
Programa de formació de directius/ives i comandaments
de l'Administració Local

Avaluació de serveis

David Sancho



**Diputació
Barcelona**

Índex

Introducció	3
Objectius generals	4
Mapa conceptual	5
1. El model de prestació de serveis	6
1.1. Què és un servei.....	6
1.2. Per què i com es genera un servei.....	8
2. Significat i característiques del concepte d'avaluació de serveis	11
2.1. Propòsits de l'avaluació.....	12
2.2. Evolució de l'avaluació	13
3. Per què avaluar els serveis públics: objectius	14
3.1. Nous models de funció pública	14
3.2. Nou perfil ciutadà.....	15
3.3. La rendició de comptes	16
3.4. La qualitat dels serveis	17
4. El context organitzatiu de l'avaluació de serveis	19
4.1. El PAM, les polítiques, els programes i els serveis públics.....	19
4.2. El quadre de comandament corporatiu.....	20
5. El procés d'avaluació	22
5.1. Com generar als nostres equips la necessitat d'avaluar	23
5.2. Objectius de l'avaluació	25
5.2.1. La percepció ciutadana	25
5.2.2. La rendibilitat: els models d'anàlisi de cost-benefici	25
5.2.3. L'impacte	26
5.3. Tipologia d'avaluacions.....	27
5.4. Definició dels criteris d'avaluació, indicadors i criteris d'èxit.....	28
5.5. Principals tècniques d'investigació social	29
5.6. Avaluació interna, externa i mixta	32
5.7. Resultats: presa de decisions i millora contínua.....	33
Síntesi	35
Glossari	36
Per saber-ne més.....	38
Referències bibliogràfiques.....	39

Introducció

Una de les prioritats dels governs dels països desenvolupats és la millora en les relacions entre l'Administració i el ciutadà, per aconseguir, amb major eficàcia, la satisfacció de les necessitats dels membres de la societat. El concepte de **servei públic** respon a aquesta idea: té com a objectiu la satisfacció d'una demanda ciutadana i és prestat per una organització pública o per una organització privada que estigui subjecta al règim jurídic públic especial.



Atenció

Prestar un bon servei públic requereix tenir eines per mesurar tant la seva implementació com l'impacte que està tenint sobre la ciutadania. Avaluar ens possibilita reformular les nostres línies d'actuació millorant les estratègies de prestació, alhora que ens permet ser més eficients, fet especialment rellevant en situacions en què la conjuntura econòmica no és favorable.

En aquest mòdul formatiu en endinsarem en l'estudi dels **sistemes d'avaluació**, analitzant les seves diferents perspectives i potenciant les habilitats i les competències que són necessàries per articular sistemes d'avaluació dels nostres serveis públics.

Objectius generals

El present curs té com a objectiu general millorar les competències del directiu públic en la definició d'estratègies d'avaluació dels serveis públics, en concret:



- Potenciant les habilitats per definir models d'avaluació de gestió d'unitats administratives a partir dels objectius generals que han estat marcats per la política de la corporació municipal.
- Aplicant les prioritats definides.
- Articulant els objectius i les fases de treball.
- Sostenint els indicadors d'activitat.
- Assignant de manera eficaç recursos i responsabilitats.

S'introdueix el concepte d'avaluació dels serveis a partir del seu origen i marc teòric, s'estudien els seus requeriments i utilitats, i se situa el participant en el rol de dissenyador d'aquest tipus d'eina de gestió.

Com dèiem, es pretén desenvolupar competències i habilitats en la definició de processos d'avaluació com a instrument de mesura de la qualitat de la prestació dels serveis públics municipals. Per això s'estudien en profunditat els **factors de qualitat** dels serveis i l'establiment de **sistemes de control** basats en indicadors. També es relaciona l'ús d'aquesta eina amb altres estratègies de gestió pública, com són la participació del ciutadà o la transparència en l'acció pública.

Mapa conceptual



1. EL MODEL DE PRESTACIÓ DE SERVEIS



Definició

Podríem definir el servei públic com aquella activitat de prestació, pròpia de les administracions públiques, amb la qual s'assegura l'execució regular i contínua d'un servei tècnic indispensable per a la vida social.

Així, en la noció de *servei públic* trobem dos **elements bàsics**:

1. El relacionat amb la persona prestadora, això és, l'Administració o l'organització privada que actua per delegació d'aquesta.
2. La missió o l'activitat d'interès general exercida amb l'objectiu de satisfer una necessitat o una demanda de la ciutadania.

1.1. QUÈ ÉS UN SERVEI

Hi ha moltes definicions del concepte de *servei*, però podríem afirmar que un servei és una activitat o una sèrie d'activitats de naturalesa més o menys intangible que usualment, encara que no necessàriament, té lloc en la interacció entre una persona i una organització, a través de mitjans físics i sistemes de prestació, els quals són oferts com a solucions a les demandes d'aquella persona (Zeithaml, Parasuraman i Berry, 1993).



Quines característiques dels serveis consideres clau per establir estratègies d'avaluació dels serveis municipals?

Per perfilar aquest concepte podem intentar comparar les característiques diferencials que es donen en el sector serveis respecte al sector de producció de béns:

- Intangibilitat.
- Heterogeneïtat.
- Simultaneïtat.

Intangibilitat

Un primer element diferencial prové de la intangibilitat dels serveis. Aquests no estan materialitzats en un objecte físic, mentre que, en el sector de producció de béns, els productes en si es constitueixen com a element de materialització.



Atenció

La intangibilitat motiva que l'apreciació del servei per part de l'usuari sigui substancialment subjectiva, i els criteris de valoració dels serveis, com per exemple la rapidesa, l'adaptació, la flexibilitat, l'amabilitat, la competència, etc., són abstractes.

Això dificulta en certa manera l'avaluació del servei per part del ciutadà, i motiva en certes ocasions la falta d'identificació per part d'aquest del valor que se li proporciona a través de tot el procés de prestació.



Heterogeneïtat

En segon lloc, la prestació de serveis és heterogènia. A diferència de la producció de béns, que es caracteritza per la identitat d'aquests, en el sector serveis cada prestació és diferent, ja que s'adapta a les característiques concretes de la demanda que presenta el ciutadà.

S'ha de preveure un sistema de prestació flexible que pugui donar resposta a diferents tipus de peticions i a diferents problemàtiques subjacents en cadascuna d'elles.

Simultaneïtat

Finalment, trobem simultaneïtat entre la prestació i el consum en el sector serveis, que provoca la **participació directa** del ciutadà en la producció del servei. Perquè el servei es doni és necessària la presència del receptor del servei, mentre que en el cas d'un bé, aquest pot tenir una existència independentment de si és o no consumit.

Això planteja la necessitat de preveure la participació del ciutadà en el servei públic. Així, per al disseny del servei han de tenir-se en compte les habilitats d'acció i cognoscitives dels ciutadans que han de rebre la prestació.



Exemple

Pensem en un servei de recaptació d'impostos. En el disseny de les comunicacions amb el ciutadà, dels formularis a emplenar, dels terminis de lliurament, del procediment de reclamació, etc., ha d'avaluar-se el grau de capacitat i de comprensió dels diferents segments de ciutadans als quals va adreçat el servei.

Aquesta **inseparabilitat** de la producció i el consum dels serveis provoca grans problemes per a la definició de la qualitat, ja que aquesta només pot avaluar-se a posteriori. A més, la inseparabilitat fa impossible "emmagatzemar" els serveis. Els béns materials no consumits poden guardar-se per a un consum posterior, és a dir, per a quan apareguin noves demandes sense que sigui necessari tornar-los a produir. En el cas dels serveis públics això no és possible: encara quan la demanda d'un servei baixi, ha de garantir-se un nivell mínim de capacitat de prestació, la qual cosa fa augmentar els costos (Sancho, 1999).



Per tant, el sector serveis requereix una estreta coordinació i integració entre els factors humans i tècnics de l'organització, ja que el procés producció-consum es manté durant la relació entre l'organització i l'usuari. A més, hem comentat que el ciutadà intervé en l'elaboració del servei, i això incorpora el perill que la prestació, encara que estigui ben dissenyada, pot fallar en el moment de la seva aplicació, ja que aquesta depèn, en certa mesura, dels **factores emocionals** subjactius de l'usuari del servei.

El sector serveis té un avantatge en comparació amb el sector dels béns tangibles: un servei pot ser modificat de forma flexible, de manera que s'ofereixi de manera personalitzada al ciutadà.

Al quadre 1 podem observar una comparativa de les característiques dels béns i dels serveis.

Característiques	Béns	Serveis
Apreciació	Tangibilitat.	Intangibilitat.
Diferenciació	Homogeneïtat.	Heterogeneïtat.
Fases	Producció i distribució separada del consum.	Producció, distribució i consum simultanis.
Materialització	Element físic.	Activitat o procés.
Localització del valor	Cadena de muntatge.	Interacció prestatari-usuari.
Participació en la producció	Usuaris no participen en producció.	Usuaris participen en la producció.
Emmagatzematge	Pot ser emmagatzemat.	No pot ser emmagatzemat.
Transmissió	Es transfereix la propietat.	No es transfereix la propietat.

Quadre 1. Característiques diferencials entre producció de béns i serveis (Font: elaboració pròpia)

1.2. PER QUÈ I COM ES GENERA UN SERVEI

El primer pas en l'estratègia de gestió de serveis és la definició i l'especificació de com ha de ser la missió de l'organització pública. Això suposa establir quin és el propòsit de la corporació i concretar els objectius o les metes bàsiques de la seva actuació. Aquesta primera etapa en l'estructuració d'un servei públic implica definir la **utilitat** que es presta al ciutadà, aclarint i consensuant a escala organitzativa el "qui som" i el "què oferim".

El següent pas de l'estratègia de gestió suposarà l'estudi del grup social al qual es dirigeix la prestació, amb l'objectiu final de poder dissenyar el servei públic de la forma més adaptada possible a les característiques i els requeriments del usuari, oferint així una **millor prestació**.

A continuació detallarem aquestes dues fases de la generació d'un servei públic.

La missió

En l'àmbit públic, un primer referent sobre la missió de l'organització està determinat, en major o menor mesura, per la **normativa**. Per tant, a l'hora d'establir la missió d'una organització pública és necessari fer, en primer lloc, una anàlisi de la normativa que regeix la seva actuació, determinant quin és el marc dins del qual s'han de definir les línies d'actuació de l'entitat.

Més enllà de la normativa, definir la missió de la corporació municipal implica establir els **objectius polítics** que és pretenen prioritzar en un determinat mandat. Un cop aquests són establerts, haurien d'estructurar-se els programes concrets d'actuació, que al seu torn es puguin definir a través de serveis concrets.



Atenció

Per a cada servei hem de definir la utilitat que aporta a la societat. Aquesta utilitat ha de donar pistes per discriminar entre el que autènticament és labor de la mateixa organització i allò que no ho és, és a dir, entre el que ha de prioritzar-se o no com objectius d'actuació. Aquesta utilitat hauria de sustentar la planificació de tota l'oferta de serveis. Es tracta de trobar aquell nexa comú que atorgui cohesió a la variada gamma d'activitats que són promogudes per l'ajuntament.

Per establir els **objectius estratègics** haurem d'obtenir prèviament informació sobre la demanda o la necessitat pública a la qual es vulgui donar resposta amb el servei. Les característiques i els elements diferencials de la demanda condicionarà l'estratègia d'actuació del servei públic (Denhardt i Denhardt, 2003).

Anàlisi del grup social

L'anàlisi del grup o col·lectiu social s'inicia per considerar d'una forma àmplia quin pot ser el **públic potencial** al qual es dirigirà el servei. Aquest públic estaria compost per tot aquell conjunt de ciutadans, o persones jurídiques si s'escau, que són en potència possibles usuaris de la prestació, això és, considerant tant aquelles persones o institucions a les quals ja s'està prestant serveis, com aquelles a les quals, potser per falta de recursos, no arriba l'oferta de serveis, però que es troben dins de la jurisdicció administrativa.

Es pot fer una primera aproximació a aquest col·lectiu a partir de les dades **socioeconòmiques i demogràfiques** de què es disposa. Aquesta informació oferirà una primera imatge del col·lectiu: la seva estructura demogràfica per edats, distribució de gènere, nivell educatiu, grups o classes socials, rendes disponibles, distribució geogràfica, etc.



Atenció

Aquesta primera identificació de les variables bàsiques referides al conjunt ciutadà han de ser complementades amb altres dades qualitatives que permetin definir, per exemple, quins són els mecanismes més eficients per establir un pla de comunicació. Això suposa aprofundir en la comprensió de l'estil de vida del col·lectiu ciutadà, detectant els hàbits d'informació del públic, els hàbits d'ús o participació en relació amb el servei i les expectatives que en tenen.

Aquest tipus d'**elements qualitatius** donaran pistes per conèixer informació rellevant sobre:

- Com li agradaria al ciutadà que estigués desenvolupada la prestació del servei.
- On li agradaria trobar-lo.
- Quan.
- Com preferiria poder accedir-hi.
- Quin tipus de contacte o canal de comunicació prefereix utilitzar.
- Si estaria o no disposat a assumir una part del cost del servei.



Mitjançant tota la informació anterior (socioeconòmica, demogràfica, actitudinal, d'hàbits d'informació i ús del servei) s'obté el que podem anomenar el *perfil del col·lectiu ciutadà* al qual es dirigeix el servei. D'aquesta manera, podrem identificar els criteris per dissenyar el servei, la seva estratègia de comunicació i la posterior avaluació.

Estan els serveis públics del teu ajuntament definits en funció de les característiques psicosocials dels segments de població als quals van dirigits?

2. SIGNIFICAT I CARACTERÍSTIQUES DEL CONCEPTE D'AVALUACIÓ DE SERVEIS

Un cop definit què és un servei, i havent comentat algunes idees bàsiques sobre les etapes estratègiques per a la seva generació, és moment de centrar-nos en el tema clau d'aquest mòdul formatiu, que és l'avaluació dels serveis.



Definició

Quan parlem d'avaluació de serveis, ens estem referint a la producció d'informació que serveix als gestors públics per tenir una idea sobre la qualitat dels serveis que estan produint, en funció del que s'estimi com a valor.

En aquest sentit, és una tècnica que busca produir informació útil a les administracions públiques per millorar:

- Els processos de decisió i planificació.
- El funcionament i la gestió de les operacions diàries.
- Els resultats finals en relació amb els recursos emprats.

L'avaluació es considera així el procés sistemàtic d'observació, mesura, anàlisi i interpretació encaminat al coneixement d'una intervenció pública per tal d'arribar a un judici valoratiu basat en evidències, pel que fa al disseny, la posada en pràctica, els efectes, els resultats i els impactes (Corbetta, 2007).



Atenció

La finalitat de l'avaluació és que sigui d'utilitat per als decisors i gestors públics i per a la ciutadania. L'avaluació és una activitat específica i amb identitat pròpia, clarament diferenciada d'altres activitats com ara el control intern, l'auditoria financera, l'auditoria de gestió o el control pressupostari, però amb les quals manté una relació de complementarietat estreta.

L'avaluació incorpora un judici valoratiu basat en evidències i criteris de referència, i no es pot substituir per una mera descripció o un mesurament. L'avaluació utilitza eines de les ciències socials (quantitatives i qualitatives) i tècniques de la gerència pública. Aplica de manera sistemàtica un mètode rigorós de tractament de la informació, amb la finalitat d'arribar al grau més alt de coneixement de la realitat que examina.



L'avaluació pot fer referència tant al disseny com a l'aplicació, el desenvolupament i la finalització d'un servei. Tracta d'obtenir aprenentatge i coneixement integrals de la intervenció pública que analitza. Ha de tenir en compte els vessants d'utilitat politicodemocràtica (responsabilitat i transparència governamental), estratègica i gerencial (millora de la presa de decisions i de la gestió).

Se'n promou la utilització com a eina estratègica i prospectiva i no només operativa i retrospectiva, com es va considerar de vegades en el passat.

L'avaluació també es pot concebre de forma **pluralista**, de manera que s'arbitren mecanismes per incorporar-hi les percepcions i les valoracions dels actors clau. La seva finalitat última ha de ser millorar el servei a la societat amb més eficàcia del sector públic i el perfeccionament de la qualitat democràtica.

L'avaluació es diferencia de les diferents formes de control (de conformitat i d'anàlisi de gestió) pel punt de vista adoptat per apreciar l'acció pública:

- El control i l'auditoria fan referència a normes internes del sistema analitzat (regles comptables, jurídiques o normes funcionals).
- L'avaluació pretén aprehendre, en general, un punt de vista extern dels resultats i els impactes de l'acció considerada i de les finalitats que es pretenen.

No obstant això, l'avaluació pot integrar l'auditoria, els informes de seguiment o el control de gestió, i també els estudis sociològics que afectin la realitat estudiada, en la mesura que aportin dades sobre els efectes que se cerca mesurar, interpretar i valorar.

2.1. PROPÒSITS DE L'AVALUACIÓ



Atenció

L'objectiu de l'avaluació no és jutjar els agents individuals que fan la seva missió, sinó promoure una cultura de **responsabilitat** i **transparència** de les accions públiques.

L'avaluació es diferencia de la investigació aplicada pel judici de valor que la caracteritza, i també perquè la urgència amb què ha d'atendre els requeriments polítics i administratius és major.

Amb l'avaluació de serveis volem respondre a preguntes com:

- La política o el programa s'ajusta a les necessitats prioritàries de la població? Quines dificultats es troba?
- Les assumpcions que van portar a definir el problema que va originar la política pública són vàlides? Cal redefinir el problema?
- El programa o la política contribueix a aconseguir els canvis desitjats?
- La implementació (assignació de recursos, lògica del sistema, estructura) està al servei dels objectius?
- Quins problemes no previstos està provocant la política pública posada en marxa?

2.2. EVOLUCIÓ DE L'AVALUACIÓ

L'avaluació, que pot ser un instrument molt útil per a la governança, és a dir, per al bon govern, també ha evolucionat reflectint les transformacions del sector públic i els canvis en la societat i el context històric.



Atenció

Així, s'ha passat d'una concepció inicial de l'avaluació entesa com una obligació d'avaluar actuacions concretes amb una orientació als resultats finals i amb criteris purament d'eficàcia i eficiència, a un nou paradigma d'avaluació en què hi ha una motivació voluntària.

S'avaluen els serveis entesos com a part de complexos programes i polítiques transversals, s'analitzen no tan sols els resultats finals sinó també el procés realitzat i la percepció dels beneficiaris, i es fa amb criteris de sostenibilitat, legitimitat i qualitat, afegits a l'eficàcia i l'eficiència (García Ferrando, Alvira, Ibáñez, 2003).

3. PER QUÈ AVALUAR ELS SERVEIS PÚBLICS: OBJECTIUS



L'avaluació es manifesta cada cop més important, en la mesura que avancem cap a models de governança basats en la responsabilitat de les institucions i en la participació i implicació dels ciutadans en els afers públics.

Trobem diferents factors que promouen o són motors en la introducció de l'avaluació en les nostres corporacions locals, com poden ser:

- Nous models de funció pública.
- Nou perfil ciutadà.
- Rendició de comptes.
- Qualitat dels serveis.

Vegem més detingudament aquests factors.

Creus que pot ser útil dedicar recursos a avaluar el resultat del servei en un entorn de crisi econòmica? Els recursos han de reservar-se per a la mateixa implementació del servei? Estalviarem, a la llarga, si ens gastem diners avaluant el que fem?

3.1. NOUS MODELS DE FUNCIO PÚBLICA



Cita

L'actual Estatut Bàsic de l'Empleat Públic preveu que "les Administracions Públiques establiran sistemes que permetin l'avaluació de l'acompliment dels seus empleats", i en l'estructura de les retribucions complementàries dels funcionaris es tindrà en compte, entre altres factors, "el grau d'interès, iniciativa o esforç aplicat a l'acompliment del lloc de treball o el rendiment o resultats obtinguts en el mateix".

Això ens porta cap un model de funció pública en què l'avaluació ha de ser un referent clau per mesurar el treball de les nostres organitzacions. La idea que es vol impulsar és precisament vincular els resultats dels serveis amb l'**esforç organitzatiu**, per així poder identificar on treballem bé i on fallem.

Els servidors públics desitgen obtenir bons resultats i arribar als objectius i les metes plantejades en les diferents polítiques, però moltes vegades no es verifiquen els seus esforços, per la qual cosa no es té clar si aquests són suficients o si la capacitat del personal es troba al nivell exigint pels nostres ciutadans. L'avaluació permet una **retroalimentació** als servidors públics, orientant-los per dirigir els seus esforços i minimitzar les seves deficiències, assolint en conseqüència una motivació i una major satisfacció en la seva tasca.



Els resultats de l'avaluació poden aportar idees útils per refinar les practiques existents o establir nous mètodes.

El gran repte és comptar amb mètodes adequats de valoració; per tant, la preocupació central correspon a la identificació dels factors que afecten la precisió del mesurament de l'acompliment de les tasques.

L'avaluació de l'acompliment dels servidors públics ha de correspondre a un procés sistemàtic i periòdic, a través del qual s'estableixi una mesura dels assoliments dels membres de l'organització, tant des de la perspectiva de resultats com del comportament, d'acord amb una filosofia basada en la missió, la visió i la conformació

d'objectius estratègics. En conseqüència, aquí l'avaluació comprèn l'establiment de compromisos, el mesurament de resultats, i l'apreciació de les accions de millora i reconeixement, i així mateix és un instrument sota el qual es genera la comunicació, orientant els servidors públics cap a les prioritats estratègiques.

3.2. NOU PERFIL CIUTADÀ

El ciutadà ha deixat de considerar-se "l'administrat" per configurar-se en **col·laborador**, en partícip de la prestació del servei públic i, en definitiva, gràcies als nous models de participació pública, en part clau de tot el procés de generació de la política i del servei públic.

Els ciutadans exerceixen, a través del sistema representatiu electoral i mitjançant les diferents formes de participació ciutadana establertes, el seu poder sobre l'Administració. Aquest fet els atorga una consideració especial en relacionar-se amb les nostres corporacions, si la comparem amb la relació que s'estableix entre un consumidor i una empresa venedora de productes.



Atenció

El ciutadà pot exigir responsabilitats polítiques respecte del bon funcionament de l'acció pública i influir en la presa de decisions respecte de les matèries que són del seu interès. Alhora, l'Administració és responsable davant d'ell de la forma de gestionar el servei públic, ja que el ciutadà tria i controla, a través del sistema representatiu, aquells que tenen la tasca de dirigir a l'Administració.

Tot això ens posa de manifest que, a l'hora de planificar l'avaluació de la gestió d'un servei públic, tenim en compte dos **àmbits de responsabilitat**:

- Davant dels usuaris directes del servei, respecte als quals haurien d'adaptar-se les formes concretes de la prestació, considerant els seus perfils específics.
- La que com a servei públic es té amb la col·lectivitat ciutadana considerada com a conjunt.



Al costat dels conceptes de ciutadà i d'usuari del servei, en la literatura sobre gestió pública és freqüent trobar el terme *clients* aplicat al sector dels serveis públics. Aquesta tendència neix de l'intent de millora de la qualitat dels serveis prestats: considerar que l'Administració està "al servei del ciutadà", davant el qual ha de comportar-se com si d'un client es tractés, com analogia amb l'empresa privada.

En aquest context, el terme *client* designa els ciutadans, les empreses i els grups organitzats amb els quals està en contacte l'Administració.

Per a alguns autors, el concepte de *client* abasta un major nombre de categories (en particular les empreses) que el de ciutadà. D'altra banda, en parlar de clients s'emfatitza el fet de la contribució econòmica en el sosteniment del servei públic mitjançant el seu finançament en forma d'impostos i taxes d'utilització. Es vol ressaltar que el client "paga", i per això pot reclamar que la prestació del servei sigui de qualitat. Finalment, comparant-lo amb el terme d'*usuari*, es vol suggerir una actitud més activa i exigent cap al servei públic (Denhardt i Denhardt, 2003).



Atenció

Així, el concepte de *client* pot ser entès no com a manifestació de privilegi o de tracte desigual, sinó com a expressió de major exigència, de major activisme per ambdues parts (contrastant amb termes més neutrals com *consumidor* o *usuari*), i incorporant no solament persones o individus, sinó grups, associacions o col·lectius.

Ara bé, encara tenint en compte els avantatges que per la metàfora o l'analogia tingui la utilització del terme *client*, no podem oblidar les clares diferències que trobem entre la relació privada empresa-client i la relació Administració pública-ciutadà/client: atès que les institucions públiques es construeixen sobre uns fonaments polítics, el ciutadà ha de poder exercir un control polític sobre el funcionament de l'Administració, control que és diferent entre client-empresa, ja que aquest es basa en el mecanisme d'intercanvi mercantil.



Creus que pot ser útil parlar de clients en els serveis públics? En quins riscos podem caure si tenim una visió restringida de la relació Administració-ciutadà basada en la idea de client?

3.3. LA RENDICIÓ DE COMPTES

El sector públic és quantitativament i qualitativament fonamental en la societat, ja que d'una banda representa una proporció molt important de l'economia i del sistema econòmic de qualsevol país (encara que pugui haver-hi diferències entre els països segons la seva estructura, el sistema polític, la ideologia del partit que governi, etc.), i per una altra, perquè és el sector que s'encarrega de vetllar pel funcionament, la seguretat, la llibertat i el benestar o la cobertura social dels ciutadans. Atès que el sector públic, per altra banda, està finançat amb l'esforç econòmic de tots els ciutadans, i atès que s'encarrega de servir els ciutadans, es detecta cada cop més l'existència d'una demanda cada vegada més gran de **transparència** en els afers públics.



És per això que s'ha d'avançar cap a una informació clara al ciutadà sobre els comptes i la situació i l'evolució dels serveis de les administracions públiques.

Per proveir d'aquesta transparència s'haurien de buscar els mitjans per poder presentar periòdicament als ciutadans el conjunt de magnituds i indicadors bàsics sobre diferents àmbits i nivells dels serveis públics (Sancho, 1999). En aquest sentit, cal avançar cap a l'establiment d'uns indicadors o dades bàsiques relatives als diferents **programes d'actuació** de les administracions públiques. Tot això s'hauria de posar a la disposició dels ciutadans, i a més d'una forma clara i intel·ligible.



Atenció

A part d'aquesta informació de caràcter operatiu i econòmic, la transparència del sector públic hauria de fer-se extensiva al funcionament i als processos d'activitats que desenvolupen els òrgans i les institucions públiques a tots els nivells.

De nou, l'establiment de sistemes d'avaluació pot facilitar l'articulació d'estratègies per tal de proveir de major transparència, ja que fonamenten la base informativa de la qual es nodriran els sistemes que han de donar informació i rendició de comptes.

3.4. LA QUALITAT DELS SERVEIS

El concepte de *qualitat* neix vinculat a la idea del *treball ben fet*. Això va dur en una primera etapa a considerar la qualitat com la millora dels processos de producció en conformitat amb unes especificacions establertes. Posteriorment sorgeix la idea de qualitat com a **adequació a l'ús**, on els serveis no tan sols havien d'estar ben fets, sinó que havien d'adequar-se de la millor manera possible a la utilització prevista per a ells.



Atenció

Aquesta noció d'*adequació* és la base del concepte de *qualitat* que aplicarem a l'anàlisi dels serveis: en aquests, l'important és l'adaptació de la prestació als requeriments dels usuaris amb l'objectiu de "satisfer" les seves necessitats (Tague, 2005).

Com estem dient, 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 usuaris a d'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.

En parlar de *qualitat en els serveis públics* ens estarem referint a aquest procés continu de millora de l'actuació administrativa, que permeti:

- Una adaptació constant a les necessitats del ciutadà.
- 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 d'errors 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 seus destinataris. Per a la consecució d'aquest objectiu cal aconseguir que la totalitat del personal, a qualsevol nivell organitzatiu, es trobi compromès en l'assoliment de la qualitat del servei prestat. En alguns casos, 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 abordem temes referits a la qualitat d'un servei públic hem de tenir en compte que existeix un fort **component subjectiu** en la valoració per part de l'usuari, 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.

La qualitat, en termes del ciutadà, s'entén com a comparació 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 ciutadà.
- 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 d'altres de similars.
- Les alternatives al servei a través d'altres tipus de prestacions.
- La percepció del seu paper en el servei o el grau participació en el servei que ha de rebre.
- Els factors situacionals i conjunturals del ciutadà.



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

4. EL CONTEXT ORGANITZATIU DE L'AVALUACIÓ DE SERVEIS

Hem esmentat abans que l'avaluació té com a objectiu mesurar i informar sobre les variables clau del funcionament de la corporació local. En aquests sistemes de mesura es valoren tant els objectius de l'acció pública i el seu impacte com l'eficiència de les fórmules de prestació en base als resultats economicofinancers, que més que constituir una fi en si mateixos han d'entendre's com a mitjans per garantir una bona prestació de serveis al ciutadà.

Així, l'avaluació es pot plantejar des de diferents perspectives sobre els factors que es consideren crítics per al bon funcionament de l'ajuntament, factors que es recullen en els plans d'acció municipal i en els seus quadres de comandament, que articulen els sistemes d'indicadors de mesura. Comentem un moment aquests dos conceptes.

4.1. EL PAM, LES POLÍTIQUES, ELS PROGRAMES I ELS SERVEIS PÚBLICS



Definició

El Pla d'Acció Municipal (PAM) és el document on es recull la proposta d'acció de govern per als anys del mandat. En aquest document es concreten les polítiques públiques que l'actual equip de govern vol endegar durant la present legislatura i els objectius a assolir.

El PAM és un document de cabdal importància per diverses raons:

- S'hi detallen les accions que endegarà el govern municipal a curt i mitjà termini.
- És un compromís que posa en mans dels ciutadans la capacitat d'avaluació de l'acció de govern.
- És un document estratègic que ha de guiar el treball del govern municipal.



Atenció

El PAM neix amb la voluntat de ser un document estratègic que necessita una avaluació constant. No és un document estàtic, sinó que ha d'evolucionar per tal d'adaptar-se a les modificacions de l'entorn que puguin aparèixer.

D'altra banda, el PAM pot incorporar els aspectes que han formulat la ciutadania i la societat organitzada durant un procés de participació, la qual cosa converteix aquest document en una manifestació explícita de la voluntat ciutadana, alhora que en un instrument per avaluar si el govern local aconsegueix o no els objectius previstos.



Els plans d'acció municipal són així documents estratègics que tracen les directrius de l'acció del govern local, subjecte a la conjuntura econòmica i al finançament d'altres administracions supramunicipals. Són una eina de **planificació estratègica**, un full de ruta que marca les actuacions i les inversions que s'executaran al llarg d'un període, i que a més també reordenen el treball de l'Administració local en la gestió del dia a dia dels recursos municipals.

Creus que el PAM del teu ajuntament és prou concret per servir d'eina de control i escrutini ciutadà envers l'acció de la corporació municipal?

Els PAM solen organitzar la política municipal en tres grans àrees:

- **Serveis a les persones**, amb totes aquelles competències que afecten directament la ciutadania, i on es recullen les propostes i les actuacions encaminades a millorar el benestar social i a fomentar la participació ciutadana. El seu pes dins el govern és prioritari, ja que desenvolupa programes educatius i de formació pensats per a totes les edats: actes lúdics, culturals i festius per fomentar les tradicions locals i polítiques actives per ajudar els col·lectius més desfavorits.
- **Serveis territorials**, encarregats de la gestió urbanística i de la projecció dels equipaments municipals; també administren els recursos i els serveis públics de la comunitat. Poden incorporar la sostenibilitat, la millora dels serveis públics i la promoció de l'habitatge protegit per garantir l'accés a un habitatge als veïns com a qüestions prioritàries per abordar.
- **Serveis interns i de promoció**, relatius a les responsabilitats sobre el funcionament orgànic de l'Administració local, així com en la promoció del municipi i els sectors econòmics que el conformen. La seva tasca, marcada per la implantació de noves tecnologies de la informació i la comunicació (TIC), és capital per posicionar el municipi dins el territori, així com l'Administració local entre la ciutadania.

4.2. EL QUADRE DE COMANDAMENT CORPORATIU

El quadre de comandament vol ser un instrument per mesurar la gestió corporativa, mostrant-se com un eina efectiva per enllaçar la visió, la missió i l'estratègia de la corporació local amb els objectius operatius de les diferents unitats d'aquesta. A més, permet oferir una visió completa de l'organització, configurant-se com un element essencial del sistema d'informació i del sistema de control de gestió, amb la intenció de millorar les capacitats del directiu per prendre decisions (Kaplan i Norton, 1997).



Cita

Segons Kaplan i Norton (1997), un quadre de comandament Integral és un "instrument que recull de forma sintètica i sistematitzada la informació rellevant sobre la gestió, la realització d'actuacions i l'assoliment dels objectius d'una organització, amb la finalitat de ser usada pel directiu, especialment en la presa de decisions".

Així, el quadre de comandament integral és una eina vinculada al **sistema d'informació** que té com a objectiu ajudar els comandaments a prendre decisions i a alinear les unitats envers els objectius estratègics definits per a la corporació local. Aquests instruments es dissenyen per a cada institució i recullen indicadors relatius a les línies prioritàries d'actuació, que poden canviar en els diferents moments de la legislatura, fet que ens mostra la necessitat que siguin eines de seguiment i control dinàmiques i vives.



També poden definir-se quadres de comandament integral relatius a cada una de les regidories o els sectors d'un ajuntament, així com articular-se com a instrument global de monitoratge dels paràmetres bàsics del funcionament d'una determinada unitat orgànica. La clau és que cada quadre de comandament sigui un eina útil per al directiu que l'hagi d'utilitzar: li ha d'aportar informació dels punts crítics sobre els quals recolzar la presa de les decisions de les quals és responsable.

Estan els quadres de comandament de les diferents regidories del teu ajuntament relacionats els uns amb els altres? Creus que els seus indicadors són complementaris per oferir una imatge clara del funcionament organitzatiu i sobre les variables clau del municipi?

Com dèiem abans, el quadre de comandament integral en la seva versió contemporània és una eina pràctica de gerència pública. Aquest instrument proveeix d'una estructura d'informació que ajuda a centrar-se en els indicadors de cada procés crític de l'organització, tals com els plans estratègics o els plans d'actuació municipals, la distribució de recursos, el pla d'accions operatives, l'aprenentatge, el comportament davant els actors interns i externs o les relacions externes.

En això radica precisament el valor diferencial i característic del quadre de comandament en la seva **visió integral**: que vol expressar un equilibri entre un enfocament de control basat en l'eficiència i un basat en altres elements qualitatius com són l'opinió dels ciutadans, la motivació dels treballadors o les capacitats de l'organització per adaptar-se als canvis. I a més, vinculant i relacionant la informació que s'obté de cada un dels indicadors que integren aquesta eina, de forma que es puguin obtenir relacions causals entre el grau d'èxit del funcionament de les diferents dimensions organitzatives.

5. EL PROCÉS D'AVALUACIÓ

L'avaluació d'un servei ha de fer una anàlisi sistemàtica i objectiva d'una intervenció pública, del seu disseny, de la seva implantació i dels seus resultats. Contestant amb rigor aquestes qüestions, a partir d'una anàlisi profunda i d'una interpretació correcta de la informació recollida amb aquest propòsit, les avaluacions tenen un conjunt de **fases**:

- Preliminar.
- Planificació i disseny.
- Desenvolupament.
- Difusió i utilització.
- Metaavaluació (avaluació de l'avaluació).

Al quadre 2 pots veure els seus continguts.

Fase	Activitats	Característiques (MAP, 2006)
Preliminar	• Definir els termes de referència. • Constituir l'equip d'avaluació. • Presentar l'equip d'avaluació. • Establir els principis guia.	En aquesta primera activitat es tracta de definir quin és l'objecte de l'avaluació, per què avaluem, quin tipus d'avaluació farem servir, el pressupost aproximat i els terminis per fer l'avaluació. Per assegurar una bona entesa entre el promotor de l'avaluació i l'equip avaluador, és una bona pràctica definir tots aquests punts dins d'un document. Aquest document és el punt de partida de l'avaluació, i en el cas que es decideixi externalitzar el treball de l'equip d'avaluació ha de constituir el plec de prescripcions tècniques per seleccionar la millor oferta. Per "equip avaluador" denotem l'equip designat per conduir l'avaluació, tant si és una unitat d'avaluació existent com un equip de consultors extern contractat a aquest efecte. S'ha de fer una presentació inicial de l'equip avaluador a les unitats i persones implicades en la gestió del servei avaluat. L'objectiu d'aquesta fase és delimitar l'abast i els objectius de l'avaluació, plantejar les qüestions correctes, concretar la metodologia i les eines que s'han de fer servir i planificar els diferents passos i la seva ordenació temporal.
Planificació i disseny	• Descriure la lògica del servei a avaluar. • Elaborar la guia metodològica. • Aprovar la guia metodològica.	El resultat d'aquesta activitat serà una especificació amb més nivell de detall del contingut de l'avaluació i una concreció de la metodologia genèrica proposada en unes activitats concretes, plasmades dins un cronograma, on a més s'establiran: • Criteris d'avaluació. • Agents rellevants. • Objectius específics (qüestions d'avaluació). • Criteris de judici. • Indicadors i fonts d'informació. • Tècniques de recollida de dades i d'anàlisi. • Cronograma d'activitats i responsabilitats dels diferents membres.



Fase	Activitats	Característiques (MAP, 2006)
Desenvolupament	- Recollir dades. - Analitzar-les i interpretar-les. - Intentar obtenir consens per a les recomanacions. - Redactar l'informe final.	L'objectiu d'aquesta fase és doble: 1. Recollir prou informació i evidència, si és possible, tant de dades quantitatives com qualitatives, i d'aquesta manera fer-hi participar activament els agents implicats. 2. Fer una anàlisi i una interpretació rigoroses a partir de tota la informació obtinguda, de manera que el raonament sigui vàlid i conforme a l'evidència obtinguda i els passos seguits puguin ser entesos i reproduïts. D'altra banda, la direcció promotora de l'avaluació, al llarg de tota aquesta fase, haurà de fomentar contínuament la participació, garantir els fluxos de comunicació i supervisar la qualitat del procés.
Difusió i utilització	- Difondre els resultats. - Incorporar els resultats a la base de coneixement. - Incorporar-los en l'elaboració de nous serveis.	L'objectiu d'aquesta fase és que els resultats de l'avaluació s'utilitzin correctament. Perquè l'avaluació dels serveis sigui un verdader instrument d'aprenentatge i de millora, és fonamental la utilització efectiva dels resultats assolits al llarg del procés d'avaluació. Per això, caldrà assegurar-se que aquests arriben a tots els actors implicats, desenvolupant i duent a la pràctica una estratègia de difusió i comunicació que adapti els missatges a les necessitats i les característiques de cada destinatari. Les dues darreres activitats són les que constitueixen la utilització de l'avaluació. Recordem que la finalitat principal de l'avaluació podia estar més orientada a l'aprenentatge o més adreçada a l'ajuda en la presa de decisions, si bé és possible que compregui ambdós aspectes, la qual cosa de fet no és incompatible.
Metaavaluació	Valorar la validesa i la utilitat de l'avaluació.	La metaavaluació és l'avaluació del procés d'avaluació fet, és a dir, l'anàlisi de la qualitat tècnica i metodològica al llarg del procés i la utilitat dels resultats. La metaavaluació, a més de constituir un control de qualitat necessari, pot ser útil per entendre millor la funció de l'avaluació dins un determinat àmbit o sector, i per millorar i desenvolupar aquesta funció. La metaavaluació analitza i valora si la metodologia emprada és escaient i si els resultats als quals s'arriba són bons.

Quadre 2. Fases del procés d'avaluació (MAP, 2006)

5.1. COM GENERAR ALS NOSTRES EQUIPS LA NECESSITAT D'AVALUAR

L'establiment d'un sistema de control 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 **d'equips d'avaluació**. Es tracta de la creació de grups 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.



Fins a quin punt creus que és important integrar i fer participar per aconseguir uns bons resultats en els models de gestió pública?

L'èxit del funcionament d'aquests equips depèn essencialment de la forma en què tot el personal els accepti i s'hi integri (MAP-FEMP, 2007). 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.

Es poden incloure en cada grup tipologies 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.
- Amb capacitat de decisió, que després puguin dur a la pràctica les mesures proposades.



Per tal d'incentivar una bona conducta en aquests equips s'han de consensuar els atributs que han de ser presents en una bona avaluació. Podem trobar dins d'aquests uns valors comuns, caracteritzats per la idea de la participació.

L'avaluació ha d'incloure les perspectives i els interessos del rang complet de persones implicades.

Així mateix, podem definir altres **valors clau**:

- **Transparència:** s'han de comunicar els propòsits, els mètodes, les teories i les anàlisis fetes amb exactitud i detall, i s'ha de permetre que la feina feta al llarg de l'avaluació sigui fàcilment comprensible i pugui ser interpretada i criticada. Sempre que sigui possible, ha de donar accés a la informació avaluativa als actors implicats. Aquest principi s'ha de mantenir fins i tot si apareixen conclusions crítiques o negatives.
- **Credibilitat:** els avaluadors han de ser professionalment competents i mereixedors de confiança, per tal que els resultats als quals s'arriba en una avaluació siguin acceptats i creïbles. El prestigi dels avaluadors influeix decisivament en la capacitat de conduir una avaluació. Per ser considerats mereixedors de confiança per totes les parts afectades, els avaluadors han de demostrar competència professional, habilitat, experiència apropiada i independència de criteri.
- **Integritat (honestedat):** els avaluadors han d'actuar amb honestedat i imparcialitat. La possibilitat que sorgeixin conflictes entre els actors implicats en l'avaluació de serveis públics no és menyspreable, i s'han d'habilitar els mecanismes per gestionar aquests conflictes potencials d'acord amb els principis que han de guiar una bona avaluació.
- **Atenció a la diversitat:** si escau, l'avaluació ha de prendre en consideració els aspectes de diversitat per raó ètnica, de gènere, religió, aspectes socioeconòmics o altres factors que puguin tenir incidència en l'avaluació.
- **Precisió:** l'avaluació s'ha de basar en l'anàlisi sistemàtica a partir de dades. Els avaluadors s'han d'adherir als més alts estàndards tècnics associats als mètodes que facin servir.

5.2. OBJECTIUS DE L'AVALUACIÓ

Hi ha tres grans àmbits objecte dels processos d'avaluació dels serveis. Aquests es configuren com a objectius bàsics de l'avaluació, i tot seguit els repassem:

- La percepció ciutadana.
- La rendibilitat.
- L'impacte.

5.2.1. La percepció ciutadana



Atenció

Tenir en compte la percepció ciutadana implica avaluar i jutjar si es produeixen els beneficis esperats per part de la població en relació amb el servei. És a dir, partint de conèixer les valoracions i les expectatives dels destinataris del servei, s'estableix l'efectivitat de la política en relació amb aquestes expectatives.

El tema de les expectatives i les percepcions ens introdueix en la necessitat d'analitzar quins són aquells **factors de qualitat** més demanats per part dels ciutadans. Una primera aproximació clàssica es pot fer diferenciant quatre grans grups de factors que incideixen en la qualitat d'un servei (Hill i Jim, 2001), segons si els seus elements 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.
- **Seguretat:** l'atenció mostrada pel personal i la credibilitat que inspira a l'usuari.



Creus que es podria establir de forma general un ordre de prelación o d'importància entre els factors o elements de qualitat percebuda? Aquest ordre de prelación depèn del servei concret del qual estiguem parlant?

Aquests factors constitueixen una bona base de partida per avaluar la satisfacció de l'usuari 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 sobre la qualitat tècnica que en el servei tenen cada un d'aquests factors.

5.2.2. La rendibilitat: els models d'anàlisi de cost-benefici

En aquest cas, del que es tracta és de millorar la gestió del servei aportant més coneixement sobre el seu **funcionament intern**: actuació dels responsables o gestors (grau d'implicació, nivell de coordinació, etc.), validesa dels procediments seguits, distribució de tasques, utilització dels recursos financers, comunicació, etc.



Quan parlem de rendibilitat en els serveis públics, ens estem referint a l'**avaluació social** del seu impacte. En aquest sentit, el que es pretén és mesurar l'impacte que l'execució d'un servei, en relació amb el fet de no executar-lo. Es volen valorar els beneficis i els costos d'un servei, i per això es redueixen beneficis socials i costos a un patró de mesura comuna.

Si els beneficis excedeixen els costos, mesurats tots amb el patró comú, el servei és acceptable; en cas contrari, el servei hauria de ser rebutjat.

Existeixen dos elements bàsics de l'avaluació social que destaquen la seva importància. D'una banda, el seu objectiu és maximitzar la rendibilitat, incrementant així el potencial de la inversió futura. D'altra banda, atès que pretén el màxim de beneficis per a la comunitat en el seu conjunt i tenint en compte també l'elevada participació del govern en la inversió, resulta vital que aquest avaluï sistemàticament els serveis i valori el bé públic produït.



Atenció

La **ubicació temporal** d'aquest tipus d'avaluació és fonamentalment en l'etapa ex ante, i els seus resultats serveixen per decidir sobre l'execució o no del projecte de servei públic (Carrasco Díaz et al., 2005). Tot i així, també es pot fer ex post i serveix per determinar la utilitat de la continuació del projecte o per, alternativament, establir la conveniència de realitzar d'altres del mateix tipus.

5.2.3. L'impacte

Des de la perspectiva de l'avaluació d'impacte es vol aportar informació sobre els resultats i els impactes socials del servei, mirant d'esbrinar quins efectes són realment deguts a l'acció de la política i no a factors externs. Aquí s'avalua el grau d'**eficàcia** i d'**eficiència**.

Se sol diferenciar entre l'avaluació dels resultats immediats, directes i concrets sobre els destinataris o beneficiaris, i l'avaluació dels impactes sobre el conjunt social.



Definició

S'entén per impacte l'efecte del servei de forma menys immediata, tant perquè es fa visible passat més temps com perquè es mostra sobre la població en general i no només sobre la destinatària immediata de l'acció articulada dins la política (García Ferrando, Alvira i Ibáñez, 2003).

Sobre la base d'una anàlisi sistemàtica ex post, l'avaluació d'impacte tracta, precisament, de determinar la **capacitat** que tenen els serveis per solucionar els problemes socials. Atès que aquests poden tenir conseqüències greus per a qui els pateix, i que els recursos per fer-los front són limitats, es tracta d'identificar i destriar els tipus de serveis que millor funcionen per donar-los solució o, com a mínim, per contenir-los. En una avaluació d'impacte no tan sols volem saber si un problema millora o empitjora, sinó si la intervenció pública hi ha tingut alguna cosa a veure.



Es tracta, en resum, d'establir si es pot atribuir o no (i en quina mesura) la causa del canvi en el problema a la intervenció pública.

La mesura dels resultats, característica principal de l'avaluació d'impacte, permet comparar el grau de realització assolit amb el grau de realització desitjat. Compara, d'aquesta forma, la planificació del servei amb el resultat de l'execució. L'avaluació d'impacte abasta tots els **efectes secundaris** a la planificació i a l'execució:

- Específics i globals.
- Buscats (segons els objectius) o no.
- Positius, negatius o neutres.
- Directes o indirectes (l'engegada del programa pot generar per si mateixa efectes sobre els directament involucrats, fins a la societat total).



Atenció

Durant dècades, la idea predominant era “avaluar és mesurar”, donant-li pes únicament a les dimensions i als indicadors quantitatius. Actualment, l'avaluació d'impacte és valorada com un procés ampli i global, en el qual, junt a l'aproximació quantitativa, s'agreguen tècniques qualitatives.

5.3. TIPOLOGIA D'AVALUACIONS

L'avaluació dels serveis es pot classificar en funció de diversos factors. Això és important perquè cal que les persones que hagin d'encarregar o gestionar la realització d'una avaluació coneguin aquestes tipologies per poder seleccionar-ne el tipus més escaient, d'acord amb la situació concreta i les necessitats en què es trobin.

Al quadre 3 es defineixen les diferents tipologies d'avaluació que es poden realitzar segons els factors que la motiven.

Factors	Tipologia
Moment temporal	• Ex ante: abans d'executar un servei o un pla d'actuació, en la fase de formulació de la política, avaluar els aspectes que cal considerar per obtenir bons resultats. Ajuda a decidir si la política s'ha d'arribar a implementar o no, a prioritzar les actuacions de més impacte i a millorar-ne el disseny. • Intermèdia: es fa en l'etapa intermèdia entre la formulació i la finalització de la política, durant el desenvolupament. Avalua els impactes que es generen i revisa els aspectes que es varen avaluar ex ante. • Ex post: és una avaluació dels resultats i impactes finals. Determina l'èxit obtingut i proporciona informació per a la millora o la reformulació.
Contingut prioritari	• Conceptuals/de disseny. • De gestió/de procés. • De resultats/d'impacte. • De qualitat.





Factors	Tipologia
Avaluador	• Internes. • Externes. • Mixtes.
Funció	• De necessitats: intenta identificar els punts forts i febles del plantejament d'una política, en el moment de formular o redefinir noves polítiques, per aportar més informació respecte al problema que es vol resoldre o la necessitat que es vol atendre. • Formativa (correctiva): es fa per millorar sobre la marxa el disseny i l'execució del programa que s'ha d'avaluar i incrementar el coneixement dels implicats en el disseny, la gestió i l'execució. Pretén comprovar les dificultats, els punts crítics, les desviacions i els errors que hi pugui haver, per corregir-los. • Balanç o conclusiva. • Sumativa: es fa una recapitulació de la política al llarg d'un període per oferir una valoració global i final. El seu objectiu és proporcionar informació sobre el valor de la intervenció amb un propòsit molt vinculat a la presa de decisions específiques, com ara la reformulació o la continuïtat.

Quadre 3. Tipologia d'avaluacions

5.4. DEFINICIÓ DELS CRITERIS D'AVALUACIÓ, INDICADORS I CRITERIS D'ÈXIT

L'avaluació pretén jutjar el mèrit i el valor dels serveis públics, i no merament descriure'ls. Per tant, dins aquesta tasca haurem de definir, per a cada qüestió d'avaluació a què és aplicable, què considerarem un èxit i què considerarem un fracàs.



Atenció

S'ha de procurar no confondre els criteris d'avaluació (categories temàtiques per a les qüestions d'avaluació) amb els criteris de judici. Els criteris de judici ens permetran fer l'avaluació de forma raonada, de manera que la valoració realitzada no sigui una simple opinió sinó un desenvolupament racional a partir d'un criteri clarament establert i acceptable, per tal que les conclusions a què s'arribi siguin acceptades.

Perquè l'avaluació tingui sentit s'haurà d'establir el nivell o la meta que es pretén assolir. Com veiem, es tracta de passar dels criteris de judici a finalment **indicadors**. Un indicador és una xifra representativa d'una magnitud. És el resultat d'una mesura expressada en termes numèrics i és necessari que sigui així, ja que quan una magnitud no pot expressar-se amb nombres, la informació sobre aquella magnitud es torna "dubtosa". Un indicador és, d'aquesta manera, una dada o un conjunt de dades que ajuden a mesurar objectivament l'evolució d'un procés o d'una activitat.

Hem de diferenciar l'indicador de l'objectiu pretès. L'objectiu és el que volem aconseguir, i l'indicador, la forma de mesurar-lo (Diputació de Barcelona, 2010).



Exemple

Com a objectiu de qualitat d'un servei públic podem plantejar la "rapidesa en la tramitació d'un expedient". La forma de mesurar-lo, l'indicador, podria ser el "nombre de dies mitjà de tramitació" d'aquell tipus d'expedient. El nostre objectiu operatiu de millora de la rapidesa de la tramitació hauria d'estar vinculat amb un objectiu estratègic de la Institució, com podria ser, seguint amb l'exemple, "prestar un servei públic de qualitat".

L'indicador el podem estandarditzar. L'**estàndard** és el valor concret que volem que l'indicador tingui per garantir el nostre objectiu. Seguint amb l'exemple anterior, per a l'indicador "nombre de dies mitjà de tramitació" d'un tipus d'expedient, podríem consensuar en la nostra corporació que l'estàndard fos, per exemple, de 20 dies.

L'establiment de l'estàndard concret dependrà de les nostres **capacitats operatives**, i l'hem de plantejar com a fita, perquè funcioni com a guia per a les diferents unitats i treballadors integrats en aquell procés. Per això és important que l'estàndard sigui consensuat amb aquells que l'han d'aconseguir, de forma que sigui realista i que funcioni com a element d'estímul.



L'estàndard és la quantificació concreta de l'indicador que creiem adient per aconseguir l'objectiu (en aquest cas, "rapidesa de tramitació") que ens hem plantejat.

Juntament amb l'estàndard podem posar **unitats d'aproximació** a aquell número concret, per anar valorant, en forma de "semàfor", el nostre grau d'aproximació a l'objectiu al llarg del temps. Per exemple, si definim un estàndard de 20 dies en la quantificació concreta de l'indicador, podríem establir que si la nostra tramitació mitjana de l'expedient és d'entre 21 i 30 dies estariem en "groc" (és a dir, propers al que volem, però sense aconseguir-ho), i si és de més de 30 dies suposa un "vermell" (és a dir, ens estem allunyant molt del desitjat, i haurem de prendre mesures correctives). Aquesta aproximació *semafòrica* facilita la comprensió visual del contingut informatiu del quadre de comandament, i posa ràpidament en evidència aquelles variables que presenten problemes dins del servei.



Valora com un canvi en la definició de l'estàndard pot variar radicalment la pressió de feina que establim a una determinada unitat administrativa.

5.5. PRINCIPALS TÈCNIQUES D'INVESTIGACIÓ SOCIAL

Dues són les **metodologies bàsiques** que podem utilitzar en un estudi dels serveis públics.

- En primer lloc, la investigació quantitativa, bàsicament formada per la informació **estadística**, que s'extreu per exemple de realitzar un procés d'enquestes a una mostra representativa de la població, o a tota la població, mitjançant un qüestionari.
- En segon lloc, la investigació qualitativa, formada per **entrevistes** no estructurades a mostres petites de la població, que normalment tenen com a objecte generar hipòtesis i idees. Podem trobar diferents modalitats qualitatives, com les entrevistes en profunditat o les històries de vida, les sessions de grups que es formen per debatre sobre temes relacionats amb els objectius del servei i l'observació participant o l'experimentació.

La metodologia quantitativa

La metodologia quantitativa permet examinar les dades de manera numèrica, especialment en el camp de l'estadística. Es requereix que entre els elements del problema d'investigació existeixi una relació que sigui lineal, és a dir, que hi hagi claredat entre els elements del problema d'investigació que conformen el problema, que sigui possible definir-lo, limitar-lo i conèixer exactament on s'inicia el problema, en quina adreça va i quin tipus d'incidència existeix entre els seus elements.



Atenció

L'aproximació de les dades quantitatives és estadística, fa demostracions, assigna significat numèric i fa inferències (Corbetta, 2007).

Generalment, el mètode quantitatiu s'estructura a partir de la recol·lecció de dades a través de l'aplicació d'enquestes i sondejos a un univers o a una mostra de la població (on per univers s'entén la totalitat de l'estructura a estudiar i per mostra s'entén una part d'aquest univers), mostra que pot ser triada a l'atzar o a través del criteri de l'investigador.

Aquestes enquestes contenen una sèrie de preguntes les respostes de les quals contenen les dades a estudiar i que poden ser categoritzades com d'interval (numèric), de rang o de categoria (nominals), en ordre de major a menor quantificació. De fet, aquests dos últims requereixen que un valor els sigui assignat, per la qual cosa el seu pes pot ser bastant menor a l'hora de formular les relacions matemàtiques necessàries en la investigació.

Després, aquestes dades passen per processos d'anàlisi i **mesurament estadístics**, que intenten buscar la relació que tenen aquestes dades amb els fenòmens a estudiar, i que van des d'una anàlisi univariant, que simplement estudia el comportament d'una sola variable dins del grup de dades, fins a tècniques multivariants, que intenten relacionar dues o més variables en l'intent d'explicar el fenomen investigat.



Creus que en el teu ajuntament hi ha personal amb coneixement expert en l'ús de metodologies estadístiques multivariants?

En conclusió, el mètode quantitatiu busca acostar, a través de la recol·lecció, l'estudi i l'anàlisi de grans quantitats de dades, mitjançant tècniques i tecnologia estadística, les disciplines d'avaluació social cap a les ciències exactes, tot això gràcies a la conversió de fenòmens socials, capturats en forma de dades. Així, aquests nombres poden ser sotmesos a tècniques estadístiques de determinació de probabilitats i permeten no només explicar **fenòmens socials**, sinó també predir possibles **escenaris futurs**.

La metodologia qualitativa



Atenció

La metodologia qualitativa consisteix en **descripcions** detallades de situacions, esdeveniments, persones, interaccions i comportaments que són observables. Incorpora el que els participants diuen, les seves experiències, les seves actituds, les seves creences, els seus pensaments i les seves reflexions tal com són expressades per ells mateixos, i no com un els descriu.

Una de les característiques més importants de les tècniques qualitatives d'investigació és que procuren captar el sentit que les persones donen als seus actes, a les seves idees i al món que els envolta. Es consideren, entre els mètodes qualitatius, l'etnografia, els estudis de cas, les entrevistes en profunditat, l'observació participant i la investigació-acció.

Una primera característica d'aquests mètodes es manifesta en la seva estratègia per tractar de conèixer els fets, els processos, les estructures i les persones en la seva totalitat, i no a través del mesurament d'alguns dels seus elements. La mateixa estratègia indica ja l'ocupació de procediments que donen un caràcter únic a les observacions. La segona característica és l'ús de procediments que fan menys comparables les observacions en el temps i en diferents circumstàncies, és a dir, aquest mètode busca menys la generalització i s'acosta més a la fenomenologia i a l'interaccionisme simbòlic.

En conjunt, els mètodes qualitatius són relativament **menys estructurats i més intensius** que les entrevistes estandarditzades basades en qüestionaris (Flick, 2004). En ells, existeix una relació més perllongada i més flexible amb l'entrevistat, i per tant les dades resultants tenen més profunditat i riquesa de context, fet que significa també un major potencial per a nous coneixements i perspectives. Mitjançant l'ús de metodologies d'anàlisi qualitativa, el nombre d'entrevistats amb el qual se sol treballar és sensiblement inferior al de les tècniques quantitatives, per la qual cosa presenta majors problemes de representativitat.



Això fa que moltes vegades el mètode qualitatiu sigui utilitzat com a complementari del quantitatiu, com a element de millora de la informació que s'obté del públic estudiat.

A continuació mencionem diverses tècniques que de forma genèrica poden englobar-se en la metodologia qualitativa:

- Entrevistes en profunditat.
- Sessions de grup.
- Observació directa.

Les entrevistes en profunditat

Consisteix en la recopilació de la informació a través de **converses extenses** sobre el tema d'estudi amb persones que pertanyin al grup objecte de l'anàlisi. Aquestes entrevistes poden gravar-se per poder analitzar-les posteriorment o per resumir els seus elements més destacables.



Quan es disposa d'un conjunt d'entrevistes en profunditat sobre l'objecte d'estudi cal fer una anàlisi comparativa per millorar l'anàlisi.

Sessions de grup

Aquest mètode intenta obtenir informació a través de la **interacció** de diversos individus en conversar sobre un tema. El conductor de la discussió és l'encarregat d'anar introduint la sèrie temàtica que és d'interès per a la investigació. A aquests grups, formats per entre cinc i deu persones aproximadament, se'ls incentiva a expressar les seves opinions sobre cadascun dels temes triats, alhora que s'estimula el debat i el contrast de parers entre els participants.



Atenció

La finalitat d'aquesta tècnica és la mateixa que en les entrevistes en profunditat, amb la diferència que compartir opinions de forma conjunta ajuda a perfilar o descobrir noves perspectives sobre el tema en qüestió.

L'observació directa

L'observació directa del comportament és un mètode exploratori usat de manera efectiva per recaptar informació qualitativa de forma complementària a les entrevistes o a les sessions de grup. Consisteix a contemplar la conducta dels ciutadans en el moment de rebre un determinat servei, i a partir d'aquí intentar obtenir conclusions respecte als seus **punts forts i febles**.

És una forma de detecció que es realitza directament en els llocs de prestació del servei, i en la qual l'analista estudia les actituds del ciutadà, examinant les seves paraules, els gestos o les indecisions dins del mateix entorn del servei. Un dels avantatges d'aquest mètode és que no coarta les accions del ciutadà, permetent reconèixer a través dels seus actes percepcions, valoracions i possibles necessitats respecte a la prestació que està rebent.

5.6. AVALUACIÓ INTERNA, EXTERNA I MIXTA

L'avaluació d'un servei pot ser feta de diferents maneres, segons la persona o l'equip que la porta a terme:

- **Interna.** En aquest cas, és feta pels responsables de la política o per professionals que la implementen, o per part d'una unitat interna de l'entitat que du a terme la política. És una autoavaluació.
- **Externa.** Quan parlem d'avaluació externa ens referim a quan és desenvolupada per persones que no participen en la formulació, la implementació o la gestió de la política.
- **Mixta.** Parlem d'avaluació mixta quan aquesta s'articula per personal de l'entitat que gestiona la intervenció amb suport d'un equip extern que dona assistència tècnica al procés o du a terme la feina d'avaluació sobre el terreny.

Agències estatals de qualitat i avaluació

En el nostre país, tot i que la cultura d'avaluació dels serveis públics és encara incipient, en el terreny de la institucionalització de l'avaluació cal destacar l'Agència Estatal d'Avaluació de les Polítiques Públiques i la Qualitat dels Serveis (**AEVAL**), que és adscrita al Ministeri d'Administracions Públiques, però que actua com a agència independent. Un dels objectius estratègics de l'Agència és fer treballs d'avaluació i anàlisi de polítiques i programes públics, i també crear una cultura avaluadora.



Les competències atribuïdes a AEVAL són les de dur a terme l'avaluació de programes i polítiques públiques que anualment li encomana el Consell de Ministres.

En l'àmbit autonòmic, també podem trobar exemples d'institucionalització de l'avaluació de programes d'acció pública, tant pel que fa a la generació de regulacions com pel que fa a la creació d'organismes d'observació, promoció i suport a l'avaluació. Així, per exemple, sense cap ànim d'exhaustivitat i amb l'únic objectiu de citar algunes referències existents, podem esmentar-ne les següents:

- A Catalunya, l'any 2005, el Departament d'Economia i Finances de la Generalitat, la Diputació de Barcelona, la Fundació Jaume Bofill i la Universitat Pompeu Fabra van crear el consorci públic Institut Català d'Avaluació de Polítiques Públiques (**IVÀLUA**), que té per missió la promoció de l'avaluació de polítiques públiques en l'àmbit autonòmic i local, per contribuir a la millora de l'acció de govern i dels seus efectes en la vida dels ciutadans i les ciutadanes de Catalunya. L'IVÀLUA promou l'avaluació de polítiques públiques a Catalunya, com a eina de millora de l'acció de govern i de rendiment de comptes democràtic. Facilita l'intercanvi d'informació i l'accés a recursos. Està adreçat a gestors, analistes i usuaris de l'avaluació.
- A Andalusia, dependent de la Conselleria de Justícia i Administració Pública, s'ha creat l'anomenat Observatori per a la Millora dels Serveis Públics, que dona suport als diferents departaments de l'Administració per a la realització d'avaluacions de polítiques públiques.
- A Navarra s'ha produït un desplegament normatiu, amb l'aprovació de la Llei foral 21/2005, d'avaluació de les polítiques públiques i de la qualitat dels serveis públics.

5.7. RESULTATS: PRESA DE DECISIONS I MILLORA CONTÍNUA

Fer una avaluació implica aplicar un mètode que ens asseguri la planificació, la recollida de dades i l'anàlisi i la interpretació d'aquestes dades per tal d'emetre amb rigor i validesa un judici valoratiu. Dins aquest mètode es fan servir les eines tècniques de les ciències socials (quantitatives i qualitatives) i de la gerència pública, amb la finalitat d'arribar al coneixement més gran possible sobre la realitat que examinem.



Atenció

D'altra banda, perquè una avaluació sigui veritablement profitosa i útil hi ha d'haver un compromís amb la utilització dels resultats de l'avaluació amb la promoció de les mesures oportunes (Asociación Española para la Calidad, 2004).

Per tant, és important enfocar cap a una avaluació integral, participativa, qualitativa i formativa:

- **Integral.** Contràriament a la concepció tradicional de l'avaluació com a darrera etapa del procés de planificació i orientada a avaluar-ne els resultats, es pot defensar la visió integral, és a dir, que, independentment del moment en què es faci l'avaluació, ha d'incloure totes les etapes de la intervenció, des del disseny fins a la manifestació dels resultats i els impactes.

- **Participativa.** És important tenir en compte que l'avaluació és una dinàmica participativa perquè incrementa la utilitat social i atorga transparència als resultats de l'avaluació, que són coneguts per tots els actors del procés i tenen una difusió a una major audiència. Aconseguirem una avaluació participativa si tractem els agents com a protagonistes i no com a informants per als avaluadors. Una avaluació participativa fomenta la democràcia, la cooperació i el consens, atorga més legitimitat al procés d'elaboració de polítiques públiques i reflecteix un context en què hi ha, de fet, múltiples grups d'interès amb interessos diferents.
- **Quantitativa i qualitativa.** No hem d'atendre l'avaluació dels serveis únicament des dels aspectes que siguin plenament quantificables, sinó que també són essencials els aspectes qualitatius no plenament quantificables, com ara els punts de vista i les percepcions de tots els implicats. De fet, en molts casos podem trobar que els impactes socials són molt difícils de quantificar.
- **Formativa.** L'avaluació formativa (o avaluació del procés) es pregunta com, per què i en quines condicions funciona o falla un servei, un programa o una intervenció. Cerca informació en els factors contextuais, els mecanismes i els processos. Amb aquest enfocament es vol fer servir la informació per generar coneixement i es passa d'un paradigma de fer un simple control final dels resultats a una anàlisi de la realitat complexa, que suposa un aprenentatge per a les institucions i fomenta la utilització de l'avaluació.



Com creus que es poden potenciar els aspectes formatius d'una avaluació de serveis en la corporació municipal?

Síntesi



Quan parlem d'*avaluació de serveis* ens estem referint a la producció d'informació que serveixi als gestors públics per tenir una idea sobre la qualitat dels serveis que estan produint, en funció del que s'estimi com a valor.

En aquest sentit, és una tècnica que busca produir informació útil a les administracions públiques per millorar el resultat dels nostres serveis públics.

Podem avaluar diferents **factors**, com són:

- La **percepció ciutadana**. Implica avaluar i jutjar si es produeixen els beneficis esperats per part de la població en relació amb el servei. És a dir, partint de conèixer les valoracions i les expectatives dels destinataris del servei, s'estableix l'efectivitat de la política en relació amb aquestes expectatives.
- La **rendibilitat**. En aquest cas, del que es tracta és de millorar la gestió del servei aportant més coneixement sobre el seu funcionament intern: actuació dels responsables o gestors (grau d'implicació, nivell de coordinació, etc.), validesa dels procediments seguits, distribució de tasques, utilització dels recursos financers, comunicació, etc.
- L'**impacte**. Des de la perspectiva de l'avaluació d'impacte es vol aportar informació sobre els resultats i els impactes socials del servei, mirant d'esbrinar quins efectes són realment deguts a l'acció de la política i no deguts a factors externs. Aquí s'avalua el grau d'eficàcia i d'eficiència. Se sol diferenciar entre avaluació dels resultats immediats, directes i concrets sobre els destinataris o beneficiaris, i l'avaluació dels impactes sobre el conjunt social. S'entén per impacte l'efecte del servei de forma menys immediata, tant perquè es fa visible passat més temps com perquè es mostra sobre la població en general i no només sobre la destinatària immediata de l'acció articulada dins la política.

Hi ha dues grans **metodologies** per articular processos d'avaluació, que són:

- La metodologia **quantitativa**. Permet examinar les dades de manera numèrica, especialment en el camp de l'estadística. Es requereix que entre els elements del problema d'investigació existeixi una relació que sigui lineal. És a dir, que hagi claredat entre els elements del problema d'investigació que conformen el problema, que sigui possible definir-los, limitar-los i saber exactament on s'inicia el problema, en quina direcció va i quin tipus d'incidència existeix entre els seus elements. L'aproximació de les dades quantitatives és estadística, fa demostracions, assigna significat numèric i fa inferències.
- La metodologia **qualitativa**. Consisteix en descripcions detallades de situacions, esdeveniments, persones, interaccions i comportaments que són observables. Incorpora el que els participants diuen, les seves experiències, actituds, creences, pensaments i reflexions tal com són expressades per ells mateixos i no com un els descriu. Una de les característiques més importants de les tècniques qualitatives d'investigació és que procuren captar el sentit que les persones donen als seus actes, a les seves idees i al món que les envolta. Es consideren entre els mètodes qualitius l'etnografia, els estudis de cas, les entrevistes en profunditat, l'observació participant i la investigació-acció.

Glossari

Autoavaluació (ovaluació interna)

Feta pel mateix personal que pertany a l'entitat gestora de la política, independentment que pertanyi o no a una unitat d'avaluació.

Avaluabilitat

Grau en què és factible avaluar una intervenció o política. Pot ser una fase prèvia a la realització d'una avaluació.

Avaluació ex ante

Avalua els criteris establerts a l'hora d'adoptar decisions, la viabilitat i l'acceptabilitat d'una política, abans de comprometre's a finançar-ne la posada en marxa i l'execució.

Avaluació ex post

Avalua els criteris establerts a l'hora d'adoptar decisions, la viabilitat i l'acceptabilitat d'una política, després que s'hagi executat i quan els resultats són visibles.

Avaluació externa

Feta per persones que no participen en la formulació, la implementació o la gestió de la política.

Avaluació formativa

Feta al llarg de l'execució per millorar el rendiment i destinada a obtenir més informació per als gestors i els que participen directament en l'execució per millorar la seva actuació.

Avaluació individual

Promoguda per una única entitat o organisme.

Avaluació intermèdia

Feta al llarg de la fase d'implementació de la política o el pla.

Avaluació mixta (o interna assistida)

Feta pel personal de l'entitat que gestiona la intervenció, ajudat per un equip extern que dóna assistència tècnica al procés o du a terme la feina d'avaluació sobre el terreny.

Avaluació participativa

Avaluació en què els representants de les entitats i les parts interessades (incloent-hi els usuaris o beneficiaris) treballen conjuntament a l'hora de fer-ne el disseny, la implementació i la interpretació.

Estàndard

Valor de referència per fixar objectius amb el qual es compara el valor resultant de la mesura d'un indicador per interpretar-lo i avaluar-lo.

Indicador

Element de mesura d'una variable o d'una relació entre variables, generalment de tipus quantitatiu. Proporciona informació rellevant sobre la situació d'una organització i el seu entorn.

Quadre de comandament

Instrument que recull d'una manera sistematitzada la informació rellevant que fa referència a la gestió, a la realització d'actuacions i a l'assoliment dels objectius operatius d'una organització.

Qualitat del servei

Conjunt de propietats i característiques (atributs) que té un producte o servei d'una organització i que li confereixen l'aptitud de satisfer les demandes, les necessitats i les expectatives dels seus clients potencials.

Tolerància

Percentatge admissible de desviació respecte a l'estàndard.

Per saber-ne més

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD (2004). *Herramientas para la calidad*. Cyan: Proyectos y Producciones Editoriales, S.A.

En aquest document hi trobareu una acurada anàlisi de les estratègies d'implantació dels models de qualitat en la prestació de serveis. És un eina molt útil per entendre la metodologia de la gestió de la qualitat i el seu impacte en el funcionament organitzatiu. El text està redactat amb una orientació pràctica i aplicada, que facilita la comprensió de les eines de qualitat que s'exposen i la seva adaptació a diferents entorns administratius.

CARRASCO DÍAZ, D. et al. (2005). *Cálculo de costes e indicadores de gestión en los servicios municipales*. Menor (Navarra): Thomson Civitas.

Aquest text reflexiona sobre les necessitats de control en els serveis municipals des d'una perspectiva de cerca de l'eficiència de l'acció pública. Es fa un recull dels principals indicadors de control de gestió aplicables a diferents categories de serveis municipals, que poden ser posteriorment sistematitzats en quadres de comandament integral.

DIPUTACIÓ DE BARCELONA (2010). *Indicadors de gestió de serveis municipals. Guia d'interpretació*. Resultats de l'any 2008. Barcelona: DIBA.

Aquest text recull el treball de creació i posada en marxa dels cercles de comparació intermunicipal (CCI), i està adreçat als responsables dels serveis locals de municipis amb una població de més de 10.000 habitants. Es tracta d'un instrument que va més enllà de l'obtenció d'informació sobre indicadors locals de gestió, ja que introdueix el valor afegit de la participació activa dels responsables dels serveis locals en els processos de definició i validació dels indicadors, l'anàlisi dels resultats obtinguts, la comparació entre els diferents municipis, la posada en marxa d'accions de millora i la transferència de coneixement a través de bones pràctiques o experiències exemplars.

KAPLAN, S. i NORTON, D. (1997). *Cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard)*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Aquest text és un clàssic que introdueix el concepte de *quadre de comandament integral*. Recull les diferents perspectives a utilitzar en aquest tipus d'eines i presenta exemples d'indicadors per a les diferents àrees temàtiques necessàries en els sistemes de control dels comandaments.

MAP (2006). *Guía de orientación para la realización de estudios de análisis de la demanda de encuestas de satisfacción*. Ministeri d'Administracions Públiques.

Aquest text fa una introducció a les metodologies per a l'elaboració d'enquestes de percepció de la qualitat dels serveis públics. El seu enfocament és molt pràctic, i és útil tant si es vol dissenyar directament una enquesta de satisfacció com si es volen tenir referències a l'hora d'encarregar-la a una institució externa.

Referències bibliogràfiques

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD (2004). *Herramientas para la calidad*. Cyan, Proyectos y Producciones Editoriales, S.A.

CARRASCO DÍAZ, D. et al. (2005). *Cálculo de costes e indicadores de gestión en los servicios municipales*. Menor (Navarra): Thomson Civitas.

CORBETTA, P. (2007). *Metodología y técnicas de investigación social*. Barcelona: McGraw-Hill.

DENHARDT, R. B. i DENHARDT, J. V. (2003). *The new public service. Serving rather than steering*. Nova York: M. E. Sharpe.

DIPUTACIÓ DE BARCELONA (2010). *Indicadors de gestió de serveis municipals. Guia d'interpretació*. Resultats de l'any 2008. Barcelona: DIBA.

FLICK, U. (2004). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Morata-Paideia Galiza.

GARCÍA FERRANDO, M., ALVIRA, F., i IBÁÑEZ, J. (2003). *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*. Madrid: Alianza Editorial.

HILL, N. i JIM, A. (2001). *Manual de satisfacción del cliente y evaluación de la fidelidad*. AENOR.

KAPLAN, S. i NORTON, D. (1997). *Cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard)*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

MAP (2006). *Guía de orientación para la realización de estudios de análisis de la demanda de encuestas de satisfacción*. Ministeri d'Administracions Públiques.

SANCHO, D. (1999). *Gestión de Servicios Públicos: Estrategias de marketing y calidad*. Madrid: Tecnos.

TAGUE, N. R. (2005). *Quality toolbox*. Milwaukee: ASQ Quality Press.

ZEITHAML, V., PARASURAMAN, A., i BERRY, L. (1993). *Calidad total en la gestión de Servicios*. Madrid: Díaz de Santos.

PÁGINES WEB

MAP-FEMP (2007). *Guías de apoyo a la calidad en la gestión pública local*. Consultable a: <http://www.femp.es>.