

## 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.