

4. EL QUADRE DE COMANDAMENT PER AL CONTROL DE LA QUALITAT DE LA PRESTACIÓ D'UN SERVEI PÚBLIC MUNICIPAL

El concepte de la *qualitat* neix vinculat a la idea de la feina "ben feta", en la fabricació de béns i productes. Això va dur, en una primera etapa, a considerar la qualitat com la millora dels processos de producció en conformitat a unes especificacions establertes. Posteriorment, sorgeix la idea de qualitat com "adequació a l'ús". Els productes no només havien d'estar ben fets, sinó que havien d'adequar-se de la millor forma possible a la utilització prevista per a ells.

El quadre de comandament pot representar en si mateix una metodologia específica per acompanyar la introducció de la perspectiva de la qualitat en els processos de gestió pública, ja que la seva base fonamental es troba en la clarificació i l'apreciació de l'estratègia i la seva correcta traducció en un conjunt coherent d'indicadors.

Per exemple, si un ajuntament vol desenvolupar un model normalitzat del tipus ISO, haurà d'establir una estratègia i realitzar una avaluació dels seus processos i de la satisfacció de la ciutadania. Doncs bé, el quadre de comandament l'obliga, a més, a planificar i controlar els seus resultats i els seus processos d'aprenentatge i de creixement i a considerar la política, no com unes frases retòriques, sinó com a timó que dirigeixi el progrés de l'organització. Si després l'ajuntament decideix afrontar l'aplicació d'un model d'excel·lència del tipus del model europeu de qualitat EFQM, la implantació anterior del quadre de comandament li facilitarà enormement la feina, atès que els models no són contradictoris sinó complementaris, i l'estratègia no es trobarà indefinida sinó que es convertirà en l'eix principal de la gestió.



Aquesta noció d'adequació és la base del concepte de *qualitat* que s'aplicarà a l'anàlisi dels serveis: en aquests, l'important és l'adaptació de la prestació als requeriments dels/de les usuaris/àries amb l'objectiu de "satisfer" les seves necessitats (OCDE, 1991).

4.1. EL CONCEPTE DE QUALITAT DEL SERVEI

El concepte de qualitat està vinculat a la idea de "satisfacció de necessitats", i té un caràcter dinàmic en la mesura que les expectatives de servei i les necessitats en si varien d'uns/unes usuaris/àries a altres al llarg del temps. Això obliga que els processos d'actuació d'una organització de serveis hagin de ser millorats de forma continuada per poder garantir la seva qualitat i adaptació a les demandes canviants dels seus usuaris (Grönroos, 1994). En parlar de *qualitat en els serveis públics*, s'està fent referència a aquest **procés continu de millora de l'actuació administrativa**, que permeti:

- Una adaptació constant a les necessitats de la ciutadania.
- La detecció dels problemes de gestió i la recerca de solucions.
- La prevenció d'errors en totes les àrees funcionals de l'organització.
- La participació del personal en la recerca de fallides en l'actuació i en el disseny d'estratègies de millora.
- La implantació d'un sistema de control que permeti el seguiment del funcionament administratiu.

L'estudi de la qualitat dels serveis que subministra el sector públic és una condició indispensable de bona gestió. La seva anàlisi ha de ser permanent de manera que permeti identificar i millorar els processos bàsics de la prestació, i adaptar-los a les expectatives dels/de les seus/seves destinataris/àries. Per a la consecució d'aquest objectiu, cal aconseguir que la totalitat del personal, en qualsevol àmbit organitzatiu, es trobi compromès en l'assoliment de la qualitat del servei prestat. En alguns casos, com més endavant es desenvolupa, aquesta implicació pot motivar-se mitjançant sistemes de participació, com és el cas de la constitució de grups per al desenvolupament de cartes de serveis, o a través de polítiques d'incentius vinculats als nivells de qualitat que prèviament hagin estat consensuats per l'organització.

Quan s'aborda temes referits a la qualitat d'un servei públic, s'ha de tenir en compte que existeix un fort component subjectiu en la seva valoració per part de la persona usuària (Berry i Parasuraman, 1993) tant en el moment de valorar si la prestació que rep és o no de qualitat, com sobre el concepte mateix de qualitat del servei.



Definició

La qualitat, en termes de la ciutadania, s'entén com comparança entre les expectatives que té respecte al servei (prèvies a l'ús) i la realitat que percep en el moment de la prestació.

Les **expectatives** es generen a partir de diverses circumstàncies, com són:

- Les necessitats del/de la ciutadà/ana.
- La informació rebuda a través d'altres usuaris i experts en el tema objecte del servei.
- Les comunicacions i la informació publicitària del servei.
- Les experiències anteriors en aquell servei públic o en altres similars.
- Les alternatives al servei a través d'altres tipus de prestacions.
- La percepció del seu paper en el servei, o el grau de participació en el servei que ha de rebre.
- Els factors situacionals i conjunturals del/de la ciutadà/ana.

D'altra banda, el **servei percebut** té a veure amb el tracte dispensat a l'usuari/ària en la seva interacció amb el personal prestador del servei, i amb el grau de resolució de les demandes que el/la ciutadà/ana plantejava davant l'Administració.

Així, en la valoració subjectiva de la qualitat, hi intervenen expectatives i percepcions reals. Parasuraman, Zeithaml i Berry (1993) van formular un model de qualitat de servei en el qual subratllaven cinc **problemes de disfuncions entre expectatives i percepcions**, com a causes de "fallides" en el disseny de la qualitat d'un servei; aquests cinc problemes típics són:

- Diferències entre les expectatives de l'usuari/ària i la percepció de la direcció de l'organització: la direcció no sempre percep correctament el que els/les usuaris/àries d'un servei desitgen o la seva forma de valorar els components del servei.

Així, els administradors d'un centre de formació del personal de l'ajuntament poden pensar que el funcionariat jutja els serveis del centre per la qualitat de les instal·lacions i, no obstant això, aquests poden valorar més aspectes relacionats amb la capacitat docent del professorat i l'aplicabilitat de l'aprenentatge.

- Diferències entre la percepció de la direcció i les especificacions de qualitat del servei: la direcció pot no fixar especificacions de qualitat, o pot donar-se el cas que aquestes siguin confuses.

Per exemple, la direcció d'una unitat d'atenció a la ciutadania pot intentar que les trucades telefòniques siguin respostes en menys de quatre tons, però no establir un sistema d'indicadors que faciliti el control d'aquest punt.

- Diferències entre les especificacions de qualitat del servei i la seva prestació real: en moltes ocasions no s'arriba als nivells de qualitat previstos per qüestions operatives, com la falta de recursos, la mala formació del personal, el clima laboral, la mala assignació de les càrregues de feina, etc.

Seria, per exemple, el cas d'intentar que un servei prestés una resposta ràpida i amable a la ciutadania, sense que hi hagués un nombre suficient de personal o que aquest estigués "desbordat" per les demandes dels/de les usuaris/àries.

- Diferències entre la prestació del servei i les accions de comunicació externes: les expectatives de la ciutadania es configuren a través de la publicitat que rep del servei. Si la realitat de la prestació no respon al comunicat en els missatges publicitaris, s'augmenta la sensació de falta de qualitat.

Per exemple, seria el cas de la publicitat de la creació d'un servei d'atenció a través d'Internet, i que aquest, per falta de previsió de la demanda, estigués sempre saturat.



- Diferències entre la percepció del servei i el servei esperat: quan ens trobem davant d'alguna de les diferències anteriors, es produeix una disfunció entre el que la ciutadania espera i el que realment acaba rebent. Aquí és quan es genera la valoració negativa sobre la qualitat del servei.

Creus que la perspectiva de l'orientació de la qualitat dels serveis és la preponderant en el disseny i la configuració dels processos de prestacions del teu ajuntament?

4.2. FACTORS DE QUALITAT DE SERVEIS QUE CAL MESURAR MITJANÇANT QUADRES DE COMANDAMENT

El tema de les expectatives i percepcions introdueix en la necessitat d'analitzar quins són aquells factors de qualitat més demandats per part de la ciutadania. Una primera aproximació clàssica és la d'Eiglier i Langeard (1989) a través de la qual és possible distingir quatre grans grups de factors que incideixen en la qualitat d'un servei, és a dir, elements que aporten al servei:

- **Tangibilitat:** el disseny i la configuració dels locals de prestació, els equips, el mobiliari, els materials d'ús, etc.
- **Fiabilitat:** la capacitat tècnica del personal en el desenvolupament de la prestació, la seva habilitat per realitzar el servei.

- **Capacitat de resposta:** el disseny d'uns processos de gestió ràpids i flexibles, adaptables a les característiques de les demandes de l'usuari/ària.
- **Seguretat:** l'atenció mostrada pel personal i la credibilitat que inspira a l'usuari/ària.

En l'estudi de Parasuraman, Zeithaml i Berry (1993), s'hi analitzava la importància relativa d'aquests quatre grups de factors per als/a les usuàries de serveis. A través d'enquestes es determinava que el criteri més valorat era el de la fiabilitat, seguit per la capacitat de donar una resposta adaptada a la demanda. En tercer lloc, es situaven els aspectes relatius a la seguretat i al contacte amb el personal empleat i, finalment, els temes relacionats amb els elements tangibles del servei.

Es podria, per aprofundir en el tema, intentar realitzar una sistematització conceptual en la qual apareguessin els factors de qualitat principals que poden definir-se com a criteris clau de **valoració del servei públic per part de la ciutadania**. Aquests serien:

- Accessibilitat al servei.
- Nivell de comunicació.
- Comprensió del sistema administratiu.
- Capacitat de resposta flexible i ràpida.
- Receptivitat del servei.
- Competència del personal que presta el servei.
- Cortesia i amabilitat del personal.
- Credibilitat en la prestació del servei.
- Formalitat i responsabilitat del servei.
- Seguretat en la prestació i qualitat dels aspectes tangibles.

L'accessibilitat al servei

El servei ha de ser **fàcil** de localitzar, en els **llocs i horaris** convenients, amb poc temps d'espera o accessible a través de sistemes de telecomunicació a la disposició de l'usuari/ària. Així, s'ha de tenir en compte l'accés físic (situació de les oficines), els materials i la supressió de barreres físiques (instal·lacions per a les persones discapacitades o oficines d'atenció al públic que permetin un fàcil diàleg entre ciutadà/ana i funcionari/ària); l'accés temporal (hores d'obertura adaptades als horaris laborals de la població); l'accés cognoscitiu (instruccions, formularis o comunicacions fàcilment comprensibles) i l'accés amb un mínim cost econòmic.

El nivell de comunicació

L'Administració sol utilitzar un llenguatge complex, pensat no per a la ciutadania mitjana sinó per a l'especialista administratiu/iva. En conseqüència, una bona estratègia sobre la qualitat del servei ha de preveure la simplificació del llenguatge, tant en els procediments com en les comunicacions amb la ciutadania (Chias, 1995). Ara bé, atès que el llenguatge intern de l'Administració està subjecte a certs requisits jurídics, la seva simplificació no pot ser total. Per tant, s'ha de considerar que els punts de contacte amb el públic tinguin també el rol de "traductors" del llenguatge intern de l'Administració al nivell de llenguatge que utilitza la ciutadania.

Quan es planifica una acció d'informació administrativa, ha de tenir-se en compte les característiques educatives de les persones destinatàries d'aquesta informació.



La comunicació ha d'ajustar-se a les necessitats de la ciutadania, així com al context de les polítiques que pretenen aplicar-se.

La comprensió del sistema administratiu

Una de les conseqüències de l'augment del nombre i de la complicació de les tasques administratives és la dificultat per a la ciutadania d'entendre el funcionament administratiu. És possible actuar sobre aquest aspecte millorant la informació, creant procediments més senzills o mitjançant la reorganització i simplificació de processos. És important que la ciutadania sàpiga qui és la persona encarregada dels seus problemes, és a dir, que conegui el/la responsable del seu expedient, la persona a la qual adreçar-se per obtenir una prestació o per queixar-se. Així, per intentar que l'Administració sigui comprensible, una de les estratègies és determinar amb claredat les responsabilitats i les competències, cuidant la transparència del funcionament administratiu. La capacitat relativa de la ciutadania per assimilar la informació administrativa té una gran influència sobre l'equitat i la igualtat de tracte (OCDE, 1991).

Capacitat de resposta flexible i ràpida



La ciutadania demana que l'Administració satisfaci les seves necessitats reals, concretes, particulars. En moltes ocasions, els serveis es conceben basant-se en la interpretació de les necessitats pels/per les responsables polítics i polítiques o en les relacions entre aquests i els grups d'interès. Cal evitar oblidar la veu del/de la ciutadà/ana en el moment que s'adopta les decisions que l'afecten. Els processos administratius han de poder ser prou flexibles per adaptar el seu contingut a les variacions entre les demandes particulars de la ciutadania.

La capacitat de resposta ha de ser, al seu torn, ràpida i amb el mínim cost per a l'usuari/ària del servei.

Receptivitat del servei

La sensació de receptivitat de la prestació augmenta per a la ciutadania si aquesta pot **participar activament en els processos de definició del servei** (OCDE, 1991). Des del punt de vista de la ciutadania, aquesta participació li produeix una sensació de responsabilitat en les gestions i li permet vetllar perquè l'Administració satisfaci les seves demandes.

Competència del personal que presta el servei



La capacitat tècnica dels recursos humans al servei de l'Administració és un factor fonamental per a transmetre a la ciutadania una prestació de qualitat.

Aquí, s'ha de recordar la necessitat de planificar la formació dels recursos humans de forma adaptada a les característiques de les competències del lloc de treball.

És necessari que el personal empleat posseeixi les habilitats i el coneixement requerit per ocupar aquell lloc de treball que li ha estat assignat.

Cortesia i amabilitat del personal



Atenció

La tasca del personal de contacte amb la ciutadania com a garant de la qualitat de la prestació és fonamental, ja que és el que la presta de forma directa, és a dir, el que “crea” el servei. El tracte humà amb l'usuari/ària del servei és un factor clau en l'estratègia de qualitat.

És imprescindible que el personal empleat siguin amable, respectuós i considerat amb el/la ciutadà/ana. Aquest ha de sentir que el seu cas no és un més, sinó que se li ofereix un tracte personalitzat, i que els problemes que planteja importen realment a l'Administració.

Credibilitat en la prestació del servei



La credibilitat en l'actuació pública s'aconsegueix a través del respecte a una sèrie de principis: el tracte igualitari, l'equitat o la professionalitat en la gestió dels assumptes públics. L'indicador vàlid per avaluar aquest factor és el grau de confiança que inspira, d'una banda, el personal empleat de contacte i, per l'altra, la imatge institucional de l'organització administrativa.

Aquests deu factors constitueixen una bona base de partida per avaluar la satisfacció de l'usuari/ària del servei. A partir d'ells, es pot establir un sistema de control, mitjançant la definició d'un conjunt d'indicadors que aportin informació sobre la percepció i la qualitat tècnica que tenen en el servei cadascun d'aquests factors.

Formalitat i responsabilitat del servei

El servei ha de prestar-se amb consistència i precisió, evitant arbitrarietats i responsabilitant el personal d'objectius concrets d'actuació. El concepte de *responsabilitat* és molt valorat per la ciutadania, acostumada en moltes ocasions a no identificar qui és l'encarregat de la tramitació de l'expedient que l'afecta. Cal evitar la tendència burocràtica d'elevat les responsabilitats sobre l'acció administrativa cap al nivell jeràrquic superior. En contrapartida, ha de donar-se al personal la capacitat de decisió i els recursos suficients per poder organitzar la seva estratègia de gestió.

Seguretat en la prestació i qualitat dels aspectes tangibles



La prestació del servei ha d'estar exempta de perills o riscos innecessaris per a la ciutadania. Aquí juguen un paper rellevant els criteris d'**ergonomia** i d'**adaptació a persones discapacitades** de les instal·lacions administratives. De la mateixa forma, cal intentar que, en la mesura del possible, els aspectes tangibles com mobiliari o materials utilitzats en el servei, projectin la seva qualitat.

Creus que es podria establir de forma general un ordre de prelación o d'importància entre els darrers deu criteris de qualitat? O bé aquest ordre de prelación depèn del servei concret de què s'estigui parlant?

4.3. CARACTERÍSTIQUES DELS QUADRES DE COMANDAMENT DE CONTROL DE LA QUALITAT EN LA PRESTACIÓ DE SERVEIS PÚBLICS

El disseny d'un quadre de comandament de control de la qualitat assegura la informació que es necessita per a la millora dels factors de qualitat de la prestació, d'acord amb el nivell d'oportunitat i de rellevància de cada moment decisor. D'aquesta manera, els/les responsables de la gestió poden comptar amb una informació completa sobre la situació i l'evolució dels aspectes que incideixen en la consecució dels objectius establerts per l'organització, d'una manera fiable.

L'establiment de sistemes d'indicadors fa possible la realització d'un seguiment dels objectius de qualitat en els serveis públics, permetent dur a terme una "quantificació" d'aquesta qualitat, d'acord amb les diferents dimensions de l'execució del servei.



Definició

En aquest context, un indicador pot definir-se com un estadístic que proporciona una informació rellevant sobre alguna característica relativa a la qualitat de la prestació dels serveis públics, sense perjudici que s'inclougi en els indicadors altres aspectes que interessin en la gestió dels serveis, com poden ser els aspectes d'eficiència i economia.

També poden definir-se indicadors de qualitat dels serveis públics, combinant dimensions quantitatives i qualitatives, precisament per controlar la relació existent entre ambdós aspectes. La mesura d'aquesta relació al llarg del temps pot proporcionar un tipus d'informació rellevant sobre la situació d'una organització i del seu entorn, en relació amb la provisió d'un servei públic.

Quines podrien ser les característiques dels quadres de comandament de control de la qualitat en la prestació d'un servei públic determinat? A continuació se'n comenta algunes importants.

L'adequació del quadre de comandament a la finalitat de l'anàlisi de la qualitat

Els quadres de comandament han d'estar directament relacionats amb els objectius que els serveis públics volen aconseguir. Aquests objectius poden ser de qualitat, d'eficàcia, d'eficiència, d'economia, o d'una altra dimensió. Els indicadors han de ser dissenyats conceptualment, de manera que puguin mesurar aquells aspectes clau de qualitat que es consideri prioritaris. Han de poder mesurar cadascuna de les dimensions esmentades, podent-se crear indicadors complexos, que abasten dos o més aspectes del servei. A més, els indicadors han d'aportar informació significativa sobre el factor de qualitat que considerin, i han de ser rellevants a l'efecte de concretar els resultats del sistema de control.

La referència del quadre de comandament a un període temporal

Els resultats que reflecteixin els indicadors es refereixen a un període de temps determinat. És important que es tingui aquest aspecte en compte, ja que els sistemes d'indicadors necessiten un manteniment i una actualització permanents per ser útils a la gestió dels serveis públics. Així, els seus resultats fan sempre referència a les activitats que es du a terme en un període de temps determinat.

La claredat i la mesurabilitat dels indicadors

Els indicadors inclosos en el quadre de comandament han d'estar dissenyats i definits utilitzant un llenguatge tan clar i simple com es pugui. La finalitat d'això és la facilitació de la seva comprensió i lectura, de cara a la promoció del seu ús en la gestió dels serveis. Això requereix que els **indicadors** compleixin amb les següents **característiques**:

- Els indicadors han de definir-se de forma pragmàtica, de tal manera que sigui possible l'obtenció de dades sobre els mateixos. Aquestes dades podran obtenir-se, bé de forma directa, a partir de sistemes interns d'informació de la pròpia Administració pública, bé a través de fonts externes.
- El procediment d'obtenció de les dades i el seu mètode de mesura ha de ser el més senzill possible, no només per promoure la seva comprensió i el seu ús per part dels decisors públics, sinó també per tal de garantir una adequada relació d'eficàcia i de cost, en relació amb els objectius considerats.
- Cadascun dels indicadors ha de respondre a un concepte que es desitgi mesurar. Cada indicador ha de dur associada una clara definició dels criteris que han dut a la seva creació.

La fiabilitat i l'oportunitat dels indicadors inclosos en el quadre de comandament

Es diu que un indicador és *fiable* quan la probabilitat que el seu valor es correspongui amb la realitat és elevada. És a dir, quan l'anàlisi de la realitat que resumeix el valor de l'indicador coincideix en major mesura amb aquesta realitat. Per això, el procediment d'obtenció de dades sobre l'indicador ha d'estar ben estandarditzat, per poder justificar la fiabilitat de l'indicador.

La possibilitat de realitzar comparances entre els indicadors

Els valors obtinguts per als indicadors han de ser, en la mesura del possible, comparables en el temps i/o en l'espai. Aquesta comparança ha de poder realitzar-se tant d'un indicador en moments temporals diferents, com de diversos indicadors referits a llocs de prestació diversos.

4.4. LA PARTICIPACIÓ DE LES DIFERENTS UNITATS EN L'ELABORACIÓ DELS QUADRES DE COMANDAMENT DE CONTROL DE LA QUALITAT

Si hi ha alguna àrea en què és clau la participació de les diferents unitats administratives en l'establiment d'un sistema d'indicadors de control, és en l'àmbit de la qualitat, ja que cal definir quins són els factors de qualitat que els/les usuaris/àries dels serveis valoren en major mesura i per això el coneixement i l'experiència de les unitats de línia és un factor crític. Cal clarificar quines són les peculiaritats del servei públic que es presta i de l'entorn on aquest es dona.



Atenció

La participació té com a objectiu, a més, instaurar el quadre de comandament com a eina acceptada per totes les unitats de l'ajuntament i això suposa el seu enriquiment en promoure la vinculació de les polítiques de prestació amb els objectius particulars de cada unitat.

Aconseguir una **autèntica participació** implica seguir en major o menor mesura tres **etapes**:

- La primera fase de l'elaboració d'un sistema d'indicadors de qualitat ha de partir d'una discussió oberta entre els diferents comandaments intermedis amb el personal tècnic i els/les professionals de la prestació directa d'aquest servei. Aquest procés de discussió ha de ser, com diem, obert i creatiu, fomentant l'aportació d'idees sense censura. Aquesta etapa és fonamental per al disseny d'un bon sistema d'indicadors de qualitat, ja que el seu èxit resideix en la utilització de la informació en mans de tots els agents que instrumenten el servei.
- En una segona fase, es desenvolupa les activitats necessàries per construir el sistema d'informació. El disseny del sistema ha d'adaptar-se a la tipologia del servei. Així, per a les activitats periòdiques, serà necessari construir quadres d'indicadors i gràfiques de seguiment regular, mentre que, per a les activitats anuals i singulars, el seu seguiment i control s'efectuarà mitjançant tècniques més específiques que permetin conèixer si les activitats s'executen en els terminis fixats, i amb els estàndards de qualitat esperats.
- Finalment, ha de garantir-se l'actualització i el manteniment del sistema d'indicadors. Això es realitza per mitjà d'un petit equip de recursos humans a qui s'encarregui tal activitat, equip en el qual seria bo que s'integressin representants dels diferents nivells de jerarquia i de les diferents àrees implicades en la prestació. Aquest grup de treball pot estar format per un/a coordinador/a i un reduït equip d'analistes. La seva funció és tant ajudar els/les directius/ives en el disseny inicial dels quadres d'indicadors, com ajudar els/les gestors/ores dels serveis a recollir la informació necessària que formarà part del sistema d'informació.



Quantes experiències de participació en l'establiment de sistemes de control de la qualitat recordes que s'hagin portat a terme al teu ajuntament? Com les valores? En què van fallar o encertar?

A continuació s'estudia aquestes etapes de treball.

4.4.1. La identificació i el consens sobre objectius i activitats: determinació de factors de qualitat clau

Els comandaments han de consensuar amb els/les responsables de línia dels serveis i amb el personal tècnic que els gestionen quins són els factors de qualitat clau per a aquelles activitats que són desenvolupades en la prestació.

Un obstacle en aquesta activitat és l'absència de clarificació dels objectius estratègics i operatius del servei. Per evitar una indefinició d'objectius que pot obstaculitzar els esforços d'identificar factors de qualitat relacionats, és aconsellable partir de l'elaboració d'un llistat exhaustiu de les possibles activitats que pugui realitzar en relació amb aquell servei en concret. Per a això, ha de segmentar-se totes les activitats relacionades amb la prestació del servei públic, de manera que es contempli el cicle complet del servei. La finalitat de la definició de les etapes del servei és facilitar la identificació posterior dels factors de qualitat de cadascuna de les etapes de prestació, partint de la perspectiva de la ciutadania.



Una cosa tan senzilla com aquesta requereix un seriós procés de discussió i de consens.

En segon lloc, cal definir de forma conjunta quins són els factors de qualitat que la ciutadania valora més per a cada etapa del servei. Els factors de qualitat (es pot prendre com exemple el model que es suggereix en l'apartat anterior), s'hauran d'avaluar a través d'indicadors, això és, definits en variables quantitatives o en paràmetres qualitius que indiquin la qualitat d'un determinat factor amb referència a un servei específic.

Així, per exemple, els factors referents a la qualitat del servei, com la informació, la personalització i la humanització, solen analitzar-se mitjançant indicadors de satisfacció. D'altra banda, per a l'estudi dels factors de qualitat referents a la dimensió temporal del servei (rapidesa, regularitat, puntualitat, etc.) s'utilitza indicadors de procés amb formats quantitius.

Sempre que sigui possible, és aconsellable introduir tant **indicadors interns** (de procés o d'estructura), com **indicadors externs** (de satisfacció de l'usuari/ària), per tal de poder realitzar comparacions (López i Gadea, 1995). No és tan important generar un gran nombre d'indicadors, sinó construir un sistema d'indicadors realment operatiu. És aconsellable en un inici centrar els esforços de millora en pocs indicadors senzills, que representin les prioritats reals del servei.

De l'etapa anterior, se n'obté una selecció d'indicadors dels quals és necessari determinar els estàndards corresponents i atribuir la responsabilitat del seu acompliment a un lloc de treball o a una unitat de treball.



Atenció

Convé recordar la diferència entre factors de qualitat, indicadors de qualitat i estàndards de qualitat:

- Els factors de qualitat d'un servei són els aspectes rellevants que fan que l'usuari/ària que utilitza el servei en concret percebi la seva qualitat.
- Els indicadors de qualitat són les formes de mesura de variables identificades, a través de metodologies quantitatives o paràmetres qualitius que registren un determinat fenomen, considerat justament "indicatiu" d'un factor de qualitat.
- Un estàndard de qualitat és un valor esperat per a un determinat indicador. Així, l'estàndard és el valor de referència per fixar objectius. És fonamental identificar estàndards de referència realistes i centrats en les prioritats de millora del servei.

Únicament amb una anàlisi específica de cada fase del servei es pot identificar els factors, els indicadors i els estàndards de qualitat més adequats.

4.4.2. Un disseny participatiu de l'estratègia de control a través dels "cercles de qualitat"

Com s'està comentant, l'establiment d'un sistema de control de qualitat requereix la implicació de tot el personal de l'organització. Per aconseguir aquest objectiu, existeixen estratègies de foment de la participació interna, una de les quals és la generació de cercles de qualitat.



Definició

Es tracta de la creació de grups de discussió més o menys estables que incorporen membres de diferents àrees i nivells jeràrquics de l'organització, i que estudien i proposen quins han de ser els factors clau per a la millora de la qualitat de la prestació del servei, així com els indicadors més pertinents per tal de valorar-los.

L'èxit del funcionament dels cercles de qualitat depèn essencialment que tot el personal els accepti i s'hi integri. Per això, és necessari, de manera prèvia, informar sobre els objectius d'aquesta iniciativa, així com de les motivacions de la decisió d'iniciar aquest tipus de procés, de les regles de joc intern i de les metes i finalitats esperades. Cada tema de discussió o debat pot ser tractat per un mateix grup o per grups diferents, formats per una desena de persones, entre les quals cal situar un/a director/a o coordinador/a i un/a animador/a de grup.



Es poden incloure en cada cercle de qualitat grups professionals de diferent base formativa, per tal d'incentivar l'intercanvi d'opinions des de diferents perspectives.

Així, una **composició** tipus d'un d'aquests grups de treball estaria composta per participants:

- "Tècnics", que coneguin i dominin bé el conjunt dels elements del problema que es tracta.
- "Aliens" al problema, que impedeixin als tècnics fer prevaler únicament les seves opinions.
- "Decisors", que després puguin dur a la pràctica les mesures proposades.



És important que el/la director/a del grup i l'animador/a estiguin formats especialment en mètodes i tècniques d'animació de grups i en anàlisis i resolució de problemes.

El pas següent és establir diverses sessions de treball que es fan perdurar al llarg del temps i que seran útils tant per a la definició del quadre de comandament com per a l'avaluació de la seva implementació i del seu seguiment.

El desenvolupament del treball en el **grup de qualitat** ha de seguir un conjunt d'**etapes**:

1. **Formulació:** dedicada a l'anàlisi de les causes del problema. Aquesta fase pot desenvolupar-se en més d'una jornada de treball.
2. **Recerca d'idees creatives:** l'ajuda de tècniques que estimulin la creativitat pot incentivar el grup a produir propostes noves
3. **Anàlisi:** a través de l'estudi de l'enregistrament de la fase anterior, es prioritza les millors alternatives d'acció que han aparegut en el cercle de qualitat.
4. **Avaluació:** consisteix a avaluar la viabilitat de les propostes a partir de les limitacions lligades al problema tractat, ja siguin tècniques, financeres, jurídiques o polítiques.

El treball dels grups ha d'aportar un conjunt de propostes plasmat en la redacció d'un **informe final**. Els directors dels diversos cercles de qualitat són els responsables de coordinar les propostes generades en els diferents cercles de qualitat, tenint en compte:

- Les **propostes**:
 - Característiques de les propostes definitives en relació amb els factors de qualitat i els indicadors.
 - Els problemes previstos en la implementació del sistema d'indicadors.
- El **programa d'actuació**:
 - La definició de responsables de la implementació i retroalimentació del quadre de comandament.
 - Els sistemes tecnològics de recolzament.
- **Altres consideracions:** aspectes no relacionats amb els problemes analitzats que hagin aparegut en el treball en grup.



Atenció

Les conclusions globals de la iniciativa dels cercles de qualitat s'han de presentar als comandaments intermedis i superiors. És aconsellable que assisteixin també a aquestes trobades un o dos representants dels membres dels grups per mantenir l'estratègia de participació. L'objectiu d'aquestes reunions és consensuar quines són les propostes que es prioritza i el seu calendari d'execució. La implementació de l'estratègia d'implantació del quadre de comandament com a sistema de control ha d'involucrar els membres dels grups de treball que van proposar accions específiques, ja que són els que millor coneixen les seves possibilitats d'aplicació. Finalment, és important que durant el període en el qual s'estén tot el procés, la comunicació establerta entre els agents dels cercles de qualitat i el conjunt dels membres de l'organització sigui fluida.