic i d'infraestructura amb la finalitat de sistematitzar la realització d'enquestes de satisfacció al major nombre de serveis el model plantejat proposa construir un repositori o registre únic d'usuaris de serveis o programes a partir d'aquestes bases de dades. La informació que s'utilitzaria de les diferents bases de dades existents seria el servei i/o programa al que s'ha inscrit, l'any d'inscripció al servei, el sexe, si existeix l'any de naixement, i les dades de contacte (telèfon, mail o adreça postal). En aquest sentit us agrairiem si des d'un punt de vista jurídic hi ha cap impediment per a la creació d'aquest repositori d'usuaris unificat a partir de les bases de dades ja existents, així com si és necessari registrar-ho ja que la informació utilitzada ja està registrada a altres bases de dades. Òbviament, la finalitat d'aquest repositori a partir de les bases de dades existents seria per a la realització del punt 1.
3. **Disposició de les dades personals de serveis prestats per tercers per a la realització d'enquestes de satisfacció dels usuaris.** Una part dels serveis i/o programes que realitza l'ajuntament són prestats per tercers. Essent aquests tercers els que disposen de les dades dels usuaris. En aquest sentit us agrairiem ens informeu si aquests tercers tenen la obligació de facilitar les dades dels seus usuaris a l'Ajuntament i si aquestes dades tenen la obligació de facilitar-les en formats reutilitzables i compatibles amb els utilitzats per l'administració. En cas afirmatiu, es plantegen els mateixos dubtes respecte el tractament d'aquestes dades per a la realització d'enquestes de satisfacció als usuaris i la seva inclusió al repositori únic esmentat al punt 2.

Estem a la vostra disposició per aclarir qualsevol dubte sobre la consulta realitzada.

Cordialment,

[Mari C. García-Calvillo](#)

12.20. Informe de resultats de l'enquesta de satisfacció als usuaris del servei de matrimonis civils



12.21. Quadre resum de les principals eines de la gestió de la qualitat

Caixa d'eines: relació dels principals instruments dels sistemes de gestió de la qualitat. Avantatges i inconvenients

| Àmbit | Instrument/ eina/tècnica | Descripció dels aspectes més destacats dels instruments | Enfoc | Principals avantatges | Principals inconvenients | Referència bibliogràfica |
|--|-----------------------------|---|------------------------|---|--|--|
| Models d'Excel·lència | EFQM | Els models d'excel·lència poden utilitzar-se per l'autoavaluació o com a base per l'avaluació externa. Tots ells s'estructuren en un número variable d'eixos, els quals es subdivideixen en diferents ítems que contenen diverses qüestions. La puntuació dels eixos no és homogènia. El menys exigent és el CAF.A diferència de la resta, el model OCSF s'orienta més cap al ciutadà. | Objectiu | - Permet detectar els punts forts i febles de l'organització o d'unitats concretes - Són relativament senzills d'aplicar - Facilita la millorar progressiva - Permet obtenir un certificat - Permet relacionar-se amb dades procedents de quadres de comandament o compromisos CS | - Requereixen formació - Requereixen compromís de l'organització - Requereix crear un grup encarregat de l'autoavaluació | (AEVAL 2016a: 90-91) (AEVAL 2006a: 31-43) (Cuéllar et al. 2009: 7) (Torrubiano, Fernández, i González 2011) |
| | EVAM | | Objectiu | | | |
| | CAF (Marc Comú d'Avaluació) | | Objectiu | | | |
| | OCSF (Model Ciutadania) | | Mixt | | | |
| Certificacions | ISO-9001/2015 | Aquest instrument proporciona a l'organització un marc per demostrar la seva capacitat per proveir de manera consistent productes/servis que millorin la satisfacció del client i compleixin amb els requisits aplicables. | Objectiu | - Permet obtenir una certificació de qualitat reconeguda internacionalment. | - Requereixen formació - La seva aplicació és molt complexa - Cal superar una auditoria externa periòdica per verificar que es compleix amb la ISO | (AEVAL 2016a: 89-90) (Cuéllar et al. 2009: 7) (Rodríguez 2012: 29-33) |
| Models de referència-anàlisi comparatius | Benchmarking | Model d'anàlisi basat en la comparació de processos, productes o serveis de diferents organitzacions. | Objectiu | - Facilita el coneixement i la comparació respecte d'altres administracions | - Requereix establir indicadors de mesura homogenis - Necessitat de comptar amb sistemes d'informació estructurats | (Fanega 2016: 80) |
| Satisfacció | SERVQUAL SERPERF | Bàsicament es tracta d'enquestes de satisfacció i d'expectatives amb una metodologia pròpia i reconeguda que se centre en mesura les dimensions i atributs del servei claus pels usuaris. | Subjectiu Subjectiu | - Els mateixos que s'esmenten per a les enquestes - Ofereix una metodologia acceptada | - Els mateixos que s'esmenten per a les enquestes | (Joraján i Pereira 2014: 25-32) (Rodríguez 2012: 36-38) |
| Reconeixement | Premis Qualitat | Programa que reconeix a les organitzacions per l'aplicació de models de gestió de la qualitat. | Objectiu | - Promou i incentiva la cultura de la qualitat - Atorga prestigi | - Requereixen un esforç organitzatiu molt important i utilitzar els models reconeguts | (Cuéllar et al. 2009: 18) |
| Compromís | Cartes de servei (CS) | Eina específica de l'administració per informar als ciutadans i usuaris sobre els serveis, els seus drets, obligacions, i els compromisos de qualitat a través d'estàndards. Poden ser genèriques o de serveis concrets. S'han d'actualitzar. | Mixt | - Permet la valoració del servei a través dels compromisos - Facilita la millora continua dels serveis | - Requereixen formació - Requereix compromís de l'organització - A Catalunya s'han d'aprovar per Reglament - Requereix un anàlisi dels serveis i els usuaris | (Cuéllar et al. 2009: 18) |
| Coneixement quantitatiu (Tècniques investigació social quantitatives o similars) | Enquestes de satisfacció | Poden utilitzar-se tant per conèixer les expectatives que tenen els usuaris com per mesurar la seva satisfacció. Darrerament es tendeix a obtenir índex de satisfacció a través de les mateixes enquestes. El NPS és un instrument que s'està posant de moda. Permet conèixer a través d'un sistema de votació la lleialtat del client i els classifica en 3 tipologies: detractors , passius i promotors . El mercat ofereix diferent software i app per implantar-ho. | Subjectiu | - Permeten conèixer l'opinió dels usuaris i ciutadans - Facilita la detecció dels atributs o impulsors clau (<i>key driver</i>) dels serveis - Permet comparar diferents serveis | - Enquestes: Han de complir uns criteris tècnics, realitzar-se per professionals i escollir la metodologia d'enquesta i són costoses (enquestes presencials i telefòniques). La metodologia pot afectar al nivell de resposta o <i>infra</i> o <i>sobrerrepresentar</i> , alguns col·lectius (Internet i postal). Pot ser necessari comptar amb una adreça de contacte (<i>mail</i> , etc...) | (Cuéllar et al. 2009: 12-14) (https://www.netpromoter.com/) |
| | Net Promoter Score (NPS) | | Subjectiu | | | |
| | Índex de satisfacció | | Subjectiu | | | |
| | Panells de votació | | Subjectiu | | | |
| | Panells de votació | Aparells adreçats a recollir l'opinió dels usuaris a la sortida dels serveis. Són molt utilitzades al sector privat. Existeixen diferents models i software per recollir i tractar les dades. | Subjectiu | - Ofereix informació ràpida i en temps real de les primeres impressions dels serveis oferts | - Poca implantació al sector públic (NPS i panells) - No facilita anàlisis profunds - Requereix costos d'implantació | |
| | Control de qualitat | Mecanisme que té per finalitat el control posterior de l'atenció i el funcionament dels serveis. Normalment es realitza telefònicament bé per un departament propi bé a través d'empreses especialitzades en atenció als clients. | Subjectiu | - Permet aplicar-se de manera concreta - Alguns departaments poden tenir instaurat el seu propi control de qualitat | - Necessitat de comptar amb dades de contacte - Requereix compromís organitzatiu - Requereix organitzar un sistema de recollida informació i dotació humana i econòmica | |
| Coneixement qualitatiu (Tècniques investigació social qualitatives o similars) | Grups focals / Entrevistes | Instruments clàssics dels estudis qualitius adreçats a aprofundir tant en el coneixement de les expectatives com en la satisfacció dels usuaris i ciutadans. | Subjectiu | - Permet recollir l'opinió de ciutadans com dels propis empleats de l'organització | - Tenen costos elevats | (Cuéllar et al. 2009: 15-17) |
| | Panells d'usuaris | | Subjectiu | | | |
| | Client misteriós | | Subjectiu | | | |
| | Mapa Experiència del client | | Subjectiu | | | |
| | Experiència fets vitals | Experiència fets vitals | Subjectiu | - Permeten millorar el funcionament dels serveis a nivell organitzatiu, de processos i de la resta dels seus atributs clau (<i>key driver</i>). - Facilita l'adaptabilitat dels serveis a la lògica dels usuaris | - Ha de comptar amb la complicitat de l'organització - Tenen costos elevats | (AEVAL 2016a: 99-101) |
| Retroalimentació | Queixes i suggeriments | Instrument adreçat a recollir, tramitar i informar a través d'unitats administratives específiques tant les queixes com les iniciatives formals de millora dels ciutadans. Darrerament, l'augment de les relacions amb l'Administració a través de les xarxes socials estan suposant un nou canal d'entrada de queixes i suggeriments. | Subjectiu | - Millora la relació amb el ciutadà i conèixer la seva opinió de forma ràpida i permanent - Compten amb una estructura administrativa per gestionar-se - Permet integrar-se amb altres canals (xarxes socials) | - Requereix tenir sistematitzada i informatitzada la recollida d'informació i protocol·litzat el procés de tramitació i resposta - RRHH adients tant per les queixes formals com les derivades de les xarxes socials | (Cuéllar et al. 2009: 18) (AEVAL 2016a: 98) |
| Informació | Catàleg de serveis | Relació estructurada i endreçada que conté informació essencial relativa als serveis que presta una organització. | Mixt | - Millora el funcionament i l'organització - Facilita informació a la ciutadania | - Complicitat organitzativa i necessitat d'integrar-se amb els sistemes d'informació | |
| Rendiment | Indicadors de gestió | Totes dues esdevenen eines clàssiques de gestió i planificació estratègica. El QC és un pas més respecte els indicadors de gestió ja s'adreça a transformar la visió i estratègia de l'organització en objectius i aquests en indicadors. Actualment s'està imposant la detecció d'indicadors claus (<i>KRIs</i>). Al mercat es pot trobar software específic per implementar QCI. | Objectiu | - Permet el retiment de comptes amb la ciutadania - Millora l'organització interna - El software facilita la gestió però té costos | - Requereix esforç organitzatiu, definició d'objectius i dotar-se de sistemes estructurats de recollida d'informació integrats amb l'organització. | (Kaplan i Norton 2002) |
| | Quadres de comandament (QC) | | Objectiu | | | |

Font: elaboració pròpia a partir de l'experiència pròpia i la bibliografia referenciada al quadre. Observació: no s'inclouen altres aspectes que indirectament també incideixen en la qualitat dels serveis com són la simplificació administrativa, la reenginyeria de processos, l'establiment de finestra única o l'accessibilitat amb la incorporació de canals o nous serveis *online* a través de les possibilitats que ofereix l'Administració Electrònica.