

21

Evolució vers un model
de carta de serveis
del programa de
cooperació i assistència
en inversions locals de
la diputació de
Barcelona

Generalitat de Catalunya
**Escola d'Administració Pública
de Catalunya**

Javier Lozano Corominas

**Evolució vers un model de carta
de serveis del programa de cooperació
i assistència en inversions locals
de la Diputació de Barcelona**

Javier Lozano Corominas

Barcelona, març de 2016



Generalitat de Catalunya
**Escola d'Administració Pública
de Catalunya**

Aquest estudi és fruit d'un treball de recerca fet en el marc de la 8a edició del Mestratge en alta funció directiva de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya.



Aquesta obra està subjecta a llicència Creative Commons Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada 3.0 Espanya (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.ca>). Està permès de reproduir-la, distribuir-la i fer-ne comunicació pública, sempre que es faci sense afany de lucre i se'n reconeguin explícitament les autores, i l'Escola d'Administració Pública de Catalunya com a editora de la publicació.

Títol del treball:

EVOLUCIÓ VERS UN MODEL DE CARTA DE SERVEIS DEL PROGRAMA DE COOPERACIÓ I ASSISTÈNCIA EN INVERSIONS LOCALS DE LA DIPUTACIÓ DE BARCELONA

Col·lecció: Obres digitals, núm. 21

Autor: Javier Lozano Corominas

© 2016, Javier Lozano Corominas

© 2016, Escola d'Administració Pública de Catalunya

Primera edició: març de 2016

Coordinació editorial: Servei de Recerca, Documentació i Publicacions de l'EAPC

Correcció lingüística: Laia Cabal Guarro

Maquetació: Grafime

DL B 4025-2016

ISBN-13 978-84-608-5737-2

DOI 10.2436/10.8030.07.1

Aquest document digital és accessible al [web de publicacions de l'EAPC](#).

Sumari

1. Introducció	5
1.1. Objecte	5
1.2. Rellevància	6
1.3. Objectiu	7
1.4. Estructura del treball	7
2. Metodologia	8
3. Descripció i diagnosi de la situació actual	9
3.1. Descripció organitzativa i funcional	9
3.2. Punts forts i febles	14
4. Proposta estratègica: evolució vers un model de carta de serveis	16
4.1. Què són les cartes de serveis	16
4.2. Contingut i estructura	17
4.3. Estudi comparat	18
5. Implementació de l'estratègia de canvi	21
5.1. Inici del projecte	21
5.2. Definició de l'oferta de serveis	23
5.3. Identificació de les necessitats i anàlisi de les expectatives	24
5.4. Avaluació de la gestió actual	27
5.5. Definició dels compromisos de qualitat associats a l'oferta de serveis	28
5.6. Redacció i aprovació de la carta de serveis	33
5.7. Seguiment i avaluació de la carta de serveis	33
6. Conclusions	35
7. Bibliografia	36

1. Introducció

1.1. Objecte

En els últims temps s'ha produït un increment de la sensibilització ciutadana respecte d'allò que s'ha denominat *bon govern*. L'origen d'aquesta sensibilització es pot trobar tant en els processos de canvi permanent i ràpid a què estan sotmeses les societats avançades a causa de l'impacte de les noves tecnologies, com en la crispació derivada de la greu crisi econòmica o del descobriment continu de casos de corrupció. Els poders públics han intentat i intenten donar resposta a aquesta preocupació mitjançant la posada en marxa de diverses estratègies de millora.

D'una banda, les administracions públiques en general, i les locals en particular, per causa de la crisi econòmica, han de fer front a un escenari d'insuficiència de recursos econòmics i de dificultats per accedir al crèdit. Això provoca dificultats serioses per assumir la prestació dels serveis públics o per poder garantir l'acompliment de les competències que els són pròpies, i obliga a buscar la màxima eficàcia i eficiència en l'ús dels recursos disponibles i apostar per la implantació de sistemes de qualitat i de millora contínua en la prestació dels serveis.

De l'altra, la Llei 19/2014, de 29 de desembre, de transparència, accés a la informació pública i bon govern regula els principis, les obligacions i les regles sobre la qualitat dels serveis i el funcionament de l'administració, amb l'objectiu que aquesta funcioni amb la màxima transparència, qualitat i equitat, i amb garantia de retiment de comptes.

En aquest sentit, la figura de les cartes de serveis esdevé un instrument essencial com a part d'una estratègia per fer més efectiva l'activitat pública, permetre més interacció amb la ciutadania i garantir uns serveis públics de qualitat.

Les cartes de serveis són documents escrits per mitjà dels quals les organitzacions informen públicament als usuaris i a la ciutadania en general sobre els serveis que presten i sobre els compromisos de qualitat que assumeixen en aquesta prestació, d'acord amb les expectatives d'aquests usuaris.

En el cas de les diputacions provincials, aquestes ofereixen recursos econòmics, tècnics i materials als ajuntaments i resta d'ens locals del seu àmbit territorial perquè aquests puguin prestar serveis de qualitat, i també desenvolupen funcions de coordinació dels serveis municipals i d'organització de serveis de caràcter supramunicipal, segons les competències i funcions que els són pròpies. Per a la Diputació de Barcelona, en el període 2012-2015, la cooperació amb els ajuntaments i resta d'ens locals i l'assistència a aquests ha constituït el nucli dur de les seves funcions, i es duu a terme mitjançant un pla quadriennal que compta amb dos instruments o programes estables: el programa «Meses de concertació», mitjançant el qual es vehicula la cooperació principalment en inversions locals, i l'anomenat «Catàleg de serveis», mitjançant el qual es vehicula la cooperació principalment a serveis i activitats locals.

Aquest treball té per objecte proposar, de cara al pla o instrument equivalent per al període 2016-2019, una evolució vers un model de carta de serveis del programa de cooperació i assistència de la Diputació de Barcelona en inversions locals, denominat actualment «Meses de concertació».

1.2. Rellevància

La carta de serveis és un sistema de gestió de la qualitat que pot derivar tant en una estratègia transformadora de l'organització pels beneficis que reporta com limitar el seu valor a una millora significativa de la informació dels serveis. En tot cas, el seu potencial d'impacte en la percepció dels usuaris dels serveis, i en la millora d'aquests serveis, és considerable.

Per això, la carta de serveis s'ha convertit en una eina essencial per a la modernització i transformació de l'administració, i la seva inclusió en processos d'avaluació de la qualitat administrativa és freqüent. Alguns dels beneficis associats a la seva implantació són:

Per a l'administració impulsora:

- Estén en l'organització la cultura de la participació i de la incorporació de l'opinió i el grau de satisfacció dels usuaris del servei.
- Orienta les actuacions cap a resultats crítics, mesura els aspectes que els usuaris valoren en relació amb el servei i es compromet públicament amb determinats nivells de qualitat.
- Reforça un estil de direcció i de gestió sensible a les expectatives dels usuaris i orientat a la sistematització de les actuacions, l'avaluació i la millora contínua.
- Genera informació objectiva sobre la capacitat dels departaments d'assolir els resultats previstos i els compromisos assumits gràcies al desenvolupament d'un sistema de control i seguiment dels processos.

Per als usuaris dels serveis i la ciutadania en general:

- Facilita la identificació corporativa dels serveis i ofereix informació sobre les seves característiques bàsiques de manera homogènia.
- Reflecteix l'esforç de l'organització per ajustar-se a allò que els usuaris esperen i valoren, cosa que incrementa la satisfacció d'aquests i la legitimitat dels poders públics.
- Objectiva la qualitat dels serveis i informa del grau d'assoliment dels compromisos assumits.
- Estableix canals de participació en el disseny, la producció i la millora del servei, fet que denota una administració propera i receptiva.

1.3. Objectiu

Els serveis que presta habitualment la Diputació de Barcelona, en la majoria de casos, no s'adrecen directament a la ciutadania sinó als municipis i a la resta d'ens locals que integren el seu àmbit territorial. Aquesta poca visibilitat fa que la ciutadania acostumi a considerar les diputacions com a entitats supèrflues i d'escassa capacitat per a solucionar els seus problemes.

Superar aquesta percepció no és fàcil. No obstant això, l'objectiu d'aquest treball, d'implementar-se la proposta que conté, és contribuir, mitjançant l'evolució vers un model de carta de serveis del programa de cooperació i assistència de la Diputació de Barcelona en inversions locals, que la Diputació pugui posicionar-se davant de la ciutadania com una administració estable, necessària i compromesa amb els interessos dels municipis que integren el seu àmbit territorial i, per tant, també dels ciutadans d'aquests municipis.

1.4. Estructura del treball

Un cop introduïts l'objecte, la rellevància i l'objectiu d'aquest treball, es presentarà la metodologia seguida. A continuació, es descriurà la situació actual de l'objecte de treball i se'n diagnosticaran els principals punts forts i febles.

En tercer lloc, es presentarà la proposta estratègica, per a la qual cosa s'explicarà què són les cartes de serveis, quin contingut i estructura tenen, i quin és el seu nivell de desenvolupament des d'un punt de vista comparat.

En quart lloc, es concretarà la proposta per implementar l'estratègia de canvi, amb especificació de les fases del projecte i de les activitats que caldrà dur a terme.

Finalment, s'apuntaran unes conclusions i es relacionarà la bibliografia utilitzada.

2. Metodologia

L'aproximació a l'objecte d'aquest treball s'ha realitzat a partir d'un estudi documental. En primer lloc, s'ha analitzat la normativa de referència. En segon lloc, s'han analitzat les diverses guies per a l'elaboració de cartes de serveis i, en general, de suport a la qualitat en la gestió pública, elaborades tant per la Generalitat de Catalunya com per l'Administració de l'Estat, i s'han adequat i contextualitzat les propostes que contenen a la realitat de la Diputació de Barcelona. També s'han analitzat articles breus de publicació recent que aborden el tema tractat des d'una perspectiva eminentment pràctica. Cal destacar, finalment, la manca d'aportacions acadèmiques específicament centrades en cartes de serveis.

L'estudi documental ha permès configurar el marc conceptual del treball i s'ha completat amb una recerca en els espais webs de les administracions catalanes i espanyoles que duen a terme funcions de cooperació i assistència local, als efectes de conèixer la realitat de l'extensió de la figura de les cartes de serveis en aquest àmbit i comparar la situació de les diferents administracions.

3. Descripció i diagnosi de la situació actual

3.1. Descripció organitzativa i funcional

L'instrument preferent de la Diputació de Barcelona per a l'exercici de les seves funcions de cooperació i assistència amb els municipis i resta d'ens locals del seu àmbit territorial és el pla Xarxa de governs locals 2012-2015. Aquest pla recull la tradició de la Diputació de Barcelona d'articular la seva cooperació mitjançant plans i programes propis i s'empara amb els articles 91 i 92 del Text refós de la Llei municipal i de règim local de Catalunya, aprovat per Decret legislatiu 2/2003, de 28 d'abril, i amb els articles 31, 33.2d i 36.1 i 2b de la Llei 7/1985, de 2 d'abril, de bases del règim local.

El pla actual va ser aprovat pel Ple de la Diputació celebrat el 31 de maig de 2012, i té una vigència que abraça les anualitats 2012 a 2015, ambdues incloses.

El pla està regulat per un protocol general que té com a finalitat establir el marc general i la metodologia d'implementació dels recursos i les actuacions que es comprenguin dins seu.

Són destinataris del pla, preferentment, els municipis de l'àmbit territorial de la Diputació de Barcelona; també, les comarques, mancomunitats, comunitats de municipis i consorcis locals, així com les entitats municipals descentralitzades.

El protocol crea els dos instruments o programes de caràcter estable de què es dota el pla, sens perjudici d'altres programes que es puguin crear amb caràcter puntual per atendre circumstàncies considerades urgents.

- «Meses de concertació»: programa de convocatòria quadriennal que vehicula la cooperació i l'assistència de la Diputació sobretot en inversions locals.
- «Catàleg de serveis»: programa de convocatòria anual que vehicula la cooperació i l'assistència de la Diputació sobretot en serveis i activitats locals.

El present treball elabora una proposta per fer evolucionar la cooperació i l'assistència de la Diputació de Barcelona en inversions locals, que en el període 2012-2015 s'han vehiculat principalment a través

del programa denominat «Meses de concertació», vers un model de carta de serveis. Com s'exposarà més endavant, el «Catàleg de serveis» ja ha realitzat aquesta evolució.

Per la via del programa «Meses de concertació», en el període 2012-2015, s'han concedit més de 230 milions d'euros distribuïts en més de 1.200 assistències a 310 ajuntaments i 11 consells comarcals, assistències gestionades per 30 centres gestors de les diferents àrees sectorials de la Diputació. La magnitud dels recursos mobilitzats i dels actors implicats evidencia la importància de gestionar el programa amb criteris de qualitat.

La vigència del pla actual conclou a finals de 2015; per això, la proposta es formula de cara al nou pla, o instrument equivalent, per al període 2016-2019. Atès que l'actual és la quarta edició del pla, i que totes quatre edicions, per vehicular la cooperació i assistència de la Diputació en inversions locals, han utilitzat les meses de concertació, em basaré en el funcionament d'aquest programa durant el període 2012-2015, sens perjudici de les modificacions que es puguin produir quan es defineixi el nou model de cooperació.

Des del punt de vista organitzatiu, la Direcció de Serveis de Cooperació Local, dependent de la Coordinació de Concertació i Assistència Local de l'Àrea de Presidència, és la unitat responsable de la coordinació del pla i del seu desplegament, que inclou: elaborar la normativa reguladora del pla i dissenyar els processos mitjançant els quals aquest s'implementa. En el marc de les meses de concertació, el funcionament de les quals s'explica a continuació, coordina les fases de presentació de sol·licituds, instrucció tècnica i celebració de les meses. A partir de la tramitació dels denominats *preacords*, que, com es veurà, són el resultat dels pactes adoptats en les meses, el protagonisme recau en els centres gestors de les diferents àrees sectorials de la Diputació, els quals són responsables del seguiment de la formalització administrativa i execució dels *preacords* que tenen assignats, i la Direcció de Serveis es reserva l'establiment de criteris i la resolució d'incidències generals.

La regulació de les meses de concertació es troba en el mateix protocol general del pla i en els tres decrets següents del diputat delegat per a la Cooperació Local:

- Decret d'11 de juny de 2012, que aprova les instruccions de presentació de sol·licituds a l'efecte de les meses de concertació.
- Decret de 26 de setembre de 2012, que aprova les instruccions de funcionament de les meses de concertació.
- Decret de 15 d'octubre de 2013, que aprova les instruccions de gestió de les actuacions derivades de les meses de concertació.

D'acord amb el protocol general, les meses de concertació les formen representants dels ens locals que s'adhereixen al protocol i de la Diputació de Barcelona, amb la funció de contrastar les necessitats inversores expressades i prioritzades pels primers amb els recursos i criteris de la segona. La seva finalitat és assolir els denominats *preacords*, que són el reconeixement del compromís de la Diputació de consignar al seu pressupost els recursos que correspongui. La vigència d'un *preacord* està vinculada a la del pla de referència.

Mitjançant la concertació, la Diputació de Barcelona es compromet a:

- Prestar cooperació i assistència especialitzada a les prioritats dels municipis del seu àmbit territorial, especialment els que tenen menys capacitat econòmica i de gestió, i coordinar els serveis municipals entre si, per tal de garantir la prestació integral de serveis i millorar la cohesió del territori.

- Impulsar polítiques pròpies per satisfer les necessitats supralocals detectades per la Diputació i fomentar la consolidació d'un sistema en xarxa que aprofiti l'avantatge cooperatiu que ofereix aquest sistema.

I els ens locals destinataris es comprometen a:

- Descriure les seves necessitats.
- Fer una previsió d'actuacions possibles i del seu impacte.
- Destinar a l'execució de les actuacions concertades els mitjans necessaris.

En funció de les polítiques promogudes i del destí dels recursos, la cooperació mitjançant les meses de concertació s'adreça principalment als dos àmbits següents:

- El manteniment d'equipaments i d'infraestructures, que inclou les actuacions en matèria de manteniment, conservació i reparació, així com de reposició d'equipaments i infraestructures, amb l'objectiu d'optimitzar-ne i garantir-ne el funcionament i la disponibilitat.
- La creació d'equipaments i d'infraestructures, que inclou les actuacions en matèria de noves inversions en infraestructures i béns destinats a l'ús general, així com noves inversions associades al funcionament operatiu dels serveis.

Els recursos que es poden mobilitzar a través de les meses són de tres tipus, adients amb la naturalesa de les actuacions que se'n deriven:

- Recursos econòmics, consistents en transferències dineràries destinades tant a manteniment, conservació i reposició d'inversions com a noves inversions.
- Recursos tècnics, consistents en l'elaboració directa per la Diputació, per mitjans propis o externs, de treballs associats tant al manteniment d'inversions — com plans directors, estudis de programació, avantprojectes, plans de manteniment, avaluació i auditories, plans d'usos i projectes d'obres — com a noves inversions, com ara avantprojectes o projectes d'obres.
- Recursos materials, consistents en l'execució directa d'inversions per la Diputació, també per mitjans propis o externs.

El decret d'11 de juny de 2012, que aprova les instruccions de presentació de sol·licituds a l'efecte de les meses de concertació, determina el sistema de presentació de sol·licituds per al període 2012-2015, els destinataris que poden participar en les meses de concertació i les condicions en què ho poden fer, així com el sistema de valoració tècnica de les sol·licituds.

Per a cadascuna de les sol·licituds presentades, els ens han de fer constar el següent:

- L'ordre de prioritat.
- Un títol descriptiu.
- L'àmbit on s'inscriu la sol·licitud.
- Quan es tracti de recursos econòmics, l'aportació sol·licitada a la Diputació i la seva periodificació.
- Les dades previstes de finançament i d'execució.

Les sol·licituds han de sotmetre's a la valoració tècnica dels centres gestors de les àrees sectorials de la Diputació a l'efecte de la seva consideració en el marc de les meses. Com a resultat de la valoració, els centres gestors emeten un informe tècnic sense efecte vinculant respecte del contingut i del resultat de les meses.

Per a cada sol·licitud, l'informe ha de referir-se a la prioritat assignada a la sol·licitud per part del centre gestor, que pot prendre un dels valors següents:

- Prioritat 1, quan la valoració tècnica sigui molt satisfactòria, fet que aconselli la concertació dins dels límits dels recursos disponibles.
- Prioritat 2, quan la valoració tècnica sigui satisfactòria, fet que permeti la seva concertació dins dels límits dels recursos disponibles.
- Prioritat 3, quan la valoració tècnica sigui insatisfactòria o insuficient, fet que aconselli desistir de la concertació.

L'informe dels centres gestors també ha de referir-se al contingut següent:

- Correspondència amb els objectius del pla definits en el seu protocol general.
- Cobertura territorial i vocació supramunicipal del projecte, així com el fet que la sol·licitud porti aparellada una actuació en xarxa que permeti obtenir el màxim aprofitament d'equipaments existents i la ubicació dels serveis en la seva escala idònia de producció i prestació.
- Generació de riquesa i ocupació en l'entorn.
- Maduresa del projecte i assignació a la sol·licitud d'un any d'inici d'acord amb aquesta maduresa acreditada.
- Sostenibilitat econòmica de l'actuació.
- Ajustament al marc competencial reconegut per les lleis vigents i, en particular, que es tracti d'un servei la prestació del qual sigui obligatòria per a l'ens.

El decret de 26 de setembre de 2012 aprova les instruccions de funcionament de les meses de concertació del pla. En aquest sentit, estableix que, un cop conclusa la valoració tècnica, a través de la Direcció de Serveis de Cooperació Local, el president de la Diputació de Barcelona o el diputat delegat per a la Cooperació Local convoquen la Mesa de concertació amb l'ens sol·licitant.

La convocatòria s'adreça a l'alcalde, o president, de l'ens, i inclou:

- Data, hora i lloc de realització de la Mesa de concertació.
- La representació de necessària assistència.
- El registre de sol·licituds que se sotmetran a deliberació.

Les meses de concertació les formen representants dels ens locals i de la Diputació, amb la funció de contrastar les necessitats inversores expressades i prioritzades pels primers amb els recursos i criteris de la segona. La seva finalitat és assolir els denominats *preacords*, que són el reconeixement de l'existència plena d'un compromís de suport a unes actuacions determinades a executar dins del pla.

La representació de l'ens local correspon a la persona que ocupa l'alcaldia o la presidència de l'ens, o persona en qui aquesta la delegui. Per part de la Diputació, hi assisteix el president o el diputat delegat per a la Cooperació Local, o persona en qui aquests deleguin la representació. Ambdues representacions poden comparèixer acompanyades de qui estimin adient.

És en aquest moment quan es comunica a la representació de l'ens els recursos que li corresponen, amb la finalitat que pugui proposar la distribució entre les sol·licituds presentades.

L'assignació dels recursos que corresponen a cada ens s'ha realitzat prèviament mitjançant la ponderació d'aquests criteris generals previstos en el protocol del pla:

- Població, atenent particularment a les necessitats dels municipis petits i mitjans, sens perjudici de considerar també el volum de població estacional.
- Territori, de forma que es considera l'extensió, la disposició i l'estructura del terme municipal.
- Cooperació, per tal d'estimular la realització de projectes mancomunats o que es tradueixin en acords interadministratius entre diversos ens.
- Capitalitat.
- Eficàcia i eficiència.

En el marc de les meses, es delibera sobre cada sol·licitud. Del resultat de la deliberació, se'n deixa constància per escrit. La Diputació pot objectar qüestions relatives a la viabilitat i conveniència de realització de determinades actuacions sol·licitades en funció de la tipologia d'ens, de l'estat econòmic financer de l'ens o dels serveis mínims a prestar per aquest, i d'altres de naturalesa anàloga.

Els compromisos adoptats en el si de la Mesa es formalitzen mitjançant una resolució emesa pel diputat delegat per a la Cooperació Local, a proposta de la Direcció de Serveis de Cooperació Local. Cada resolució d'adopció de preacord conté la informació relativa als paràmetres que facilitaran la gestió posterior:

- Ens destinatari.
- Nom del preacord.
- Aportació de la Diputació.
- Any d'inici en què es podrà promoure la formalització administrativa del preacord, amb indicació de la periodificació per anualitats prevista.
- Àmbit en què s'emmarca el preacord, en funció de si es tracta, principalment, de manteniment d'inversions o de nova inversió.
- Classe de recurs en què es concreta el suport de la Diputació: recursos econòmics, tècnics o materials.
- Centre gestor de la Diputació responsable del seguiment de la formalització administrativa i execució del preacord.

Sens perjudici dels preacords sorgits de les meses de concertació, els ens destinataris, al llarg del període de vigència del pla, poden sol·licitar, de forma motivada, ajuts complementaris, per destinar-los tant a cobrir noves necessitats com a completar el finançament de necessitats ja preacordades.

Per a aquestes sol·licituds, no cal celebrar les meses de concertació de nou, tot i que sí que són objecte de valoració tècnica per part dels centres gestors assignats, en termes anàlegs a les sol·licituds inicials, i la seva resolució correspon al diputat delegat per a la Cooperació Local.

Finalment, el decret de 15 d'octubre de 2013 aprova les instruccions de gestió de les actuacions derivades de les meses de concertació.

L'eficàcia jurídica d'un preacord resta condicionada al compliment per part de l'ens destinatari de les condicions administratives establertes per la Diputació i, en darrer terme, a la seva necessària formalització administrativa.

Els centres gestors dels preacords que transfereixin recursos tècnics o materials els formalitzen d'ofici a partir de l'any d'inici previst al decret, i d'acord amb les condicions fixades per garantir la viabilitat de les actuacions.

La formalització de preacords que impliquin la transferència de recursos econòmics es duu a terme a instància de l'ens destinatari, a partir de l'any d'inici previst al decret, mitjançant l'acreditació o el compliment íntegre de:

- Les condicions de formalització de preacords, amb indicació expressa dels punts següents:
 - Abast de la formalització de l'aportació de la Diputació, que pot ser íntegra o parcial. És parcial si el preacord conté més d'una actuació i no totes compleixen en el moment de la formalització les condicions establertes. En cas que es procedeixi a la formalització parcial, la resta d'actuacions es formalitzen successivament a mesura que es compleixen les condicions, i sempre fins al límit de l'import total del preacord.
 - Modalitat d'execució de l'actuació, que pot ser a càrrec del mateix ens destinatari o mitjançant delegació en favor d'un altre ens. En cas de delegació, cal determinar la variant de què es tracti: execució per ens instrumentals de l'ens destinatari o que integrin el seu sector públic, execució per altres ens públics i execució per entitats privades sense ànim de lucre sempre.
 - Programa de despesa, amb la proposta de periodificació de l'aportació, a l'efecte de garantir la viabilitat administrativa i financera de l'actuació i la coherència de la gestió pressupostària amb l'execució de l'actuació.
- Les condicions d'execució de les actuacions inclouen la descripció de les accions en què consisteix l'actuació, el seu estat d'execució, la data d'inici i de finalització prevista, així com l'estructura de finançament prevista.
- En funció de quin sigui l'àmbit en què s'emmarqui el preacord, les condicions administratives i econòmiques previstes específicament i que, per a inversions consisteixen en la disposició, si escau, d'un projecte d'obres o memòria aprovats definitivament i/o la suficiència de finançament per dur a terme la inversió.

Pertoca als centres gestors promoure la formalització administrativa dels seus preacords mitjançant acords o resolucions que concretin les condicions d'execució i disposin la despesa corresponent a càrrec al pressupost de la Diputació.

Durant el període d'execució de l'actuació, i fins al límit d'aportació previst per a cada any, l'ens destinatari pot presentar les justificacions de despesa que consideri necessàries amb l'objectiu d'acreditar la realització de l'actuació finançada i l'acompliment de la finalitat en raó de la qual es va concedir l'ajut. La Diputació efectua pagaments, amb caràcter general, contra la presentació de justificacions de despeses.

El pagament del 100 per cent de l'aportació suposa l'extinció del vincle entre la Diputació i l'ens destinatari. Transcorregut el termini màxim de justificació, establert el 31 de març de 2018, s'inicia el procediment per donar de baixa els imports no justificats.

3.2. Punts forts i febles

El model de cooperació i assistència local de la Diputació de Barcelona parteix de la consideració que les diputacions han de treballar conjuntament amb els municipis, assumint que la seva posició no és de superioritat jeràrquica davant d'aquells, sinó que tant municipis com províncies integren una mateixa comunitat política local.

Aquest treball conjunt es duu a terme mitjançant el treball en xarxa i la concertació, una metodologia que troba en les meses de concertació la seva expressió més desenvolupada.

D'una banda, el treball en xarxa permet que els ens locals puguin desenvolupar un programa d'actuació d'acord amb els principis d'eficiència i economia de l'acció pública, programa que optimitza els recursos disponibles en aplicar economies d'escala i, per tant, promou la sostenibilitat en la prestació de serveis públics. El treball en xarxa també garanteix la qualitat de la prestació mitjançant una gestió de proximitat i una aposta per la millora i la innovació derivades de l'aprofitament del coneixement compartit.

D'altra banda, la Diputació no vol respondre a una manca o una iniciativa municipal amb una mera transferència de recursos sense valor afegit, sinó mitjançant una col·laboració que aporta a les competències municipals solvència tècnica, intercanvi d'informació i economies d'escala.

Si la Diputació augmenta les interdependències municipals i afavoreix la consciència d'un interès compartit, es considera que contribuirà a fixar en l'àmbit local un poder polític que, del contrari, saltaria a la comunitat autònoma.

La Diputació ajuda que els municipis puguin exercir les seves competències, supleix la manca de capacitat d'un gran nombre d'aquests, i garanteix que qualsevol ciutadà, independentment del lloc on visqui, tingui accés a serveis de qualitat equivalent.

La funció central de les diputacions és, per tant, la cooperació local. Per fer possible que els municipis expressin les seves demandes de cooperació, la Diputació segueix la metodologia de la concertació.

Mitjançant la concertació, la Diputació no imposa als municipis una línia de cooperació a la manera dels programes de subvencions tradicionals, sinó que són els ajuntaments els que determinen quina cooperació volen de la Diputació, i així poden desenvolupar les polítiques pròpies per les quals van ser elegits. La concertació, per tant, incentiva l'establiment de prioritats polítiques per part dels ajuntaments, i d'aquesta manera estimulen el bon govern.

El mètode de la concertació, no obstant això, ha d'estar acompanyat de mesures que assegurin la transparència. Així, tant la xifra dels recursos globals destinats a la concertació d'inversions com dels recursos que corresponen a cada ens destinatari i els criteris concrets mitjançant els quals s'ha assolit aquesta distribució han de ser públics. També ho han de ser les prioritats expressades pels ens destinataris i les actuacions que es desenvolupen amb cada ens local. D'aquesta manera, es facilitaria el seguiment de l'acció de la Diputació en tot el territori i la seva visualització institucional.

Per acabar, el model ha de garantir que el desenvolupament de la concertació vetllarà pel compliment dels principis següents, que es troben enunciats en el protocol però que encara no s'han concretat, especialment el relatiu a l'avaluació:

- Viabilitat administrativa, entesa com la justa proporció entre els recursos que obté el destinatari i el cost dels tràmits necessaris per obtenir-los, de manera que el cost no sigui mai superior al benefici.
- Viabilitat financera, per tal que els recursos transferits al destinatari permetin l'execució de les actuacions previstes, segons l'esquema de finançament proposat.
- Bona gestió, per incentivar el correcte aprofitament dels recursos sense lesionar les oportunitats d'aprofitament al conjunt de potencials beneficiaris, de manera que es bonifiqui l'execució de les actuacions dins dels terminis i amb les característiques previstes i es penalitzi les actuacions que, sense justificació acreditada, no es desenvolupin en aquests termes.
- Avaluació, per mesurar i observar els efectes de l'actuació concertada i contrastar el grau d'assoliment dels objectius previstos, per conèixer el seu impacte abans, durant i després de la seva implantació i poder definir nous objectius i línies de treball.

4. Proposta estratègica: evolució vers un model de carta de serveis

4.1. Què són les cartes de serveis

Les cartes de serveis són documents públics a través dels quals les administracions informen als seus usuaris i a la ciutadania en general dels serveis que presten i dels compromisos de qualitat que assumeixen respecte d'aquests serveis; per tant, són documents que formalitzen el que els usuaris poden esperar dels serveis públics i asseguren l'efectivitat dels seus drets, així com la millora dels serveis que reben.

Els compromisos que figuren en les cartes de serveis han de ser mesurables mitjançant indicadors objectius i controlats periòdicament. Els resultats d'aquests controls han de fer-se públics i han de donar lloc a les accions necessàries que assegurin l'assoliment dels compromisos.

Les cartes de serveis són una forma més senzilla i accessible d'implantar un sistema de qualitat que la d'altres metodologies tradicionals, com CAF, EVAM, EFQM o ISO. El seu manteniment posterior no requereix grans recursos.

No obstant això, el seu potencial transformador de la gestió és molt alt, raó per la qual, un cop implantades, acostumen a ser valorades positivament tant pels responsables polítics, que estan segurs que sintonitzen amb les necessitats de la ciutadania, com per aquesta última, que percep que els seus interessos i expectatives es tenen en compte en la prestació dels serveis.

Les cartes de serveis estan regulades a l'Estat espanyol per a les administracions públiques en el Reial decret 1259/1999, de 16 de juliol. Mitjançant el Reial decret 951/2005, de 29 de juliol, pel qual s'estableix el marc general per a la millora de la qualitat en l'Administració general de l'Estat, ja es va optar per les cartes de serveis com les eines de referència en els programes de gestió de la qualitat per a les administracions públiques. Des de llavors, la figura ha estat present en les iniciatives de millora i modernització de l'administració.

L'últim exemple d'això és la Llei 19/2014, de transparència, accés a la informació pública i bon govern, que estableix l'obligació per a les administracions de dotar-se de cartes de serveis, com a part d'una estratègia per fer més efectiva l'activitat pública, permetre més interacció amb la ciutadania i garantir uns serveis públics de qualitat.

4.2. Contingut i estructura

A. Informació de caràcter general i legal

Aquest apartat recull les dades merament descriptives de l'organització promotora de la carta i dels serveis que presta:

a) Dades de l'organització

En aquest subapartat s'ha d'identificar l'organització que promou la carta i explicitar la seva missió i els objectius que es persegueixen amb la publicació de la carta.

b) Servei objecte de la carta

Enumeració exclusiva, detallada i clara dels serveis objecte de la carta, amb indicació dels canals mitjançant els quals es presten. La identificació dels serveis ha de permetre que l'usuari es faci una idea del benefici o la utilitat que en pot obtenir; per això, la formulació s'ha de fer des del punt de vista de l'usuari.

c) Normativa

La carta ha de permetre a l'usuari el coneixement de la normativa vigent aplicable al servei, amb la finalitat que, si desitja més informació, pugui obtenir-la fàcilment.

La legislació a què es faci referència ha de ser rellevant i especialment relacionada amb drets específics o la política pública en què s'insereix el servei.

d) Drets i obligacions específics dels usuaris

Inclou la relació dels drets i obligacions dels usuaris establerts tant per l'organització com per l'ordenament jurídic vigent en relació amb el servei.

e) Formes de participació dels usuaris

Descripció de les formes de col·laboració i participació dels usuaris i de la ciutadania en general en la millora de la prestació del servei i en el procés de revisió de la carta; per exemple: sistemes de suggeriments i queixes, o canals genèrics de recollida d'opinió, com qüestionaris, enquestes, etc.

f) Sistema de suggeriments i queixes

La carta ha d'identificar els mitjans posats a disposició de la ciutadania per fer un suggeriment o interposar una queixa relacionats tant amb la prestació del servei com amb l'incompliment dels compromisos associats.

B. Compromisos de qualitat

Aquest apartat és el nucli central i fonamental de les cartes de serveis i ha d'incloure la informació sobre els compromisos de qualitat que s'han establert tenint en compte les expectatives dels usuaris i sobre els indicadors per a l'avaluació del seu assoliment.

a) Compromisos de qualitat

Els compromisos de qualitat han de ser invocables i verificables per part dels usuaris.

La declaració de compromisos de qualitat constitueix l'element distintiu d'una carta de serveis i la seva determinació és, per això mateix, la tasca que es revesteix de major complexitat de tot el procés d'elaboració d'una carta.

Com que els compromisos han d'anar més enllà de la reproducció dels drets ja reconeguts per l'ordenament jurídic vigent, la declaració aporta també el valor afegit de la carta respecte del que estableix l'ordenament vigent.

b) Indicadors de seguiment de l'assoliment dels compromisos

Aquest subapartat inclou la llista dels indicadors utilitzats per mesurar el grau d'assoliment dels compromisos, així com la referència del lloc web on es pot seguir la seva evolució.

C. Mesures d'esmena

La carta ha de preveure l'establiment de mesures d'esmena o compensació en cas d'incompliment dels compromisos assumits, i que han d'anar d'acord amb el tipus de servei i els perjudicis que comporta l'incompliment.

D. Informació complementària

a) Unitat prestadora del servei

La carta ha d'especificar, respecte de totes les unitats que presten el servei:

- Identificació de la unitat prestadora del servei i departament d'adscripció.
- Adreça electrònica i postal.
- Telèfon.
- Forma d'accés i mitjans de transport per arribar-hi.
- Horari d'atenció al públic.

b) Unitat responsable de la carta

Només és necessari en cas que la unitat que assumeixi la coordinació i responsabilitat operativa de la gestió i la revisió de la carta sigui diferent de la que presta el servei.

c) Data d'entrada en vigor, període de vigència i actualitzacions

En la mesura que la carta de serveis és un document viu, és important especificar-ne la data d'entrada en vigor i la vigència, així com les actualitzacions, ja que evidencien el compromís de renovació.

4.3. Estudi comparat

Com a complement de l'estudi documental sobre cartes de serveis, s'ha analitzat què fan a la pràctica en matèria de cartes de serveis les diverses administracions que tenen funcions de cooperació i assistència local.

4.3.1. Diputació de Barcelona

L'any 2014, la Diputació de Barcelona va posar en marxa el procés d'elaboració, seguiment, avaluació i millora del seu «Catàleg de serveis» d'acord amb els estàndards de qualitat de les cartes de serveis.

Com s'ha exposat, el «Catàleg de serveis» és el programa de convocatòria anual de la Diputació que principalment vehicula la cooperació i l'assistència a serveis i activitats locals.

Aquest procés va néixer amb vocació de millorar l'adaptació de l'oferta dels productes inclosos en el «Catàleg» a les necessitats i les expectatives del territori i amb el propòsit de sotmetre'l al tràmit de certificació per part d'una entitat externa com a garantia de la qualitat de tot el procés.

Així doncs, en data 11 de febrer de 2015, l'Associació Espanyola de Normalització i Certificació (AENOR) va concedir a la Diputació de Barcelona el Certificat AENOR, que acredita que el «Catàleg de serveis» compleix els estàndards de qualitat de la norma UNE 93200:2008 de cartes de serveis.

La Diputació disposa d'un espai web destinat a difondre trimestralment els resultats de l'avaluació de l'assoliment dels compromisos de qualitat adquirits, així com les anàlisis sobre les necessitats i expectatives dels governs locals: <https://seuelectronica.diba.cat/tramits-ens/concertacio/cataleg2015/default.asp>.

Aquest sistema, que serveix de base per a la revisió i adaptació anual dels productes inclosos en el «Catàleg de serveis», reposa en dues eines que permeten avaluar, amb dades estables i evidències contrastades, la satisfacció dels ajuntaments i altres ens locals usuaris amb el «Catàleg de serveis» i, a més, conèixer-ne les expectatives i necessitats:

- La realització d'una enquesta anual als secretaris i secretaris interventors municipals i comarcals per conèixer la seva valoració sobre la cooperació local de la Diputació i, en particular, el «Catàleg de serveis», així com la seva valoració sobre la tramitació.
- La realització d'una enquesta comuna de satisfacció als responsables tècnics en l'àmbit sectorial dels ajuntaments i altres ens locals sobre l'execució de cada recurs obtingut en el marc del «Catàleg».

Després de dues edicions de l'enquesta a secretaris i secretaris interventors municipals i comarcals, i d'aproximadament 800 enquestes enviades com a recurs, el canvi ha permès integrar les expectatives i necessitats dels ajuntaments i ens locals usuaris en la gestió corporativa i estimular la innovació en els processos de definició i tramitació del «Catàleg».

Aquest treball, si s'implementa la proposta que conté, aspira a equilibrar els dos programes estables de què consta el pla pel que fa a la gestió de la qualitat, tot aprofitant l'experiència adquirida per millorar-la amb perspectiva crítica.

4.3.2. Generalitat de Catalunya (Direcció General d'Administració Local)

La Direcció General d'Administració Local (DGAL) de la Generalitat de Catalunya anuncia en el seu espai web (<http://www.municat.gencat.cat/index.php?page=nostresserveis>) l'existència d'una carta de serveis de la DGAL. Aquesta carta, no obstant això, sembla més una cartera de serveis que no pas una carta, ja que es limita a relacionar els serveis que es presten, sense establir compromisos de qualitat.

4.3.3. Altres diputacions provincials

Pel que fa a la resta de diputacions provincials, s'ha fet una recerca en els webs de 40 diputacions provincials.

En 28, no s'han trobat referències a l'existència de cartes de serveis, de cap tipus.

En els que sí que se n'han trobat, i sense entrar en consideracions sobre la qualitat tècnica dels sistemes que cadascú ha dissenyat, les diputacions de Jaén i d'Ourense disposen de cartes de serveis de les mateixes diputacions, és a dir, inclusives de tots els serveis que es presten, no només a ajuntaments sinó també a persones, empreses i/o associacions. Pel que fa a ajuntaments, però, no s'inclouen els recursos econòmics transferits mitjançant els plans provincials, que serien la figura equivalent al programa de la Diputació de Barcelona de cooperació i assistència en inversions locals.

Les diputacions de Càceres, Palència i Toledo disposen de cartes dels seus serveis d'assistència i assessorament a entitats locals, en general: assessorament jurídic, economicofinancer i/o informàtic, tant telefònic, per correu electrònic com consistent en la redacció d'informes.

Per tant, les experiències de la resta de diputacions provincials no són assimilables a l'objecte del present treball que, primer, acota el seu objecte als serveis derivats de la cooperació i assistència en inversions locals i, segon, dins d'aquesta matèria, inclou la totalitat de serveis prestats, no només tècnics, sinó també econòmics i materials.

5. Implementació de l'estratègia de canvi

Assumint que la Direcció de la Diputació de Barcelona adopta la decisió de fer evolucionar vers un model de carta de serveis el seu programa de cooperació i assistència en inversions locals, decisió imprescindible per poder plantejar-se la posada en marxa del projecte, i que comporta establir els objectius, assignar responsabilitats, proporcionar els recursos necessaris i avalar periòdicament el desenvolupament del projecte o proposar les oportunitats de millora, la implementació del projecte seguiria les fases següents, que són les tipificades en tot procés d'elaboració de cartes de serveis:

- Inici del projecte.
- Definició de l'oferta de serveis.
- Exploració de les necessitats i anàlisi de les expectatives.
- Avaluació de la gestió actual.
- Definició dels compromisos associats a l'oferta de serveis.
- Redacció i aprovació de la carta de serveis.
- Seguiment i avaluació.

5.1. Inici del projecte

A. Constitució de l'equip de treball

L'elaboració de la carta de serveis exigeix coneixements profunds sobre el servei i la seva gestió, i també habilitats per aplicar la metodologia i per obtenir informació i sistematitzar-la de manera útil per al propòsit de redactar la proposta.

Per això, cal constituir un equip de treball de caràcter multidisciplinari, els membres del qual han de ser designats per la direcció de la institució.

Com a mínim, l'equip ha de comptar amb aquestes figures:

- Un director del projecte, el qual ha de tenir coneixement de la política pública en la qual s'integra el servei, les demandes dels usuaris i actors implicats i accés directe a la direcció de l'organització, a qui ha de reportar el desenvolupament del projecte. La persona que dirigeix els Serveis de Cooperació Local, responsable de la unitat que, com s'ha exposat, coordina el pla Xarxa de governs locals 2012-2015 en què s'emmarca el programa de cooperació en inversions locals, reuneix el perfil adequat per assumir aquest rol.
- Un coordinador del projecte encarregat de programar i coordinar les activitats de l'equip d'acord amb la metodologia proposada. També ha de formalitzar la documentació generada, dur a terme el seguiment del projecte i dinamitzar l'equip de treball. El o la cap de la Secció d'Assistència Local, dependent de la Direcció de Serveis de Cooperació Local, podria assumir aquest rol.
- Un assessor en l'aplicació de la metodologia proposada i en les activitats tècniques. Aquest paper el podria assumir la persona que té el càrrec de cap del Servei de Planificació i Avaluació, dependent de la Direcció de Serveis de Suport a la Coordinació General de l'Àrea de Presidència, i unitat de referència interna en matèria de qualitat, amb coneixements i experiència en l'elaboració de cartes de serveis.
- Un responsable directe del seguiment de la implementació de la carta, un cop aprovada, i de l'avaluació del grau d'assoliment dels compromisos i recomanacions de millora; responsabilitat que podria recaure en un tècnic de la Secció d'Assistència Local.
- Persones de l'organització que prestin directament el servei i coneguin els seus processos interns, sobretot en les activitats de descripció del servei, recollida d'informació, avaluació de la gestió i proposta de millores. A aquest efecte, caldria incorporar a l'equip els caps dels tres centres gestors amb més volum d'actuacions dins el programa.
- Finalment, un responsable de comunicació que prevegi les accions de comunicació tant interna, per aconseguir l'alineament del personal de l'organització amb el nou model, com externa, per donar a conèixer l'esforç de millora, i que podria ser el referent de comunicació de la Direcció de Serveis de Cooperació Local.

És important que els membres de l'equip de treball tinguin continuïtat durant el procés d'elaboració de la carta, tot i que puguin produir-se incorporacions puntuals en alguna determinada fase.

La nova corporació es constitueix a mitjan juliol de 2015, i el nou equip de govern necessitarà un temps per decidir quin model de cooperació i assistència local vol dur a terme en el període 2016-2019, i mitjançant quins programes, raó per la qual la decisió sobre la constitució de l'equip de treball s'hauria de prendre no més tard de mitjan setembre, i encavalcar-la amb la formació necessària en matèria de cartes de serveis als membres que no l'hagin rebut abans.

Juntament amb l'equip de treball, s'hauria de formalitzar la creació d'un comitè directiu integrat per membres de l'equip de treball i de la direcció de l'organització. Aquest comitè es reuniria, com a mínim, en la fase inicial del projecte, per avalar el document de definició del projecte, i en la fase prèvia a la redacció de la carta, per donar la seva conformitat al text. D'aquesta manera s'assegura la implicació de la direcció, cosa que repercutiria favorablement en l'impuls i el desenvolupament del projecte.

B. Definició del projecte

Per tal de facilitar la identificació dels diversos elements a tenir en compte (terminis, fases, actors), s'ha de definir el projecte en un document que serà el document marc que estableixi les pautes del treball a seguir.

El document ha de fer referència als apartats següents, com a mínim:

- Objectiu del projecte i àmbit al qual s'aplicarà la carta de serveis.
- Planificació del projecte, tenint en compte que el present treball té per objecte elaborar una proposta per al període 2016-2019.
- Recursos necessaris, amb especificació de si s'ha de contractar personal extern, de quins mitjans es disposarà, etc.
- Planificació de la comunicació, tant l'externa, adreçada a l'usuari final i destinatari de la carta de serveis, com la interna, adreçada a les persones de l'organització que hi estan directament o indirectament implicades, i que ha de fer possible que el projecte es dugui a terme en un entorn favorable que n'incrementi la viabilitat i en faciliti la participació.

Resum de planificació de la fase d'inici del projecte:

Tasca	Durada	Data d'inici	Data de finalització
Constitució de l'equip de treball	1 dia	14/09/2015	14/09/2015
Formació de l'equip de treball	3 dies	16/09/2015	18/09/2015
Definició del projecte	5 dies	21/09/2015	25/09/2015
Validació de la definició del projecte (comitè directiu)	5 dies	28/09/2015	02/10/2015

5.2. Definició de l'oferta de serveis

En aquesta fase, l'equip recopila la informació de l'oferta de serveis objecte de la carta, des d'una doble perspectiva:

- Externa, adreçada a les persones usuàries dels serveis: la informació s'estructura pensant en l'accessibilitat al servei i el seu ús.
- Interna, adreçada a les persones gestores dels serveis: la informació s'estructura pensant en el procés de producció, per garantir la bona gestió i el control del servei.

A l'hora d'editar la carta cal centrar-se en la perspectiva externa, però tenint en compte les condicions internes i els estàndards de servei en cada moment.

5.2.1. Identificació i descripció dels serveis

L'anàlisi de la informació de què es disposa relativa als serveis objecte de la carta permetrà prendre consciència de tots els elements que configuren el seu context:

- Identificació i descripció dels serveis objecte de la carta.
- Dades de la unitat prestadora.
- Marc legal del servei.
- Política pública a què respon el servei, i finalitat bàsica que es vol aconseguir.
- Formes de col·laboració i participació de què disposen els usuaris del servei, i retorn que es fa.
- Sistema de suggeriments i queixes, el qual resulta imprescindible per conèixer la percepció dels usuaris sobre el servei i constitueix un primer compromís per part de l'organització envers la ciutadania.

Al llarg d'aquest apartat, per a aquelles activitats clau, es proposarà una concreció mínima aplicada a l'objecte del treball, tot això sens perjudici del que finalment resulti si el projecte s'implementa. En aquest

sentit, dins del programa de cooperació i assistència en inversions locals de la Diputació, s'identifiquen els serveis següents:

Servei	Descripció
Concessió de recursos econòmics destinats a inversions locals	Transferències dineràries destinades tant a manteniment, conservació i reposició d'inversions com a noves inversions i, en particular a: execució d'obres, adquisició de béns mobles i immobles, contractació de serveis associats a inversions i transferències de capital.
Concessió de recursos tècnics destinats a inversions locals	Elaboració directa per la Diputació de Barcelona, per mitjans propis o externs, de treballs associats tant al manteniment d'inversions (com plans directors, estudis de programació, avantprojectes, plans de manteniment, avaluació i auditories, plans d'usos i projectes d'obres) com a noves inversions (com avantprojectes o projectes d'obres).
Concessió de recursos materials destinats a inversions locals	Execució directa d'inversions per la Diputació de Barcelona, per mitjans propis o externs.

5.2.2. Identificació i descripció dels processos

Es tracta de reflectir i analitzar les actuacions que fan possible la prestació del servei, tasca important perquè permet detectar deficiències que es produeixen en la prestació, com ara activitats ineficients o supèrflues, o defectes de coordinació, i introduir-hi les millores oportunes. Com a annex 1 a aquest treball, es presenten els diagrames de flux del programa actual.

Resum de planificació de la fase de definició de l'oferta de serveis:

Tasca	Durada	Data d'inici	Data de finalització
Identificació i descripció dels serveis	5 dies	05/10/2015	09/10/2015
Identificació i descripció dels processos	5 dies	05/10/2015	09/10/2015

5.3. Identificació de les necessitats i anàlisi de les expectatives

La identificació prèvia de les expectatives dels usuaris en relació amb els serveis inclosos en la carta resulta imprescindible per a la formulació correcta dels compromisos. Si el disseny del servei integra l'opinió dels usuaris, la prestació serà més coherent i consistent.

L'anàlisi de les expectatives ha d'incidir sobre els atributs del servei que els usuaris identifiquen com a rellevants, i que resulta fonamental, per satisfer les expectatives d'aquests, que funcionin correctament.

Per adaptar l'oferta de serveis a les expectatives canviants dels usuaris, i als diversos perfils d'usuaris, és bàsic adoptar una actitud d'escolta i disposar de canals que incorporin la veu dels usuaris, com ara:

- Enquestes realitzades als usuaris.
- Sistema de suggeriments i queixes.
- Persones en contacte amb els usuaris.
- Informes i memòries, etc.

El resultat s'ha de traduir en un estudi de les necessitats i anàlisi de les expectatives, amb el qual s'aconsegueix:

- Definir el servei de la manera més aproximada a les necessitats i expectatives dels usuaris.
- Objectivar les variables que incideixen en la valoració de la qualitat del servei.
- Centrar els esforços en els atributs del servei millor valorats pels usuaris.
- Determinar els compromisos que s'assumiran, dins de les possibilitats de l'organització.

Per fer-ho, cal:

- Identificar el segment d'usuaris que interessa analitzar, i sobre el qual es farà l'estudi.
- Determinar els requeriments tècnics i avaluar els recursos necessaris i les condicions de l'estudi.

La forma més habitual és a través d'enquestes que es posen a disposició dels usuaris mitjançant diversos canals.

- Realitzar l'estudi i avaluar-ne els resultats, tenint en compte que la finalitat de l'estudi és posar en evidència els atributs del servei més rellevants per als usuaris pel fet que satisfan les seves expectatives.
- Determinar els atributs del servei més rellevants.

A l'hora d'identificar els atributs del servei que són rellevants, l'equip de treball no pot basar-se únicament i exclusivament en els preferits pels usuaris, sinó que és important analitzar els requisits desitjables i possibles que donin resposta a les necessitats i expectatives dels usuaris tenint en compte les necessitats de l'organització i la disponibilitat de mitjans per proveir el servei.

Sens perjudici que caldrà explorar la demanda i analitzar les expectatives específicament vinculades a la cooperació i assistència en inversions locals, l'experiència prèvia de la Diputació de Barcelona en la transformació del seu «Catàleg de serveis» en carta de serveis permet aventurar uns resultats respecte dels atributs considerats rellevants de la cooperació i assistència que presta la Diputació.

En aquest projecte, es van identificar les expectatives dels ajuntaments i consells comarcals sobre els recursos oferts en el «Catàleg» l'any anterior, i es va habilitar un canal formal específic per demanar l'opinió dels principals ens usuaris del «Catàleg» i adaptar l'oferta del nou «Catàleg» a les seves expectatives i necessitats reals.

Tenint en compte l'univers objectiu i els recursos disponibles, es va considerar que l'instrument més idoni per recollir aquestes expectatives era una enquesta, autoadministrada en línia, als secretaris dels 310 ajuntaments i dels 11 consells comarcals.

Les temàtiques tractades en l'enquesta van ser:

a) Valoració global del «Catàleg de serveis»

Es van recollir les valoracions d'aspectes generals, com ara l'assistència de la Diputació, el grau d'ajust a les necessitats locals i els aspectes positius i negatius d'aquest programa.

L'aspecte més positiu del «Catàleg», segons els secretaris entrevistats, va ser l'ampli ventall de recursos inclosos i, a força distància, la simplicitat i les facilitats procedimentals, així com l'adaptació a les necessitats locals.

Pel que fa als aspectes més negatius, la resposta més esmentada va ser que no n'hi havia cap, seguida per la complexitat del calendari i la dificultat per trobar els recursos adequats a l'ens.

b) Tramitació i terminis de gestió

Es va preguntar sobre les dificultats experimentades pels ens locals en la tramitació i sobre la valoració de la normativa, la documentació necessària i els requisits d'execució dels ajuts en termes de complexitat i dificultat.

També es va valorar l'adequació dels terminis dels diferents recursos que ofereix el «Catàleg». En aquest sentit, el nombre d'ens que consideren que el termini de concessió dels recursos econòmics és adequat es va situar per sobre del 70 per cent. En el cas dels recursos tècnics, en el 60 per cent, i, en els materials, en el 70 per cent.

Pel que fa al termini d'execució i/o justificació dels recursos econòmics, el percentatge d'ens que el considera adequat és proper al 90 per cent. En el cas dels recursos tècnics i materials, pròxim al 70 per cent.

c) Personal de la Diputació

Els aspectes més valorats sobre el personal de la Diputació de Barcelona, un dels seus actius considerats més importants, van ser la competència professional i l'atenció, ambdós esmentats per un 40 per cent dels ens.

d) Atributs i compromisos de qualitat

Pel que fa als atributs, els més esmentats (entre el 25 i el 50 per cent dels ens) van ser la simplicitat administrativa del procés, l'atenció personalitzada, la facilitat d'ús del canal de tramitació electrònica (PMT), la competència professional i la rapidesa en la resolució de consultes i incidències.

En un segon grup (entre el 10 i el 25 per cent de mencions) es van situar l'eficàcia del procés de justificació, la qualitat del producte, la rapidesa en la resolució, la transparència en el seguiment de la sol·licitud i la rapidesa en l'execució.

Vist això, es proposa una adaptació d'aquests resultats al programa de cooperació i assistència en inversions locals, a l'efecte de poder concretar uns resultats, i sens perjudici que aquestes conclusions es confirmen en la implementació del projecte.

Atributs	Serveis		
	Concessió de recursos econòmics destinats a inversions locals	Concessió de recursos tècnics destinats a inversions locals	Concessió de recursos materials destinats a inversions locals
Facilitat i simplicitat de la tramitació	X	X	X
Atenció del personal de la Diputació	X	X	X
Competència professional del personal de la Diputació	X	X	X
Rapidesa en la resolució de consultes i incidències	X	X	X
Qualitat del servei prestat	X	X	X
Adequació dels terminis de gestió	X	X	X
Transparència	X	X	X

Resum de planificació de la fase d'identificació de les necessitats i anàlisi de les expectatives:

Tasca	Durada	Data d'inici	Data de finalització
Realitzar l'estudi i avaluar-ne els resultats	15 dies	12/10/2015	30/10/2015
Determinar els atributs del servei més rellevants	5 dies	02/11/2015	06/11/2015

5.4. Avaluació de la gestió actual

A continuació, l'equip ha d'avaluar la gestió actual sobre la base dels atributs identificats en la fase anterior, i amb la finalitat d'obtenir els estàndards de qualitat o nivells de prestació desitjables que hauria d'assolir un servei tenint en compte les necessitats i expectatives dels usuaris, i també les necessitats i els objectius de l'organització. Aquests estàndards ajuden tant a determinar compromisos de qualitat com a detectar àrees de millora.

5.4.3. Determinar els estàndards de qualitat

A cadascun dels atributs identificats cal assignar-li uns estàndards concrets, que han de reunir les característiques següents:

- Concreció en la seva redacció, per evitar interpretacions equívokes.
- Mesurabilitat a través d'indicadors adequats que facin possible el control de l'acompliment.
- Consens en el seu establiment per tal que les persones implicades en la prestació del servei els assumeixin com a propis.

Per a cada estàndard, cal fixar indicadors de referència que en permetin la mesurabilitat. Aquests indicadors han de ser:

- Fàcils d'entendre, tant per als gestors com per als usuaris.
- Rellevants i vinculats als objectius de la unitat.
- Precisos, exactes i fiables. S'ha de garantir una recollida de dades correcta i una interpretació inequívoca.
- Han de servir com a element d'avaluació i de correcció; per tant, han de permetre la comparació al llarg del temps per comprovar els canvis que es produeixen en el servei, en la seva prestació o en els resultats que es volen assumir.

5.4.4. Comparar els estàndards amb els nivells actuals de prestació

Per detectar quins són els estàndards que l'organització està preparada per convertir en compromisos, s'ha de comparar quina distància separa la realitat del nivell òptim de prestació.

Aquesta comparació posa de manifest els aspectes sobre els quals es poden formular compromisos de manera immediata i els aspectes que cal millorar. Només els nivells de prestació que vagin d'acord amb els estàndards de qualitat establerts poden ser objecte de compromís de la carta.

En els casos en què el nivell de prestació actual sigui insuficient, se n'ha d'avaluar la causa i establir un pla de millora que permeti assolir l'estàndard de qualitat. La situació final serà aquesta:

En primer lloc, nivells actuals de prestació que compleixen els estàndards de qualitat i que es poden proposar directament com a compromisos dins la carta de serveis.

En segon lloc, nivells actuals de prestació en què es donen les condicions per atènyer els estàndards de qualitat a curt termini, i sobre els quals s'han de prendre les mesures per garantir-ne el compliment abans de l'aprovació de la carta.

Finalment, nivells actuals de prestació que no reuneixen els estàndards en el moment actual ni els podran complir a curt termini, i que han de ser objecte d'accions de millora, per tal que sobre ells, en el futur, quan es revisi la carta, també puguin establir-se compromisos.

Resum de planificació de la fase d'avaluació de la gestió actual:

Tasca	Durada	Data d'inici	Data de finalització
Determinar els estàndards de qualitat	5 dies	09/11/2015	13/11/2015
Comparar els estàndards amb els nivells actuals de prestació	10 dies	16/11/2015	27/11/2015

5.5. Definició dels compromisos de qualitat associats a l'oferta de serveis

Comprovat el grau d'assoliment dels estàndards de qualitat esperats pels usuaris, i si aquests estàndards responen a les expectatives dels usuaris, l'equip de treball ja pot determinar els compromisos de qualitat que s'han d'incloure en la carta de serveis.

La determinació de compromisos permet que els usuaris dels serveis i la ciutadania en general coneguin el que poden esperar, tant pel que fa a les característiques i les utilitats del servei com a la capacitat de resposta de l'administració, de conformitat amb els compromisos que aquesta decideix assumir i a l'esforç que fa l'administració per satisfer les seves expectatives.

L'establiment de compromisos és la raó de ser de la carta de serveis, en explicitar de forma escrita la qualitat que l'organització es compromet a assolir i mantenir en la prestació del servei.

Els compromisos també ajuden a:

- Aclarir els objectius del servei pel que fa als usuaris.
- Avaluar com s'està prestant el servei.
- Clarificar on s'han de destinar recursos per millorar.
- Mostrar al personal de l'organització allò que s'espera d'ell.

A l'hora d'establir els compromisos, l'equip ha de tenir en compte que:

- Els compromisos han de referir-se als atributs identificats i realitzables en un termini curt de temps.
- Els compromisos s'adopten amb els usuaris dels serveis i amb la ciutadania en general, i s'han d'orientar a ells. Les accions que afecten el funcionament intern de l'organització no s'han de traduir en compromisos. Tampoc les que expressen objectius generals o funcions de l'organització.
- S'han d'evitar compromisos que reproduïen drets de què la ciutadania ja disposa en la seva relació amb l'administració.

- Els compromisos han de representar un repte però al mateix temps han de ser assolibles. L'adequació dels estàndards de qualitat a les expectatives s'ha de plantejar en termes realistes i també s'han de tenir en compte factors interns de l'organització, com ara els recursos humans i materials disponibles o el grau d'implicació de la direcció.
- La incorporació de sistemes de qualitat en la feina diària s'ha de plantejar com un camí de llarg recorregut, en el qual les millores s'han d'incorporar progressivament, però de manera constant i efectiva. Per això, no s'han d'establir en un principi compromisos gaire ambiciosos que després siguin impossibles d'assolir. És preferible que es plantegin com a accions de millora i s'incorporin progressivament a la carta en les successives actualitzacions.
- Cada servei ha de tenir, com a mínim, un compromís associat, però no cal que el nombre de compromisos sigui gaire extens; l'important és que siguin rellevants.
- Els compromisos han de ser quantificables, susceptibles de ser invocats pels usuaris, inequívocs i han d'estar redactats en un llenguatge senzill.
- Cada compromís ha d'anar associat a un o més indicadors que en permetin mesurar el grau d'assoliment.

En base als atributs proposats, i en espera que durant la implementació del projecte s'estableixin els estàndards de qualitat i s'obtinguin les dades relatives a la gestió actual, a continuació es presenta una proposta de compromisos de qualitat per a cadascun dels serveis del programa objecte del treball:

Concessió de recursos econòmics destinats a inversions locals

Atribut	Compromís de qualitat	Indicador
Facilitat i simplicitat de la tramitació (1)	Assegurar que l'X per cent dels tràmits del programa es poden realitzar electrònicament.	Percentatge de tràmits del programa que es poden realitzar electrònicament.
Facilitat i simplicitat de la tramitació (2)	Garantir que l'X per cent dels ens locals valorin la normativa, la documentació i els requisits de tramitació com a clars, adequats i proporcionats.	Percentatge d'ens locals que valoren la normativa, la documentació i els requisits de tramitació com a clars, adequats i proporcionats.
Atenció del personal de la Diputació	Garantir que l'X per cent dels ens locals valorin l'atenció del personal que l'ha assistit amb una puntuació igual o superior a Y punts sobre 10.	Percentatge d'ens locals que valoren la competència professional del personal que l'ha assistit amb una puntuació igual o superior a Y punts sobre 10.
Competència professional del personal de la Diputació	Garantir que l'X per cent dels ens locals valorin la competència professional del personal que l'ha assistit amb una puntuació igual o superior a Y punts sobre 10.	Percentatge d'ens locals que valoren la competència professional del personal que l'ha assistit amb una puntuació igual o superior a Y punts sobre 10.
Rapidesa en la resolució de consultes i incidències (1)	Resoldre l'X per cent de les consultes i incidències que no derivin en informe escrit en un termini d'Y hores i mai superior a Z hores.	Percentatge de consultes i incidències resoltes en un termini màxim d'Y hores.
		Percentatge de consultes i incidències resoltes en un termini superior a Z hores.
Rapidesa en la resolució de consultes i incidències (2)	Resoldre l'X per cent de les consultes i incidències que derivin en informe escrit en un termini d'Y dies naturals i mai superior a Z dies naturals.	Percentatge de consultes i incidències resoltes en un termini màxim d'Y dies naturals.
		Percentatge de consultes i incidències resoltes en un termini superior a Z dies naturals.
Qualitat del servei prestat	Garantir que l'X per cent dels ens locals valorin el servei prestat amb una puntuació igual o superior a Y punts sobre 10.	Percentatge d'ens locals que valoren el servei prestat amb una puntuació igual o superior a Y punts sobre 10.
Adequació dels terminis de gestió (1)	Realitzar l'X per cent de les notificacions d'adopció de preacords en un termini màxim d'Y dies naturals des de la celebració de la Mesa de concertació amb l'ens, i en cap cas en més de Z dies naturals.	Percentatge de notificacions realitzades en un termini màxim d'Y dies naturals.
		Percentatge de notificacions realitzades en un termini superior a Z dies naturals.
Adequació dels terminis de gestió (2)	Realitzar l'X per cent de les notificacions d'aprovació d'ajuts en un termini màxim d'Y dies naturals des de l'entrada de la formalització, correctament presentada, a la Diputació de Barcelona, i en cap cas en més de Z dies naturals.	Percentatge de notificacions realitzades en un termini màxim d'Y dies naturals.
		Percentatge de notificacions realitzades en un termini superior a Z dies naturals.
Adequació dels terminis de gestió (3)	Realitzar l'X per cent dels pagaments en un termini màxim d'Y dies naturals des de l'entrada de la justificació, correctament presentada, a la Diputació de Barcelona, i en cap cas en més de Z dies naturals.	Percentatge de pagaments realitzats en un termini màxim d'Y dies naturals.
		Percentatge de pagaments realitzats en un termini superior a Z dies naturals.
Transparència	Garantir que el 100 per cent dels ens locals coneguin, abans de presentar les seves sol·licituds, la xifra dels recursos globals destinats a la cooperació i l'assistència en inversions locals, la xifra d'aquests recursos que corresponen tant al seu ens com a la resta d'ens i els criteris de distribució que s'han adoptat.	Percentatge d'ens locals que coneixen, abans de presentar les seves sol·licituds, la xifra dels recursos globals destinats a la cooperació i l'assistència en inversions locals, la xifra d'aquests recursos que corresponen tant al seu ens com a la resta d'ens i els criteris de distribució que s'han adoptat.

Concessió de recursos tècnics destinats a inversions locals

Atribut	Compromís de qualitat	Indicador
Facilitat i simplicitat de la tramitació (1)	Assegurar que l'X per cent dels tràmits del programa es poden realitzar electrònicament.	Percentatge de tràmits del programa que es poden realitzar electrònicament.
Facilitat i simplicitat de la tramitació (2)	Garantir que l'X per cent dels ens locals valorin la normativa, la documentació i els requisits de tramitació com a clars, adequats i proporcionats.	Percentatge d'ens locals que valorin la normativa, la documentació i els requisits de tramitació com a clars, adequats i proporcionats.
Atenció del personal de la Diputació	Garantir que l'X per cent dels ens locals valorin l'atenció del personal que l'ha assistit amb una puntuació igual o superior a Y punts sobre 10.	Percentatge d'ens locals que valorin la competència professional del personal que l'ha assistit amb una puntuació igual o superior a Y punts sobre 10.
Competència professional del personal de la Diputació	Garantir que l'X per cent dels ens locals valorin la competència professional del personal que l'ha assistit amb una puntuació igual o superior a Y punts sobre 10.	Percentatge d'ens locals que valorin la competència professional del personal que l'ha assistit amb una puntuació igual o superior a Y punts sobre 10.
Rapidesa en la resolució de consultes i incidències (1)	Resoldre l'X per cent de les consultes i incidències que no derivin en informe escrit rebudes per telèfon i/o correu electrònic en un termini d'Y hores i mai superior a Z hores.	Percentatge de consultes i incidències resoltes en un termini màxim d'Y hores.
		Percentatge de consultes i incidències resoltes en un termini superior a Z hores.
Rapidesa en la resolució de consultes i incidències (2)	Resoldre l'X per cent de les consultes i incidències que derivin en informe escrit en un termini d'Y dies naturals i mai superior a Z dies naturals.	Percentatge de consultes i incidències resoltes en un termini màxim d'Y dies naturals.
		Percentatge de consultes i incidències resoltes en un termini superior a Z dies naturals.
Qualitat del servei prestat	Garantir que l'X per cent dels ens locals valorin el servei prestat amb una puntuació igual o superior a Y punts sobre 10.	Percentatge d'ens locals que valorin el servei prestat amb una puntuació igual o superior a Y punts sobre 10.
Adequació dels terminis de gestió (1)	Realitzar l'X per cent de les notificacions d'adopció de preacords en un termini màxim d'Y dies naturals des de la celebració de la Mesa de concertació amb l'ens, i en cap cas en més de Z dies naturals.	Percentatge de notificacions realitzades en un termini màxim d'Y dies naturals.
		Percentatge de notificacions realitzades en un termini superior a Z dies naturals.
		Percentatge de notificacions realitzades en un termini superior a Z dies naturals.
Transparència	Garantir que el 100 per cent dels ens locals coneixin, abans de presentar les seves sol·licituds, la xifra dels recursos globals destinats a la cooperació i assistència en inversions locals, la xifra d'aquests recursos que corresponen tant al seu ens com a la resta d'ens i els criteris de distribució que s'han adoptat.	Percentatge d'ens locals que coneixen, abans de presentar les seves sol·licituds, la xifra dels recursos globals destinats a la cooperació i l'assistència en inversions locals, la xifra d'aquests recursos que corresponen tant al seu ens com a la resta d'ens i els criteris de distribució que s'han adoptat.

Concessió de recursos materials destinats a inversions locals

Atribut	Compromís de qualitat	Indicador
Facilitat i simplicitat de la tramitació (1)	Assegurar que l'X per cent dels tràmits del programa es poden realitzar electrònicament.	Percentatge de tràmits del programa que es poden realitzar electrònicament.
Facilitat i simplicitat de la tramitació (2)	Garantir que l'X per cent dels ens locals valorin la normativa, la documentació i els requisits de tramitació com a clars, adequats i proporcionats.	Percentatge d'ens locals que valoren la normativa, la documentació i els requisits de tramitació com a clars, adequats i proporcionats.
Atenció del personal de la Diputació	Garantir que l'X per cent dels ens locals valorin l'atenció del personal que l'ha assistit amb una puntuació igual o superior a Y punts sobre 10.	Percentatge d'ens locals que valoren la competència professional del personal que l'ha assistit amb una puntuació igual o superior a Y punts sobre 10.
Competència professional del personal de la Diputació	Garantir que l'X per cent dels ens locals valorin la competència professional del personal que l'ha assistit amb una puntuació igual o superior a Y punts sobre 10.	Percentatge d'ens locals que valoren la competència professional del personal que l'ha assistit amb una puntuació igual o superior a Y punts sobre 10.
Rapidesa en la resolució de consultes i incidències (1)	Resoldre l'X per cent de les consultes i incidències que no deriven en informe escrit rebudes per telèfon i/o correu electrònic en un termini d'Y hores i mai superior a Z hores.	Percentatge de consultes i incidències resoltes en un termini màxim d'Y hores.
		Percentatge de consultes i incidències resoltes en un termini superior a Z hores.
Rapidesa en la resolució de consultes i incidències (2)	Resoldre l'X per cent de les consultes i incidències que deriven en informe escrit en un termini d'Y dies naturals i mai superior a Z dies naturals.	Percentatge de consultes i incidències resoltes en un termini màxim d'Y dies naturals.
		Percentatge de consultes i incidències resoltes en un termini superior a Z dies naturals.
Qualitat del servei prestat	Garantir que l'X per cent dels ens locals valorin el servei prestat amb una puntuació igual o superior a Y punts sobre 10.	Percentatge d'ens locals que valoren el servei prestat amb una puntuació igual o superior a Y punts sobre 10.
Adequació dels terminis de gestió	Realitzar l'X per cent de les notificacions d'adopció de preacords en un termini màxim d'Y dies naturals des de la celebració de la Mesa de concertació amb l'ens, i en cap cas en més de Z dies naturals.	Percentatge de notificacions realitzades en un termini màxim d'Y dies naturals.
		Percentatge de notificacions realitzades en un termini superior a Z dies naturals.
Transparència	Garantir que el 100 per cent dels ens locals coneguin, abans de presentar les seves sol·licituds, la xifra dels recursos globals destinats a la cooperació i l'assistència en inversions locals, la xifra d'aquests recursos que corresponen tant al seu ens com a la resta d'ens i els criteris de distribució que s'han adoptat.	Percentatge d'ens locals que coneixen, abans de presentar les seves sol·licituds, la xifra dels recursos globals destinats a la cooperació i assistència en inversions locals, la xifra d'aquests recursos que corresponen tant al seu ens com a la resta d'ens i els criteris de distribució que s'han adoptat.

Resum de planificació de la fase de formulació dels compromisos de qualitat:

Tasca	Durada	Data d'inici	Data de finalització
Formular els compromisos de qualitat	5 dies	09/11/2015	13/11/2015
Validar els compromisos de qualitat formulats (comitè de direcció)	5 dies	16/11/2015	20/11/2015

5.6. Redacció i aprovació de la carta de serveis

La carta s'ha de redactar amb el contingut i l'estructura vistos en l'apartat quart i, en tot cas, tenint en compte que s'ha d'utilitzar un llenguatge clar i senzill, i que la carta ha de ser concisa i unívoca.

L'aprovació de la carta és un moment significatiu perquè expressa el compromís de la institució amb els usuaris dels serveis i la ciutadania en general. Conseqüentment, i com a primera acció de comunicació externa, cal donar notícia de la seva aprovació de manera pública i, en particular, en el *Butlletí Oficial de la Província de Barcelona*.

L'aprovació de la carta de serveis necessàriament ha de ser posterior a l'aprovació del nou pla, o instrument equivalent, per al període 2016-2019, i depèn, per tant, d'aquesta data, que previsiblement serà a finals de desembre de 2015 o gener de 2016. L'aprovació de la carta s'ha de produir en el mateix acte que aprovi el programa de cooperació i assistència en inversions locals per al referit període.

En la modalitat de format electrònic, la carta ha d'estar disponible en l'espai web de la unitat responsable. En aquest espai cal incorporar una secció que doni compte del seguiment dels indicadors i del grau d'assoliment dels compromisos.

En aquest punt, és fonamental que es doni a conèixer a tot el personal de l'organització el contingut de la carta i que es comparteixin els seus principis i, a partir d'aquí, que s'informi constantment dels resultats de la carta, els avantatges obtinguts i les accions de millora.

Resum de planificació de la fase de redacció i aprovació de la carta de serveis:

Tasca	Durada	Data d'inici	Data de finalització
Redacció de la carta	5 dies	23/11/2015	27/11/2015

5.7. Seguiment i avaluació de la carta de serveis

La carta de serveis no s'exhaureix en la seva aprovació, sinó que s'ha d'establir un sistema periòdic de seguiment de l'assoliment dels compromisos de la carta, per mitjà dels indicadors definits i dels suggeriments i queixes rebuts.

5.7.5 Avaluació de l'assoliment dels compromisos

La comparació entre els resultats obtinguts i els estàndards de qualitat establerts permet disposar de dades sobre el grau d'assoliment dels compromisos en la prestació real dels serveis.

Per tractar aquestes dades de manera unificada i sistemàtica, la unitat responsable del seguiment de la carta de serveis ha d'elaborar un quadre de comandament vinculat al quadre de comandament propi de la gestió del servei amb la finalitat que la gestió de la qualitat estigui plenament integrada en el sistema de gestió general.

Si la mesura de l'indicador dona com a resultat l'incompliment del compromís, s'hauran d'implantar les accions oportunes per tal de corregir les deficiències, i proposar nous compromisos o la modificació dels existents.

El manteniment de la carta de serveis ha de ser constant i ha de permetre mesurar el grau d'assoliment dels compromisos, així com determinar les accions preventives i correctives que n'assegurin l'acompliment. El resultat del seguiment dels compromisos s'ha de comunicar tant internament com externament.

Com a mínim un cop l'any, caldrà aprofundir en l'anàlisi de les expectatives i avaluar la satisfacció dels usuaris. S'ha de tenir en compte que les necessitats i expectatives dels usuaris són canviants, en part perquè la mateixa experiència del servei els fa més exigents, i s'ha d'estar alerta per advertir oportunitats de millora.

Tota aquesta informació obtinguda permet basar la presa de decisions en evidències demostrables i no en impressions. La disponibilitat d'aquestes dades té dues aplicacions directes: fonamentar la presa de decisions respecte del funcionament i l'organització de la unitat i, d'altra banda, reformular els estàndards de qualitat per adaptar-los progressivament a les expectatives dels usuaris.

5.7.6. Actualitzar la carta de serveis

L'actualització de la carta consisteix a revisar-la i, si escau, reelaborar-la com a conseqüència de possibles canvis significatius en l'organització, la modificació en els processos interns, la variació de les condicions de la prestació i/o les expectatives dels usuaris, o la superació dels compromisos adquirits.

L'actualització de la carta s'ha de fer, com a mínim, cada dos anys, i sempre que es modifiqui substancialment la normativa reguladora del servei, amb la finalitat que els serveis definits, els compromisos i els indicadors que apareixen reflecteixin la realitat del servei ofert.

La metodologia de revisió i actualització de la carta s'ha de basar en la utilitzada per a la seva elaboració.

5.7.7. Certificar la carta de serveis

Si les avaluacions periòdiques de l'acompliment dels compromisos, així com la primera actualització de la carta de serveis al cap de dos anys, generen evidències suficients de la consolidació i el bon funcionament del sistema de gestió de la qualitat implantat, un organisme reconegut podria sotmetre a certificació la carta de serveis.

Aquesta certificació consisteix en l'emissió d'un document que fa constar que la carta de serveis implantada compleix amb els requisits de certificació i proporciona als usuaris serveis lliures de defectes i d'acord amb les seves necessitats o expectatives.

Aquest distintiu obre una nova porta en el camí de la millora contínua.

6. Conclusions

L'activitat de l'Administració pública ha d'orientar-se prioritàriament als usuaris a qui dona servei, els quals tenen dret a conèixer l'oferta de serveis i a rebre uns serveis de qualitat.

En aquest sentit, al llarg del treball, s'ha intentat demostrar, mitjançant la proposta d'un projecte d'elaboració d'una carta de serveis concreta, com les cartes de serveis poden convertir-se en una eina essencial per a la modernització i transformació de l'administració.

En l'administració promotora, la implantació de cartes de serveis contribueix a estendre la cultura de la participació i de la incorporació de les necessitats i expectatives dels usuaris del servei, així com del seu grau de satisfacció; orienta les actuacions cap als aspectes que els usuaris consideren més rellevants en relació amb el servei, i, sobretot, suposa l'adquisició pública de compromisos de qualitat en la prestació del servei.

Per als usuaris dels serveis i la ciutadania en general, les cartes de serveis reflecteixen l'esforç de l'organització per ajustar-se a allò que els usuaris esperen i valoren; objectiva la qualitat dels serveis i informa del grau d'assoliment dels compromisos assumits, i estableix canals de participació en el disseny, la producció i la millora del servei, fet que denota una administració propera i receptiva.

En definitiva, les cartes de serveis són un bon instrument per encarar el repte d'implantar en l'administració un sistema de gestió de la qualitat orientat a la millora contínua.

7. Bibliografía

BÁRCENAS GUTIÉRREZ, Pablo; MARTÍN CASTILLA, Juan Ignacio; TORRUBIANO GALANTE, Juan (dir.). *Guías de apoyo a la calidad en la gestión pública local. Guía 4: Elaboración de una Carta de Servicios*. Madrid: Ministerio de Administraciones Públicas, 2005.

Elaboración y gestión de una Carta de Servicios en la Administración Local. Federación Española de Municipios y Provincias, 2011.

Guia per a l'elaboració de cartes de serveis. Barcelona: Generalitat de Catalunya, 2008. (Eines de Gestió Pública; 1)

Guía para el desarrollo de Cartas de Servicios. Ministerio de la Presidencia. Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, 2010. (Guías)

MERINO ESTRADA, Valentín. «Las cartas de servicios en la Administración Local». *Revista de Estudios de la Administración Local (REAL)*, núm. 290 (setembre-desembre 2002).

SOS I BRAVO, Vicent. «Servicios municipales. Carta de Servicios municipales. Compromisos de calidad. Derechos de los ciudadanos - Modelo de carta de Servicios municipales». *La Administración Práctica*, núm. 1 (gener 2015).