

13

Projecte del pla de millora
del servei de contractació
del Departament
d'Economia i Coneixement

PROJECTE DEL PLA DE MILLORA DEL SERVEI DE CONTRACTACIÓ DEL DEPARTAMENT D'ECONOMIA I CONEIXEMENT

Elena M. Tejedor i Giménez

Barcelona, 2012



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 reconegui explícitament els autors i les autores, i l'Escola d'Administració Pública com a editora de la publicació.

Aquest estudi és fruit d'un treball de recerca fet en el marc de la 6a edició del Mestratge en alta funció directiva de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya (2010-2011), que ha estat sotmès a avaluació externa per personal expert en la matèria, que n'ha validat el contingut i n'ha recomanat la publicació

Projecte del pla de millora del Servei de Contractació del Departament d'Economia i Coneixement

Autora del treball:

Elena M. Tejedor i Giménez

Cap del Servei de Contractació, Departament d'Economia i Coneixement

© Elena M. Tejedor i Giménez

© Escola d'Administració Pública de Catalunya

Barcelona, desembre de 2012

Dipòsit Legal

B-34621-2012

Resum

La finalitat d'aquest projecte és la implantació d'un pla de qualitat en el Servei de Contractació del Departament d'Economia i Coneixement, que proporcioni un servei eficaç mitjançant una visió multiposicional que inclogui tant la percepció del consumidor sobre el servei que rep, com la visió del productor del servei, l'equip, respecte a allò que vol o espera donar. El servei assolirà la qualitat total quan reuneixi les expectatives de tots els actors del procés, mitjançant la identificació de l'origen dels problemes, segmentats per clients i, un cop identificats, la seva prevenció.

Diagrama del Procediment



Prenent com a base l'opinió dels clients, analitzarem els factors de la qualitat respecte al servei prestat i els prioritzarem, de forma que el Servei de Contractació arribi a desenvolupar les seves activitats i processos amb eficiència i aconseguixi, a la vegada, resultats satisfactoris per al client, tant intern com extern.

Índex

Resum	3
Índex	5
1 Introducció	7
2 Context organitzatiu i punt de partida del projecte	8
3 Qui són els nostres clients	10
3.1 Identificació de les parts	10
3.2 Caracterització de les parts	11
3.3 Agrupació dels actors	13
3.4 Establiment de les relacions entre clients	15
3.5 Avaluar la influència i importància dels actors	17
4 Construcció del Servei des del punt de vista del client final	18
5 Identificació de les necessitats i expectatives del client	30
6 Procés d'anàlisi dels resultats	33
7 Avaluació comuna dels resultats: la figura del líder, participació de l'equip i de la Direcció en els resultats	39
7.1 La figura del líder	39
7.2 Participació dels membres de l'equip	40
7.3 Participació de la Direcció	42
8 Definició del Pla de Millora	42
9 Conclusions	43
10 Bibliografia	44
11 Relació d'annexos	46
11.1 Annex 1: Quadres de tramitació dels expedients	46
11.2 Annex 2: Qüestionaris	49
11.3 Annex 3: Pla de millora	59

1 Introducció

L'Organització per a la Cooperació i el Desenvolupament Econòmics (OCDE) va publicar el llibre *La Administración al Servicio del público* (OCDE, MAP, 1988), en el qual incorpora, en el context de les relacions entre les organitzacions públiques i els ciutadans, el concepte de la receptivitat, i el desplega en quatre principis bàsics: a) comprensibilitat del sistema administratiu; b) capacitat de resposta a les necessitats dels clients; c) accessibilitat; i d) foment de la participació activa.

Dins d'aquest marc d'aproximació al ciutadà, aquest projecte neix com a treball del Mestratge d'Alta Funció Directiva, amb l'objectiu de dissenyar un pla de millora per al Servei de Contractació del Departament d'Economia i Coneixement de la Generalitat de Catalunya, prenent com a base l'opinió dels clients, la qual cosa ens donarà una visió realista de les seves necessitats i de les seves expectatives respecte al servei que prestem, i ens permetrà prioritzar-les de forma que el servei pugui proporcionar resultats satisfactoris per al client.

Amb el compromís d'orientar les nostres actuacions cap a la qualitat dels serveis que prestem, la visió d'aquesta l'obtindrem des de la demanda, partint del contacte directe amb el client i establint quins factors de qualitat contribueixen, de forma més determinant, a fer satisfactori el servei. Aquesta visió suposa realitzar determinades activitats que ens permetin tenir present al client en tot moment, durant el procés, i conèixer les seves opinions i les seves expectatives respecte al servei que prestem.

El projecte s'articula en onze apartats estructurats: l'apartat 2 introdueix una breu explicació del Servei de Contractació: quan es crea, quina és la seva estructura funcional, de qui depèn i quines són les seves característiques; els sis apartats que segueixen, del 3 al 8, constitueixen el centre de l'estudi del treball que, per tal de conèixer el grau de satisfacció dels clients i d'obtenir, així, una retroalimentació bàsica per establir els plans de millora relacionats adients, s'esquemmatitza de la forma següent:

- a) Identificar i definir les parts del procés per arribar a conèixer i segmentar els nostres clients.
- b) Dissenyar, pas a pas, el procediment de contractació des del punt de vista dels clients, per concretar quina part de les prestacions globals els arriben i com les reben.
- c) Identificar, mitjançant la veu dels clients, les seves necessitats i expectatives, així com els factors de qualitat que consideren més rellevants, mitjançant enquestes i un sistema de queixes i suggeriments.
- d) Analitzar les demandes del client i, consegüentment, els punts febles del servei, i diagnosticar les causes per les quals es produeixen les insatisfaccions, d'una banda, i els elements susceptibles de ser millorats, d'una altra, projectant cap a l'exterior una imatge de qualitat en el servei.

e) Establir mecanismes de participació multiposicional en l'organització arribant a dalt i a baix:

⊗ Dimensió funcional: amb la participació de l'equip del Servei de Contractació, desenvolupant sessions de treballs que els involucrin i motivin per aconseguir el canvi cap a la qualitat.

⊗ Dimensió política: amb la col·laboració de la directora de Serveis i el subdirector general de Gestió Econòmica, Contractació i Patrimoni, per tal de definir els factors de qualitat més rellevants, satisfer-los i orientar el servei amb la seva visió dins de l'organització.

f) Formular els objectius de millora i un pla de qualitat per aconseguir els objectius.

D'altra banda, a l'apartat 9, s'aporten les conclusions personals sobre què ha significat l'elaboració d'aquest projecte, el 10 recull la bibliografia i la documentació consultada, i l'11 relaciona els annexos, que incorporen les fitxes i quadres que complementen les explicacions del treball, i els qüestionaris i altres dades de treball de camp utilitzats al llarg del projecte.

2 Context organitzatiu i punt de partida del projecte

El Decret 194/2008, de 7 d'octubre, de reestructuració parcial del Departament d'Economia i Finances (actualment Economia i Coneixement), aborda, entre d'altres, la reestructuració parcial de la Direcció de Serveis, amb la creació d'una nova Àrea d'Innovació i Administració Electrònica, i la substitució en la Subdirecció General de Gestió Econòmica, Contractació i Patrimoni del Servei de Gestió Econòmica i Contractació per dos nous serveis: el Servei de Gestió Econòmica i el Servei de Contractació, amb la finalitat de fer front a l'increment d'activitat que va comportar l'assumpció de les competències en energia i mines.

Entre les competències que el Servei de Contractació té assignades, la principal és la relativa a la contractació pública, és a dir, els contractes que el Departament d'Economia i Coneixement subscriu amb una empresa, entesa com a persona física o jurídica, que genera obligacions de contingut econòmic, per executar determinades activitats que suposen satisfer una necessitat de caràcter públic. Per tant, és important, tant des del punt de vista conceptual, atès que múltiples actuacions de l'Administració s'efectuen mitjançant la formalització d'un contracte, com des del punt de vista de la despesa que es destina a aquest fi, com pel volum de feina que representen les tasques que es deriven, en relació amb totes les activitats que el servei realitza.

Una de les peculiaritats de la contractació administrativa és la seva extremada regulació, sotmesa a un règim jurídic específic i a un marc normatiu complex, ja que hi conflueixen no sols la normativa estatal, sinó també la comunitària que, des de l'adhesió a les Comunitat Europees, ha estat un referent obligat, al qual ha calgut adaptar la legislació interna.

D'altra banda, un dels problemes més greus que planteja la contractació és la complexitat i lentitud que caracteritzen els procediments que regula. En aquest sentit, s'han elaborat diferents sistemes per mesurar el temps emprat en un expedient de contractació, per tal d'escurçar terminis (s'adjunta en l'annex 1 la tramitació dels procediments contractuals, amb l'indicador del temps com a dada objectiva, que compara els terminis mínims i màxims que estableix el TRLCSP i els terminis mitjans de tramitació real). Amb aquesta finalitat s'elaborarà un Quadre de Comandament on l'únic ítem serà el termini, per analitzar els períodes de temps en què l'expedient no està en una tasca de contractació, per comprovar els terminis reals que suposa al Servei la tramitació d'un expedient, i com millorar-los.

La complexitat i lentitud de la contractació administrativa ha fet que, en diverses ocasions, s'estudiessin i analitzessin els seus processos per millorar-ne la tramitació. En concret, dues actuacions han contribuït a millorar-los:

- a. En l'àmbit de la gestió, en 2007, per iniciativa de la Direcció de Serveis, el Servei de Contractació, entre d'altres, va ser objecte d'una auditoria que analitzava tant l'estructura organitzativa com els seus processos.
- b. En l'àmbit tecnològic, mitjançant l'Ordre ECF 193/2008, de 29 d'abril, es va aprovar l'aplicació del Gestor Electrònic d'Expedients de Contractació (en endavant, GEEC), que introdueix l'ús de mitjans electrònics, informàtics i telemàtics en els processos administratius com a eina d'eficàcia, publicitat i transparència en les actuacions i, en definitiva, de millora en les relacions amb la ciutadania i les empreses.

Per tant, l'auditoria de processos esmentada, juntament amb la tramitació de tots els expedients i procediments relacionats amb la contractació pública, inclosos els menors, amb independència dels procediments, formes i instruments utilitzats per a la seva adjudicació, mitjançant aquesta eina electrònica de gestió (per a la construcció i implantació de la qual hem estat departament pilot) ens situa davant d'un Servei que, des del punt de vista de la tramitació del procediment administratiu, està força analitzat, millorat i avançat tecnològicament.

Per aquest motiu, la intenció d'aquest treball, tal com ha quedat reflectit en la introducció, és separar-se de la visió tradicional de la millora a través d'indicadors interns, que es limiten a mesurar elements totalment objectivables i quantificables per, fent ús d'eines de gestió que aporten indicadors externs, mesurar les percepcions dels clients respecte al servei que reben, a fi d'analitzar, no tant el procediment, sinó com es presten les tasques que s'hi relacionen, tot permetent que siguin els mateixos clients que reben el servei els jutges dels resultats de les actuacions realitzades.

3 Qui són els nostres clients

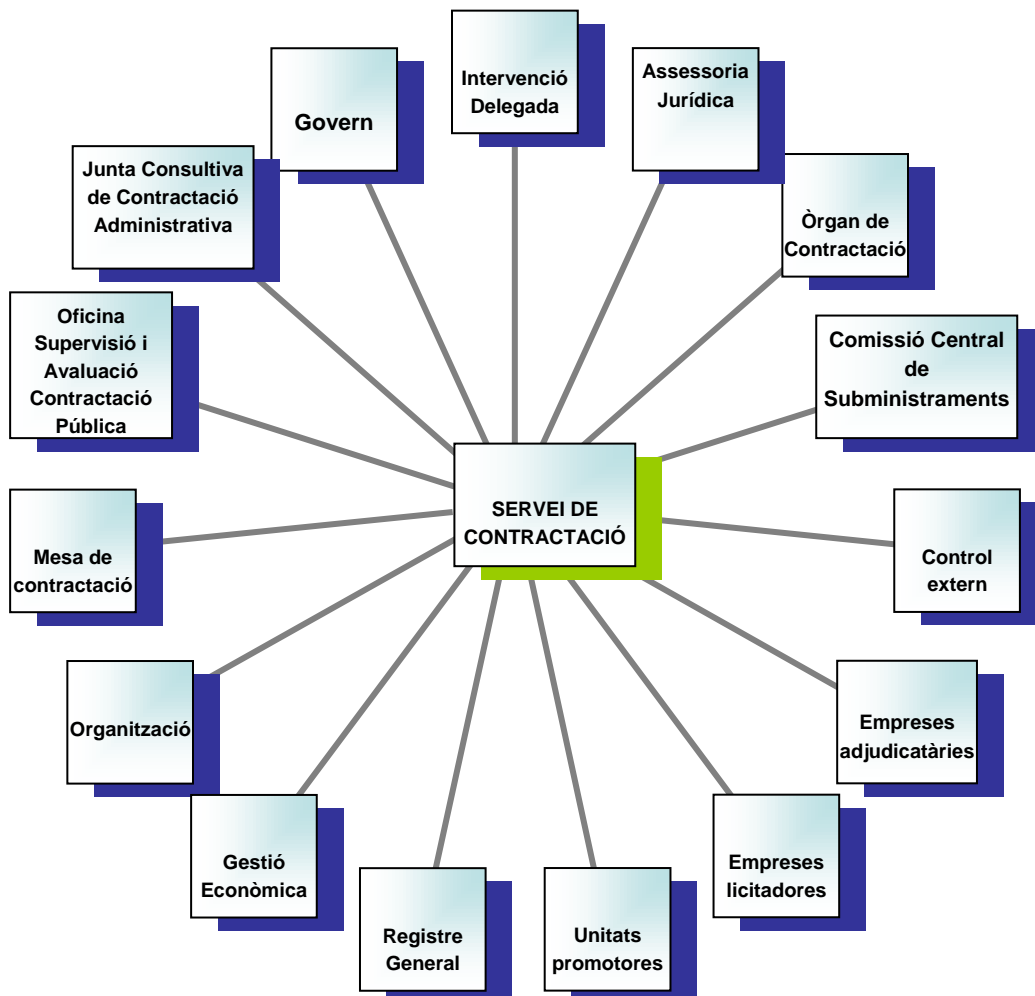
En la línia d'aquest projecte, consistent a analitzar la contractació des del vessant subjectiu del procediment, l'eina de gestió que em dona una visió identificativa de cadascun dels agents que participen en el procediment contractual, és el disseny d'un mapa d'actors.

El mapa d'actors del Servei de Contractació em permetrà, no només identificar tots els actors que intervenen, sinó definir els tipus d'actors, conèixer els actors clau en el procediment, concretar quan actuen i amb qui es relacionen, analitzar on es concentren les seves necessitats en cada moment del procés, quina és la demanda i quina part del servei reben de nosaltres i, en definitiva, identificar la seva importància i la influència en el resultat final.

Per construir el mapa d'actors seguirem la següent estructura metodològica, dividida en cinc apartats, tenint en compte que s'exclouen d'aquest estudi els procediments de contractes menors i, per tant, únicament es tindran en compte els procediments oberts, negociats o acords marc.

3.1 Identificació de les parts

La imatge del Servei de Contractació, des de la perspectiva de les parts o clients que participen i es relacionen amb ell en el desenvolupament de les seves tasques, evidencia l'aparició d'actors que no havia tingut en compte al principi del projecte. El seu nombre passa de 6 a 15.



El mapa m'ha permès, per tant, identificar totes les persones que poden ser importants en el procediment i, sobretot, totes les que esperen rebre algun microservei del Servei de Contractació.

3.2 Caracterització de les parts

Un cop identificades com a parts del procediment i com a clients del Servei de Contractació, el pas següent és determinar quins són els seus interessos i les seves característiques, i quin és el paper assignat que fa que es constitueixi com a part del procés.

Les funcions que els identifiquen com a elements necessaris en el procés i, per tant, la seva raó de ser en el mapa d'actors, estan determinades per la base legal que els dóna contingut: el Reial decret legislatiu 3/2011, de 14 de novembre, pel qual s'aprova el text refós de la Llei de contractes del sector públic (en endavant, TRLCSP) i altres normes d'aplicació, que fonamenten la seva existència i la nostra com a Servei i, a la vegada, determinen com intervenen en el procés.

Aquesta identificació legal defineix els diferents actors en funció del seu rol en el procediment. Són els següents:

Unitat promotora: com a representant del sector públic, la seva actuació està delimitada per l'art. 22 TRLCPS, quan determina que no es poden subscriure altres contractes que els que siguin necessaris per al compliment i la realització dels seus fins institucionals.

Empreses licitadores (adjudicatàries): poden contractar amb el sector públic, tal com determina l'art. 54 TRLCSP, les persones naturals o jurídiques, espanyoles o estrangeres, que tinguin plena capacitat d'obrar, no estiguin incloses en cap prohibició de contractar i n'acreditin la solvència o classificació requerides.

Gestió Econòmica: s'ha d'incorporar a l'expedient el certificat d'existència de crèdit adequat i suficient, competència del Servei de Gestió Econòmica, tal com estableix l'art. 109 TRLCSP, de forma que serà causa de nul·litat, segons l'art. 32 TRLCSP, la carència o insuficiència de crèdit, llevat dels supòsits d'emergència.

Assessoria Jurídica: es requereix l'informe jurídic, previ a l'aprovació dels plecs, d'acord amb l'art. 4.1.e) de la Llei 7/1996, de 5 de juliol, d'organització dels serveis jurídics de l'Administració de la Generalitat de Catalunya, i l'article 19.1.e) del Decret 57/2002, de 19 de febrer, pel qual s'aprova el Reglament dels serveis jurídics de l'Administració de la Generalitat de Catalunya.

Intervenció Delegada: l'art.109 TRLCSP, entre d'altres, estableix com a requisit previ a l'aprovació dels plecs, de l'expedient i de la despesa, l'informe de fiscalització favorable, que té caràcter vinculant.

Govern: d'acord amb el que preveu l'article 36.2.d) del text refós de la Llei de finances públiques de Catalunya, aprovat per Decret legislatiu 3/2002, de 24 de desembre, es requereix l'autorització del Govern quan la despesa inclou més d'un exercici pressupostari. D'altra banda, l'art. 45.c) de la Llei 16/2008, de 23 de desembre, de mesures fiscals i financeres, estableix la preceptiva aprovació del Govern quan es contractin estudis d'import superior a 30.000 €, IVA exclòs.

Mesa de contractació: l'art. 320 TRLCSP el defineix com un òrgan d'assistència, competent per a la valoració de les ofertes. Els seus membres són nomenats per l'òrgan de contractació.

Registre General: els plecs de clàusules administratives particulars concreten que el Registre General del Departament és el lloc de presentació de les proposicions de les empreses. El paper del Registre és important atès que les proposicions presentades fora de termini no seran admeses sota cap concepte.

Òrgan de contractació: d'acord amb l'art. 51 TRLCSP, la representació del sector públic en matèria contractual correspon als òrgans de contractació que en virtut d'una norma tinguin atribuïda la facultat de subscriure contractes en nom seu.

Organització: de la qual depèn l'estil de direcció, la gestió del sistema, el control intern i la supervisió de les actuacions.

Control extern: la Sindicatura de Comptes és l'òrgan fiscalitzador extern dels comptes i de la gestió econòmica del sector públic de Catalunya. Està prevista a l'Estatut d'Autonomia de Catalunya (articles 80 i 81), i les seves funcions estan regulades per la Llei 6/1984, de 5 de març, de creació de la Sindicatura de Comptes de Catalunya, i les lleis posteriors que la modifiquen, 15/1991, de 4 de juliol; 7/2002, de 25 d'abril, i 7/2004, de 16 de juliol. Així mateix, cal esmentar el Parlament, els tribunals i el Síndic de Greuges.

Oficina de Supervisió i Avaluació de la Contractació Pública: mitjançant el Decret 203/2011, de 18 de gener, es crea al Departament de la Presidència i es reestructura en el mateix decret la Secretaria General i la Direcció General del Patrimoni de la Generalitat de Catalunya del Departament d'Economia i Coneixement. Entre les seves funcions estan les de vetllar per a l'aplicació del principi de transparència administrativa en la contractació pública, establir directrius i unificar criteris d'actuació en matèria de contractació pública, i proposar els canvis a introduir en l'àmbit de la contractació pública per a la millora dels aspectes administratius, tècnics i econòmics que consideri adients.

Junta Consultiva de Contractació Administrativa: És l'òrgan consultiu específic de la Generalitat de Catalunya en matèria de contractació administrativa. Es va crear mitjançant el Decret 192/1981, de 9 de juliol, i està adscrita al Departament d'Economia i Coneixement.

L'article 325 TRLCSP concreta l'exercici de la seva competència en l'àmbit de la comunitat autònoma corresponent.

Comissió Central de Subministraments (CCS): el Decret 214/1984, de 5 de juliol, regula la creació de les comissions de subministraments dels departaments i organismes autònoms, i de la Comissió Central de Subministraments de l'Administració de la Generalitat. La CCS és l'òrgan competent en la contractació centralitzada de subministraments i serveis, i fa els estudis necessaris per tal de racionalitzar la política d'adquisició d'aquests béns, la qual cosa permet una major coordinació i eficàcia en les directrius i criteris informadors.

3.3 Agrupació dels actors:

Es tractarà d'establir en aquest punt quins aspectes conceptuals o funcionals comparteixen els actors, que els fan susceptibles de connectar-los, per arribar a agrupar-los en categories, d'acord amb la posició que ocupen en el procediment, a fi d'esbrinar i de valorar les possibilitats de millora per grups.

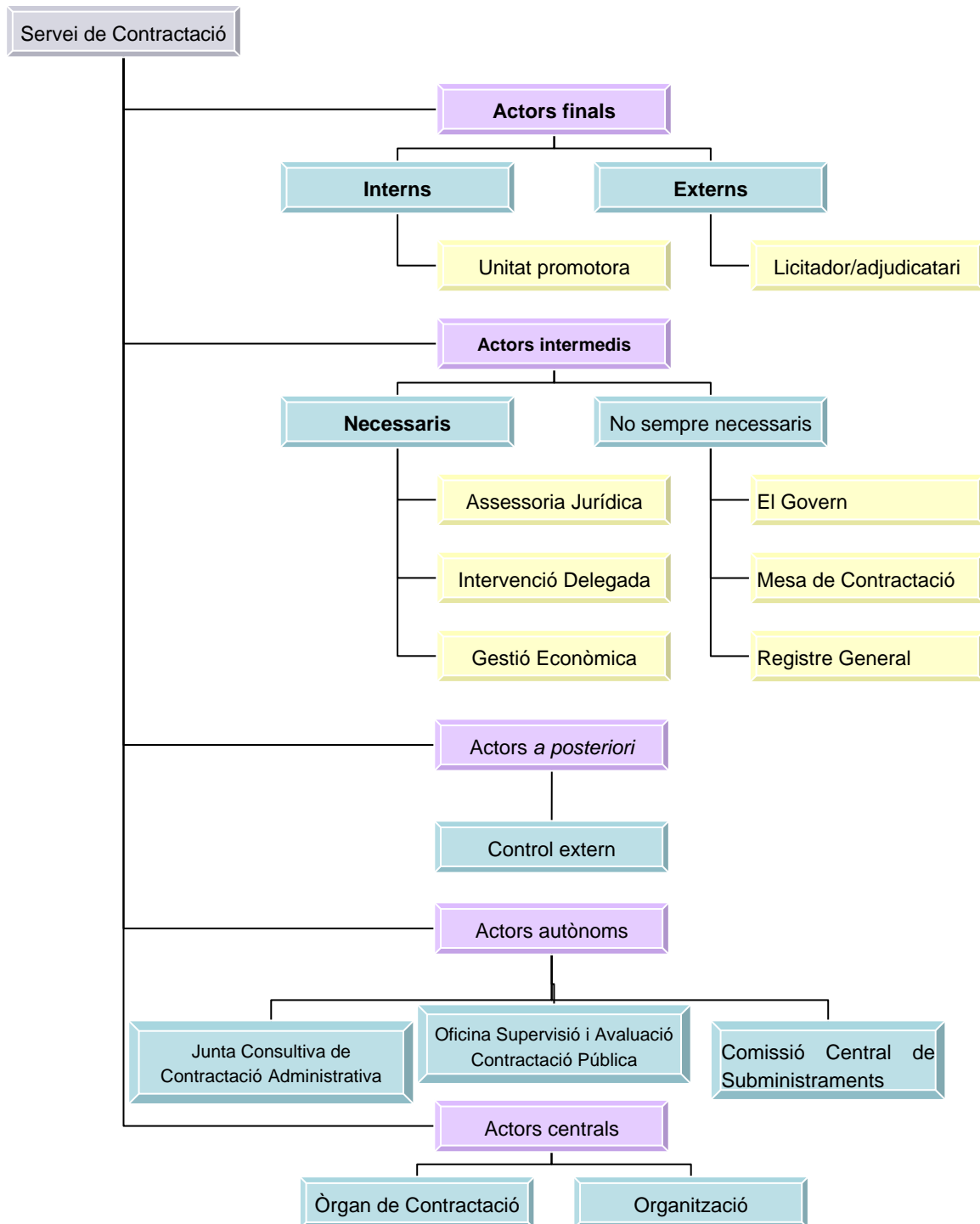
Aquesta fase d'agrupació dels actors ens permet d'arribar a una segmentació dels clients que els classifica en diferents grups: finals, interns i externs, intermedis, necessaris i no sempre necessaris, centrals, de caire directriu i els d'actuació posterior al procediment.

Arribats a aquest punt, cal matisar que els clients, tot i pertànyer a una mateixa categoria, mai no seran homogenis en les seves necessitats i percepcions, els quals sempre dependran de molts factors. Això, juntament amb el fet que cada procediment té les seves característiques distintives, tant conceptuals com temporals, comporta que, tot i establir millores en determinats punts crítics del procés, cada expedient i, per tant, cada client, s'hagi de considerar des de zero.

Aquesta classificació dels actors identifica un actor clau, el Servei de Contractació, que es relaciona amb tots els actors. Cal veure quin servei dóna a cadascun d'ells, i què reben. Per fer-ho, hem utilitzat el referent metodològic de la servucció. De la mateixa forma, apareixen dos actors centrals: un individual i de caire polític, l'òrgan de contractació, i un altre corporatiu o col·lectiu, l'organització, que afecta la forma de gestionar i que, juntament amb l'òrgan de contractació, fixa l'eix estratègic que cal seguir des del polític cap al tècnic. Reben els serveis prestats el actors finals, externs i interns, que esdevenen els clients de més pes per al Servei de Contractació, des de dues perspectives:

- ⊗ Jurídica: els principis instrumentals de la normativa contractual estableixen unes directrius d'obligat compliment per a l'Administració que vetlla pels seus interessos, com ara la salvaguarda de la lliure concurrència, la selecció de l'oferta més avantatjosa, la llibertat d'accés a les licitacions, la publicitat i transparència en el procediments, la no discriminació entre els licitadors, la definició prèvia de les necessitats i la llibertat de la voluntat de les parts.

⊗ **Procedimental:** participen en tot el procediment i, pas a pas, cada acció o servucció es converteix en microprestacions, fins arribar al final del procediment: a la fabricació del servei com a oferta total per al seu consum últim.



Els actors intermedis són de gran importància en el procés contractual i, en funció del procediment, quantia i tramitació dels expedients, es poden dividir en actors imprescindibles per continuar el procediment o en actors no necessaris per a determinats procediments. D'altra banda, els actors que participen activament en el procediment n'evidencien d'altres que només ho fan a posteriori, un cop finalitzat el procediment contractual.

Per últim, hi ha actors autònoms, amb baixa dependència, que formulen propostes i directrius, que coordinen actuacions i estableixen pautes per a la contractació amb major eficàcia i que, per tant, amb el seu criteri informador i d'assessorament, milloren l'actuació que es presta a la resta d'actors, especialment els finals.

3.4 Establiment de les relacions entre clients

De moment, hem identificat els actors, els hem caracteritzat d'acord amb la funció o rol que desenvolupen en el procés i hem analitzat de forma primària com i quan apareixen, per arribar a una primera agrupació. En aquest apartat es tractarà d'establir i explicar la relació que cada actor té amb la resta d'actors per, a partir d'aquí, considerar la seva importància en el procés, el que ens indicarà la prioritat en les accions de millora.

Construir un mapa de relacions entre els actors ens donarà una imatge que, indirectament, involucrarà al Servei de Contractació en la voluntat d'identificar oportunitats d'intervenció, destinades a millorar els objectius que resultin de les necessitats de cada client.

Atès que allò que es vol detectar és com millorar la prestació del servei des del punt de vista del que rep el client, a partir d'aquesta primera imatge dels actors identificats en relació amb el Servei de Contractació, passem a l'elaboració de diferents mapes d'actors dels clients, on el Servei de Contractació no és el centre, sinó un actor més, amb la finalitat d'arribar a conèixer, des dels ulls del client, quin són els actors amb els quals interactua i es relaciona i, en definitiva, en qui o quins dels 15 actors identificats veu reflectides les actuacions que depenen del Servei de Contractació. D'aquesta forma podrem identificar quins són els seus interessos i cap a on s'adrecen les seves necessitats i expectatives, i qui pot afectar el seu desenvolupament.

A) Client final extern

A.1) Mapa d'actors no visibles



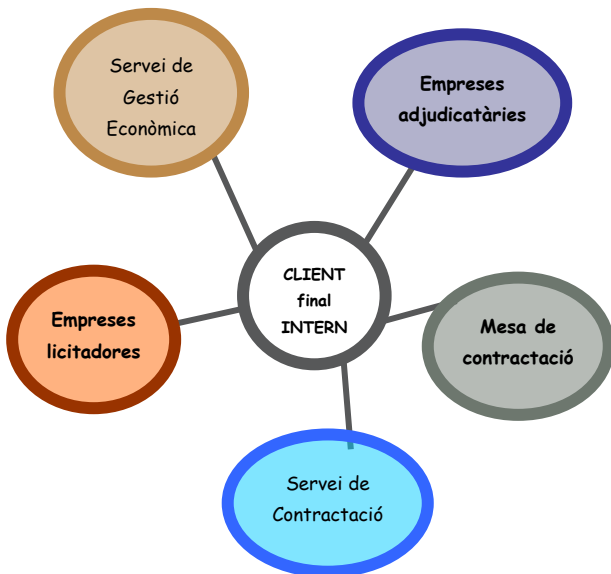
A.2) Mapa d'actors visibles



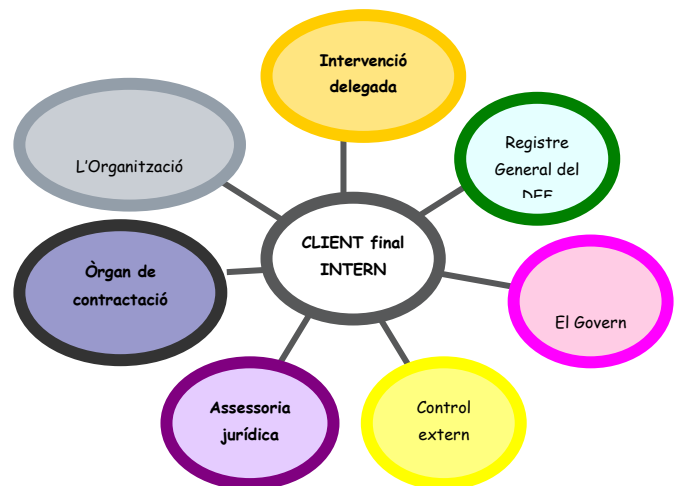
S'evidencia que els clients finals externs es relacionen durant el procediment de contractació amb 6 actors del procés i, a més, els afecta l'actuació de 6 actors, tot i que per a ells no són visibles.

B) Client intern final:

B.1) Mapa d'actors amb relació directa en el procediment



B.2) Mapa d'actors sense relació directa en el procediment

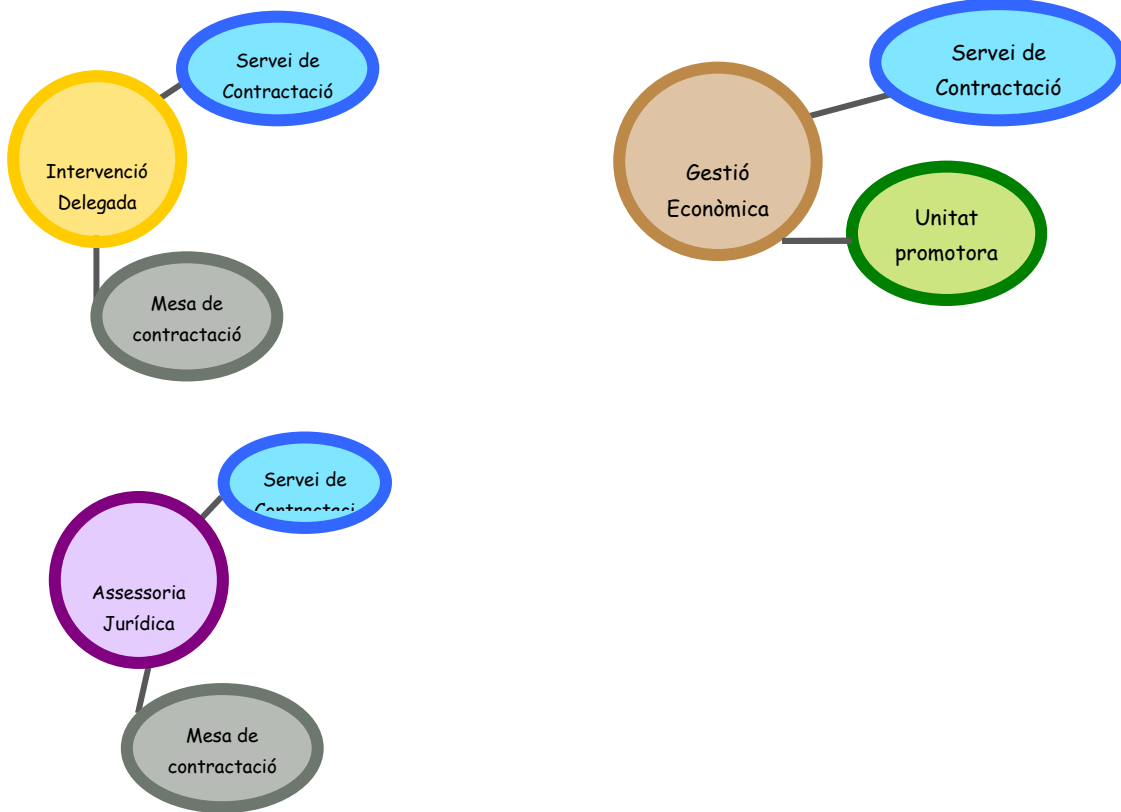


Quant als clients finals interns durant el procediment de contractació, es relacionen de forma directa amb 5 actors i, de forma indirecta, mitjançant el Servei de Contractació, amb 7 actors més.

La interrelació entre la resta d'actors és mínima i es concentren en un mateix eix, l'actor clau del procediment contractual, el Servei de Contractació. Tot i així, són importants els clients intermedis necessaris, perquè sempre es requereix la seva actuació. Són actors dominants d'alta influència i poca dependència.

C) Clients intermedis necessaris:

Mapa d'actors amb relació directa durant el procediment contractual.



La resta d'actors es relacionen de forma directa únicament amb el Servei de Contractació. Per això no s'ha dibuixat el seu mapa de clients.

El fet d'elaborar aquests mapes que reflecteixen com interactuen els actors, m'ha permès de millorar el coneixement de l'escenari en què ens trobem i en què es troben les parts cada vegada que s'inicia un procediment de contractació i, consegüentment, em resulta útil en el procés per orientar el Servei de Contractació cap a les demandes reals i concretar-les en el moment del procediment en què les requereix cada actor.

3.5 Avaluar la influència i importància dels actors

El Servei tindrà una qualitat total quan se satisfacin les expectatives de tots els actors identificats en el procés, mitjançant la detecció dels seus problemes i, un cop detectats, mitjançant la seva prevenció i resolució.

Si prenem com a base l'opinió dels actors, es podran analitzar els factors de la qualitat respecte al servei prestat i arribar a prioritzar-los, de forma que el Servei pugui aportar resultats satisfactoris per a tots els clients identificats.

Tot i així, en aquest punt hem de determinar la importància que en el procés tenen els actors, per establir quines seran les prioritats en les actuacions de millora.

El resultat de tot aquest procés per detectar i conèixer quins són els meus clients, assenyala com a actors de major demanda i, per tant, per a aquest projecte de millora, els de major importància, els clients finals, externs i interns, que s'identifiquen com els receptors de gran part de les actuacions del Servei de Contractació, tant des del punt de vista jurídic com procedimental, i que, a més, constitueixen els actors que es relacionen amb més actors del procés. En conjunt, els situa com els clients consumidors de més accions o servuccions del Servei de Contractació.

4 Construcció del Servei des del punt de vista del client final

Sense client no hi ha servei. Només hi ha una capacitat potencial de donar servei.

Tenint en compte la segmentació dels clients, l'objectiu serà satisfer els clients des del principi fins al final. El resultat tècnic serà allò que el client rebí, que es pot mesurar de forma força objectiva. Si bé, el com es desenvolupa el servei i com es rep el procés productiu, la qualitat funcional, és un judici del consumidor. Per tant, la qualitat tècnica del producte o servei final es pot enriquir quantitativament amb la qualitat funcional, la forma de lliurar el servei, ja que el client no vol únicament un producte, sinó que, a més, requereix informació, assessorament, ajut i, en definitiva, que l'involucrem, tenint en compte els seus requeriments.

Sota aquesta afirmació, per construir un Servei de Contractació de qualitat, cal analitzar-lo tenint en compte que el client final forma part del sistema productiu. Aquesta perspectiva comporta tenir una visió de la contractació administrativa que ens aparta de la tradicional visió cronològica i aïllada de l'expedient.

En aquesta línia, Eiglier i Langeard (1989) van explicar la producció de serveis mitjançant el concepte de la **Servucció**, que defineixen com a l'organització sistemàtica i coherent de tots els elements físics i humans de la relació client-empresa necessària per a la realització d'una prestació de servei on les característiques comercials i nivells de qualitat han estat determinats. Es caracteritza pel fet que el client és simultàniament productor i consumidor, i forma part del sistema productiu anomenat servucció.

Traslladant la servucció com a forma d'elaborar el Servei de Contractació, el procés productiu del servei inclouria els elements següents:

ENTRADA:

- ☒ **EL SUPORT FÍSIC**, que serien tots els béns tangibles i tota la infraestructura que fan possible la prestació del servei:
 - LES OFICINES. La seu del Servei de Contractació i d'altres oficines que participen en el procés, com ara el Registre General i les sales on es realitzen els actes públics.

- ELS MATERIALS. Els ordinadors, impressores, faxos, fotocopiadores, material d'oficina i els documents que s'elaboren.

⊗ **EL PERSONAL DE CONTACTE**, representat per les persones que formen el Servei de Contractació, i altres unitats del Departament que participen en el procés i desenvolupen les seves tasques en la prestació del servei, amb dos finalitats fonamentals: representar l'Administració i vetllar perquè la contractació administrativa es dugui a terme amb ple compliment dels principis que la informen, dins del marc legal corresponent; i servir al client tant intern com extern. La imatge del Servei de Contractació ultrapassa el seu àmbit d'actuació, per convertir-se en una peça més del trencaclosques que conforma la Direcció de Serveis del Departament d'Economia i Coneixement, en particular, i l'Administració pública, en general. Per tant, és important que les persones que conformen l'equip de contractació desenvolupin les seves funcions sense oblidar el seu doble paper: l'operacional i el relacional.

⊗ **L'ORGANITZACIÓ I ADMINISTRACIÓ**, que és la part que el client no veu, però de la qual depèn que el servei es presti d'acord amb el disseny que es mostra, des de dues vessants:

- L'ORGANITZACIÓ, d'acord amb el seu estil de direcció i la seva forma de gestionar, tenint en compte els principis, les finalitats i les prioritats per les quals s'ha de vetllar. Què espera de nosaltres la Direcció?
- L'ADMINISTRACIÓ, a més, participa en el procés tant a priori com a posteriori, mitjançant el control intern, el manteniment, la supervisió, la retroalimentació i el control extern, entre d'altres.

⊗ **EI CLIENT**, des del punt de vista dels actors que reben des de contractació les actuacions, en el desenvolupament de les seves competències, que comporten, en el seu conjunt, la prestació del servei de contractació. S'inclourien tots els actors identificats en el procés de la prestació del Servei de Contractació i, a més, els ALTRES CLIENTS iguals, és a dir, la resta de clients externs i interns, que actuen a la vegada iniciant altres expedients que paral·lelament tramita el Servei.

PROCÉS:

El conjunt d'accions i interaccions necessàries per tal que es fabriqui el **SERVEI**, es tramitin tots els expedients de contractació en totes les seves fases, l'eficàcia, la fluïdesa dels tràmits i la facilitat en el compliment dels models necessaris, el correcte desenvolupament dels procediments, el grau de dificultat en el compliment de dades.

SORTIDA:

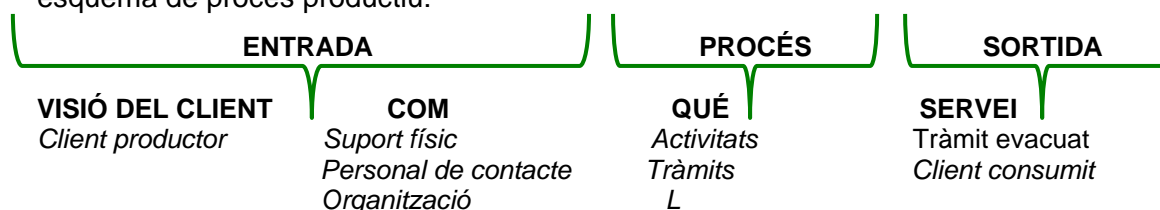
El client surt del procés amb el **servei consumit**.

- **Client final extern.** Es poden considerar tres els moments en què el client surt del procés amb el servei consumit: amb l'**adjudicació definitiva**, que el converteix en client definitiu; amb el **pagament**, com a contraprestació a l'execució del contracte; i, finalment, amb la **liquidació i devolució de la garantia definitiva**, un cop finalitzat el contracte.
- **Client final intern.** Es poden diferenciar dos moments: el primer amb la **formalització del contracte**, i el segon amb l'execució del contracte per part de l'empresa adjudicatària, que cobreix les seves necessitats, fins a la finalització del contracte, amb l'expedició del **certificat de recepció** conforme s'ha executat correctament.
- **La resta de clients intermedis, postprocediment, directrius, centrals.** Són clients que participen en el procés, tot fent funcions micro del servei fins a aconseguir la finalitat macro, la contractació.

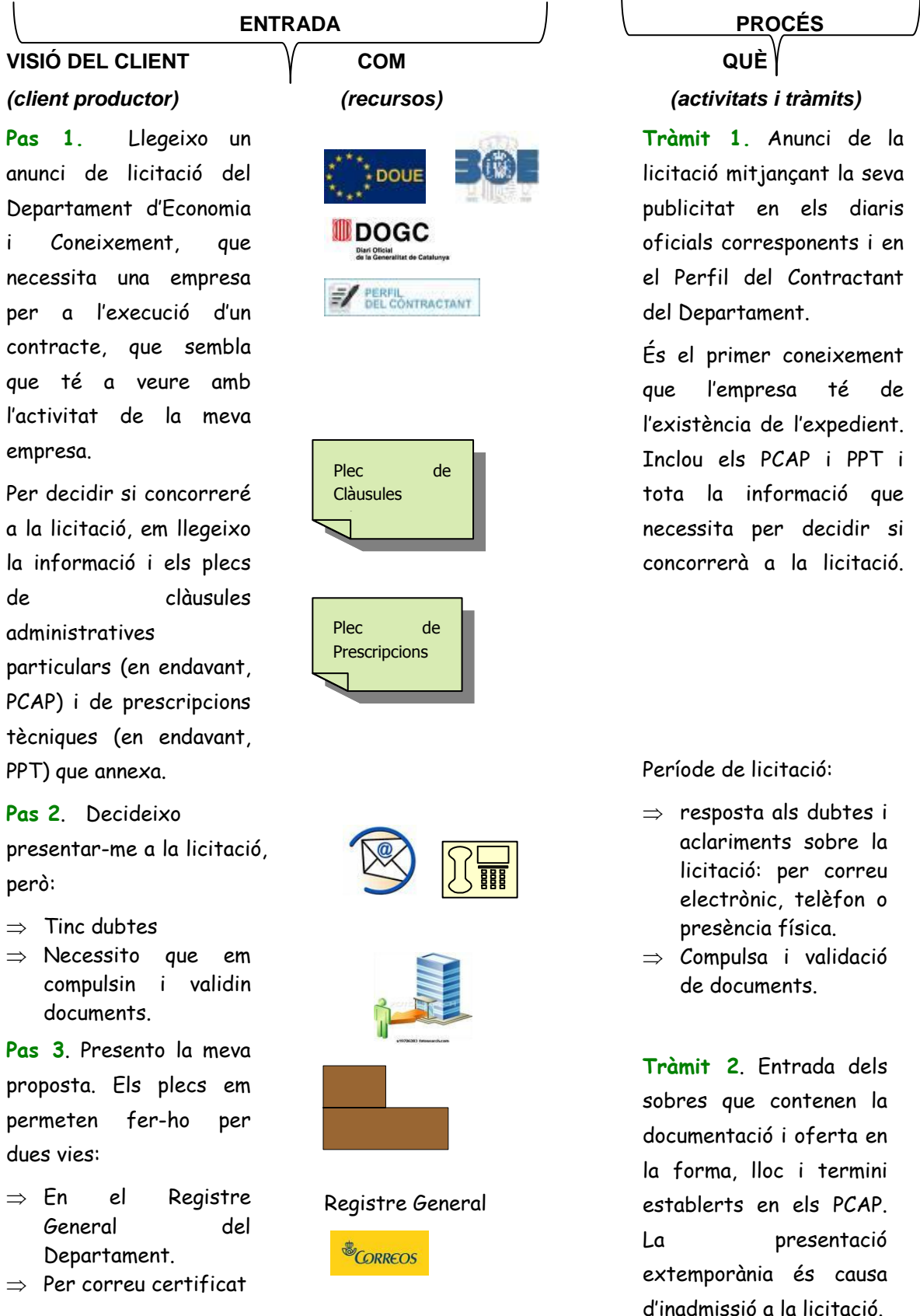
En aquest context, la prestació del Servei de Contractació la dissenyarem com una servucció, com una fàbrica amb totes les conseqüències inherents a aquest concepte. D'aquesta forma, cada acció o activitat constituirà una servucció i, per sí mateixa, crearà un valor, per arribar a satisfer les necessitats dels clients i del personal i de tot aquell que estigui implicat en les decisions, conjuntament amb la maximització de la rendibilitat. El client decidirà sobre el servei global, com a un conjunt de diverses servuccions que donen com a resultat el servei final.

Si analitzem el servei des de l'inici del procés fins al final, tenint en compte que el client forma part del sistema productiu, aconseguirem la qualitat en la prestació total del servei, el que implicarà treballar i donar resposta a tots els clients externs i interns, pensant que cada client és una meta i, com a resultat, permetrà que les millores que s'hagin de realitzar es puguin segmentar en funció del client que les reclama i diferenciar-se'n, de forma que es podran prioritzar. Per tant, aconseguirem vincular el disseny del servei global amb la qualitat en la prestació del servei.

Seguidament dissenyarem el "procés productiu" del Servei de Contractació des del punt de vista del client, tenint en compte que és a la vegada el productor i el consumidor d'aquest servei. Concretament, ens centrem en els clients finals interns i externs, i ens concentrarem en el procediment de contractació obert, que és el més comú i que englobaria gairebé totes les fases de la resta de procediments, amb el següent esquema de procés productiu:



SERUCCIÓ DEL SERVEI: esquema seqüencial del procés productiu del servei en el procediment obert de contractació pública des del punt de vista del client final extern. La SORTIDA del procés serà el client amb el servei global consumit mitjançant el consum parcial de cada tràmit evacuat.



Pas 4. Rebo una notificació en la qual la secretària de la Mesa de Contractació em requereix perquè subsani i aclareixi aspectes de la documentació que he presentat.

Tinc un termini (1 a 5 dies) per trametre la resposta.

Pas 5. Assisteixo a l'acte públic d'obertura del sobre B (criteris d'adjudicació que responen a un judici de valor).

⇒ En el lloc, dia i hora que indicaven els anuncis del pas 1.

Pas 6. Assisteixo a l'acte públic d'obertura del sobre C (criteris d'adjudicació que responen a un judici d'adjudicació d'objectius)

⇒ En el lloc, dia i hora que indica el perfil del contractant.

Pas 7. En cas que hagi estat proposada com a adjudicatària l'Administració contacta amb mi:



Tràmit 3. Reunió i acta de la Mesa de Contractació per analitzar la documentació presentada per l'empresa i acordar l'admissió o no de l'empresa a la licitació.

Pot requerir la presentació de documents originals. S'admet per via telemàtica condicionat a la presentació en paper.

Tràmit 4. Acte públic que informa sobre:

- ⇒ Empreses licitadores.
- ⇒ Empreses admeses.
- ⇒ Obertura del sobre B.
- ⇒ Indicació del dia, lloc i hora d'obertura del sobre C.

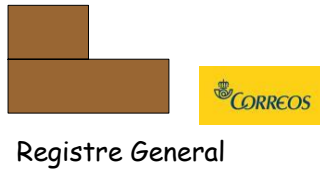
Tràmit 5. Acte públic que informa:

- ⇒ Punts obtinguts en els criteris del sobre B.
- ⇒ Obertura del sobre C.
- ⇒ Quan s'adjudicarà i com es notificarà i publicarà.

Tràmit 6. S'elabora una proposta d'adjudicació indicant l'empresa proposada i els motius de la proposta.

Pas 8a: Si resulto ser la proposada com a adjudicatària m'indiquen que he de presentar la documentació següent:

- ⇒ Certificats positius del compliment de les obligacions tributàries. Puc autoritzar l'Administració perquè els obtingui d'ofici.
- ⇒ Rebut conforme he pagat els anuncis del pas 1. M'indiquen l'import.
- ⇒ Resguard del dipòsit de la garantia definitiva en la Caixa General de Dipòsits. M'indiquen l'import.



Tràmit 7a: Comprovació de:

- ⇒ Si consten presentats els certificats en el sobre A, o si l'empresa autoritza que es faci l'extracció d'ofici.
- ⇒ Si està inscrita en el Registre Electrònic de Licitadors, amb els certificats al dia.
- ⇒ El càlcul de l'import de la garantia i dels anuncis de licitació.

Pas 8b:

Veig que han publicat al Perfil del Contractant l'adjudicació i m'arriba la notificació de la resolució on m'indiquen:

- ⇒ Motivació de l'adjudicació.
- ⇒ Els recursos que puc interposar.



Tràmit 7b: Publicació de l'adjudicació i notificació.

Es notifica a tots els candidats o licitadors i s'avança a l'adjudicatari.

Tràmit 8b. Es dona resposta per escrit:

- ⇒ Recurs: Assessoria Jurídica.
- ⇒ Recurs especial: òrgan Administratiu de Recursos Contractuals de Catalunya.

Pas 9b: Em trameten el contracte perquè el signi.

Pas 10b. Em trameten el contracte un cop signat per l'òrgan de contractació.



Tràmit 9b: Formalització del contracte.

Pas 11b. Execució del contracte.

⇒ Relació amb la unitat promotora.

Pas 12b. Facturació.

⇒ Relació amb la unitat promotora, Gestió Econòmica i Tresoreria.

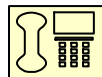
Relació amb altres serveis del Departament d'Economia i Coneixement

Pas 13b. He finalitzat l'execució del contracte i puc recuperar la garantia definitiva:

⇒ Truco i/o em presento a les oficines, o envio per correu la documentació necessària per al seu retorn.



⇒ Em truquen perquè presenti la documentació necessària per fer el seu retorn.

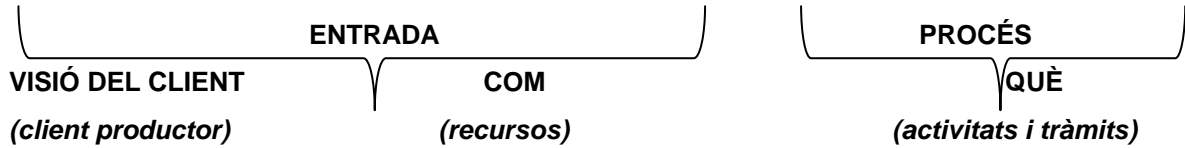


Tràmit 10b: Tràmit de l'expedient per al retorn de la garantia:

- ⇒ Certificat de recepció.
- ⇒ Informe de devolució
- ⇒ Intervenció.
- ⇒ Resolució de l'òrgan de contractació.
- ⇒ Ordre de devolució a la Caixa general de Dipòsits.

⇒ S'avis a l'interessat per telèfon que es pot retornar.

SERVUCCIÓ DEL SERVEI: esquema seqüencial del procés productiu del servei en el procediment obert de contractació pública des del punt de vista del client final intern. La SORTIDA del procés serà el client amb el servei global consumit mitjançant el consum parcial de cada tràmit evacuat.



Pas 1. Per a la realització d'una activitat derivada de les meves competències, necessito la contractació externa, atès que amb els mitjans de què dispo no puc executar-la. Tinc dubtes sobre:

- + Quina documentació he de preparar.
- + Quin procediment és l'adequat.
- + Com s'introdueix en el GEEC.

Pas 2. Elaboro l'informe justificatiu (IJ) de la necessitat de contractar i els PPT, els introdueixo en el GEEC i enregistro les dades bàsiques.

Pas 2a. Veig en el GEEC que m'han anul·lat la tramitació de l'expedient que volia iniciar.

Pas 2b. Veig en el GEEC que em retornen l'expedient perquè esmeni alguns aspectes.



GEEC



Tràmit 1. Es presta assessorament previ a l'inici de l'expedient en relació amb qualsevol dubte relacionat amb:

- + Idoneïtat i justificació del contracte.
- + Aplicació del TRLCSP i d'altres normes d'aplicació.
- + Procediment, terminis i documentació necessària.
- + Aprovació o no prèvia del Govern.
- + Introducció en el GEEC.

Tràmit 2. Revisió de tota la documentació presentada, de la introducció de les dades en el GEEC i de l'adequació del tipus de procediment.

Tràmit 2a. S'anul·la la tramitació de l'expedient per error insubstanable o perquè és improcedent.

Tràmit 2b. Es retorna l'expedient per tal que s'esmenin els aspectes que es detallen en el retorn. Un cop subsanats, es pot continuar la tramitació.

Pas 2c. Veig en el GEEC que l'expedient que volia iniciar

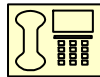
prospera i va passant pels tràmits següents.

Pas 3b.c El servei de contractació em sol·licita aclariments respecte a l'expedient i/o documents complementaris, i/o que canviï algun aspecte dels PPT, resultat de:

- ✚ L'informe emès per l'Assessoria Jurídica, en el cas que les observacions impedeixin que continuï el procediment si no es tenen en compte.
- ✚ L'informe emès per la Intervenció Delegada, en el cas que les observacions impedeixin que continuï el procediment si no es tenen en compte.
- ✚ Els requisits del mateix òrgan de contractació.
- ✚ El retorn definitiu de l'expedient, en cas d'informe desfavorable.

Pas 4b.c Trameto la documentació requerida al Servei de Contractació per tal que l'annexi al GEEC i veig que continua la tramitació.

Pas 5b.c Llegeixo l'anunci de licitació del Departament d'Economia i Coneixement fent pública la necessitat de contractar externament l'execució de l'objecte contractual.



GEEC



Tràmit 2c. Admissió i elaboració de la resolució d'inici de l'expedient, que indica el procediment, la tramitació i l'import màxim del contracte.

Tràmit 3b.c Sol·licitud d'aclariments i/o document i de canvis en els PPT, que impedeixen que continuï el procediment si no se subsanen o modifiquen, d'acord amb les observacions formulades en els informes de:

- ✚ Assessoria jurídica.
- ✚ Intervenció Delegada.
- ✚ Per requeriment del mateix òrgan de contractació.

En cas d'informe desfavorable:

- ✚ Retorn definitiu de l'expedient.

En qualsevol cas, es poden consultar els informes en el GEEC, però la comunicació és per correu electrònic.

Tràmit 4b.c Elaboració de la resolució d'aprovació de l'expedient, dels plecs, un cop se subsanen els requeriments, i de la despesa. Es proposa l'inici del procediment d'adjudicació.

Tràmit 5 b.c Anunci de la licitació mitjançant la seva publicació en els diaris oficials corresponents i en el Perfil del Contractant del Departament.

Pas 6b.c Rebo per correu electrònic una convocatòria de la secretària de la Mesa de Contractació on m'indica els dies, llocs i hores en què es faran les sessions de contractació del meu expedient.



GEEC

Tràmit 6b.c Es convoca a tots els membres de la Mesa de Contractació i se'ls indica els dies, llocs i hores en què es faran les sessions. La unitat promotora en forma part, en qualitat de vocal. Es convoca mitjançant el GEEC, amb avís per correu electrònic.

Pas 7b.c Assisteixo a la reunió de la Mesa de Contractació per a l'obertura del sobre A, a fi d'analitzar la documentació general presentada pels licitadors.



Tràmit 7b.c Reunió i acta de la Mesa de Contractació per analitzar la documentació presentada per l'empresa i acordar l'admissió o no de l'empresa a la licitació.

Pas 8b.c Assisteixo a la reunió de la Mesa de Contractació per realitzar l'acte públic d'obertura dels sobres B, amb els criteris d'adjudicació subjectius o dependents d'un judici de valor.



Tràmit 8b.c Reunió i acta de la Mesa de Contractació per realitzar l'acte públic d'obertura dels sobres B, amb els criteris d'adjudicació subjectius o dependents d'un judici de valor.

Com a vocal tècnic, em porto els sobres per valorar la documentació presentada, d'acord amb la puntuació i els barems del PCAP.



Pas 9b.c Assisteixo a la reunió de la Mesa de Contractació per presentar el meu informe tècnic i juntament amb la resta de membres acordem la valoració definitiva.



Tràmit 9b.c Reunió i acta de la Mesa per aprovar la valoració dels criteris subjectius proposats pels vocals tècnics i, seguidament, acte públic per a l'obertura del sobre C amb els criteris d'adjudicació objectius.

Seguidament procedim en acte públic a l'obertura del sobre C, criteris objectius i lectura de la valoració obtinguda pels licitadors en el sobre B.

Pas 10b.c Assisteixo a la reunió de la Mesa de contractació per presentar el meu informe tècnic amb la valoració total i, juntament amb la resta de membres, acordem la valoració definitiva i proposem l'empresa o empreses adjudicatàries.



Pas 11b.c A partir d'aquest moment, rebo informació continuada dels tràmits següents en el procediment fins a la formalització del contracte:

- ✚ Mitjançant el Perfil de Contractant i el GEEC.
- ✚ Consultant el Servei de Contractació.



GEEC

Pas 12b.c Es pot iniciar l'execució i rebo assessorament del Servei de Contractació durant l'execució del contracte:

- ✚ Resposta a dubtes en l'execució.
- ✚ Es donen canvis durant l'execució i m'indiquen que he d'iniciar un nou expedient per modificar, suspendre o rescindir el contracte.



GEEC

Tràmit 10b.c Reunió i acta de la Mesa de Contractació per proposar l'empresa o empreses adjudicatàries, que s'eleva a l'òrgan de contractació.

Sol·licitud a l'adjudicatari dels certificats positius del compliment de les obligacions tributàries, rebut conforme he pagat els anuncis de licitació, i resguard del dipòsit de la garantia definitiva.

Tràmit 11b.c Resolució de l'òrgan de contractació d'adjudicació, notificació a tots els candidats o licitadors i publicació.

Tràmit 12b.c Es formalitza el contracte.

Tràmit 13b.c Recepció de l'informe justificatiu per modificar, suspendre o rescindir el contracte mitjançant l'aplicació GEEC, als efectes de:

- ✚ Aprovar
- ✚ Esmenar
- ✚ Anul·lar

Comporta l'inici d'un **NOU EXPEDIENT**.

Pas 13b.c El contracte s'ha executat de conformitat amb les meves expectatives i, com es preveu en el contracte, m'interessa prorrogar-lo.



Presento l'informe justificant la voluntat de prorrogar, d'acord amb les indicacions del Servei de Contractació.



GEEC

Pas 14b.c El contracte s'ha executat de conformitat amb les nostres expectatives.



Expedeixo el certificat de recepció d'acord amb les indicacions del Servei de Contractació.

Tràmit 14b.c Recepció de l'informe justificatiu de la voluntat de prorrogar el contracte mitjançant l'aplicació GEEC, als efectes de:

- + Aprovar
- + Esmenar
- + Anul·lar

Comporta l'inici d'un **NOU EXPEDIENT**.

Tràmit 15b.c Recepció del certificat de l'execució del contracte als efectes de:

- + Liquidar el contracte.
- + Retornar la garantia dipositada per l'adjudicatari.

Actualment hi ha encara expedients de contractació que es tramiten en format paper i no mitjançant l'aplicació GEEC. En aquests expedients els passos i tràmits són els mateixos, però les comunicacions sempre són per correu intern o electrònic.

5 Identificació de les necessitats i expectatives del client

L'anàlisi de les servuccions que conformen l'oferta total del servei, ens ha permès identificar el suport físic, el personal de contacte i l'organització interna necessàries per satisfer les expectatives dels clients. Hem desmembrat el "procediment administratiu" per arribar a dibuixar el "procediment del client", que ha resultat diferent si el client final és intern o extern. Hem estructurat el procés de forma cronològica, traçant el "via crucis" dels clients i detallant, pas a pas, la seva ruta en la relació amb l'Administració amb la qual interactua. Sabem quina acció rep en cada moment i amb quins mitjans la prestem. Hem fet del client el redactor del procés i el procediment s'ha dibuixat des de la seva perspectiva.

El pas següent serà conèixer les expectatives del client amb la voluntat de millorar la prestació del Servei de Contractació i incorporar-hi la veu, a fi de conèixer les seves expectatives i, en conseqüència, emprendre accions de millora.

Per representar amb senzillesa la realitat, el model de qualitat del servei que té en compte els elements bàsics que poden explicar el nivell de qualitat a què arriba el Servei, des del punt de vista dels seus clients, és el SERVQUAL, desenvolupat per Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman i Leonard L. Berry. Aquest model es fonamenta en la premissa que tots els usuaris dels serveis posseeixen una expectativa de la qualitat del que se'ls ofereix. La diferència entre l'expectativa i la percepció es denomina *gap* (distància o falla), en la qual residirà l'oportunitat per a la millora del Servei de Contractació. La qualitat del servei s'assoleix tenint en compte els atributs que més valora l'usuari sobre la base de les cinc dimensions de qualitat que identifica aquest model.

La logística operacional de la investigació ha estat definida amb dues vessants diferents referides al client final extern i al client final intern, i en ambdós casos a partir del dibuix de les servuccions del procediment obert com a base per a la formulació dels qüestionaris.

Els usuaris han estat estratificats en categories, a fi d'obtenir una millor representació de l'univers dels clients i per tal que, un cop obtinguem els resultats de les enquestes, es puguin segmentar les oportunitats de millora. Les categories de segmentació han estat identificades en la PART A del qüestionari "DADES DE CARACTERITZACIÓ DEL CLIENT ENQUESTAT":

- ⊗ **Client extern:** activitat econòmica que desenvolupa, localització, àmbit territorial d'actuació, dimensió, inscripcions en diferents registres, com ara Registre Electrònic d'Empreses Licitadores i el Registre Oficial d'Empreses Classificades.
- ⊗ **Client intern:** unitat directiva a la qual pertanyen i tasca que té l'enquestat com a usuari del GEEC.

Les enquestes han estat trameses via electrònica i inicialment s'han adreçat a:

⊗ **Client extern: 294 empreses.** Aquest conjunt representa el total d'empreses que durant 2009 i 2010 van licitar o van ser adjudicatàries d'algun expedient de contractació instruït pel Departament d'Economia i Coneixement, i s'hi han afegir les empreses que durant aquest mateix període de temps s'han adreçat a la bústia de contractació per fer qualsevol consulta o queixa.

⊗ **Client intern: 132 persones.** Aquest conjunt representa totes les unitats directives del Departament d'Economia i Coneixement i inclou tant els directius com els tècnics o administratius que participen en l'elaboració de la proposta de contractació, ja sigui com a enregistrator de dades o com a tècnics de la matèria en concret.

L'índex de participació i, per tant, el nombre de respostes rebudes ha estat de:

⊗ **Client extern:** 149 respostes, un 50,68%.

⊗ **Client intern:** 53 respostes, un 40,15%

Del total d'enquestes trameses, tot i que va haver-hi un segon intent per trobar o recuperar el correu correcte d'alguns dels destinataris, van ser retornats per errors o eliminats en les adreces:

⊗ **Client extern:** 17 empreses

⊗ **Client intern:** 2 empleats

D'altra banda, s'han de considerar dos aspectes que afecten de forma diferent a cada client:

⊗ **Client extern:** el breu termini donat per emplenar les enquestes, concretament de 7 dies, que ha suposat, sobretot per als clients externs, l'obertura del correu quan el termini ja estava esgotat.

⊗ **Client intern:** el qüestionari es va adreçar també a clients intermedis, atès que podien tenir el doble rol i, per tant, ser a la vegada promotors d'expedients de contractació i part del procediment. Concretament, es va adreçar als anomenats com a clients necessaris en el mapa d'actors: gestió econòmica, intervenció delegada i assessoria jurídica. D'aquests grups, intervenció delegada manifesta que, com que també formen part del procés de contractació, entenen que no poden donar resposta a aquesta enquesta, i gestió econòmica exposa que no s'ajusta al perfil d'unitat al qual va dirigida l'enquesta. El nombre de persones integrades en aquests grups, a les quals es va adreçar el qüestionari és d'**11 persones**.

Finalment, si tenim en compte les circumstàncies exposades, del total de 294 destinataris externs i 132 destinataris interns, resulta que **277 externs i 119 interns** són els formularis tramesos i considerats sense problemes. Per tant, l'índex de participació aconseguït, filtrat amb les consideracions efectuades, és el següent:

☒ **Client extern: 53,79 %**

☒ **Client intern: 44,54 %**

El formulari es va estructurar en quatre parts (s'adjunten en **ANNEX 2** els dos qüestionaris):

PART A: Dades de caracterització del client enquestat. Es van sol·licitar a l'enquestat diferents dades amb la finalitat de segmentar el tipus de client i alhora, posteriorment, les oportunitats de millora.

PART B: Avaluació dels serveis que presta la unitat de contractació. S'han seleccionat 18 preguntes que mesuren la prestació del servei des de diferents perspectives, agrupant tant elements de caire operacional, pel que fa a la prestació material del servei, com de caire relacional, referida a la forma de prestació d'aquest servei.

L'ordre del qüestionari, d'una banda, i la selecció de les seves preguntes, de l'altra, segueix i respon a l'ordre seqüencial del procediment del client, dibuixat com a resultat de l'anàlisi de les servuccions, per no descuidar cap acció o servucció prestada al client per sol·licitar la seva opinió. Les respostes d'aquest qüestionari ens oferiran un diagnòstic segons el qual el servei es troba en un nivell de satisfacció òptim o no.

PART C: Grau d'importància de les dimensions seleccionades. S'han seleccionat 5 dimensions i s'ha requerit a l'enquestat que indiqui quina es la prelación per ordre d'importància de les dimensions seleccionades. Aquesta part era molt important, perquè ens permetia, amb les dades que obtindríem de la part B, i a partir de la segmentació del client amb les dades identificatives de la part A, prioritzar els plans de millora en funció de quins són els elements més rellevants del servei, tot segmentant en microaccions o servuccions les dimensions més importants des del punt de vista del client, fins a arribar a la qualitat total del servei global.

PART D: Suggeriments, queixes i altres observacions. Amb aquest apartat es pretenia recollir els aspectes que potser no s'havien tingut en compte en el qüestionari i que eren rellevants per als clients, així com possibles solucions i/o alternatives a tenir en compte.

D'altra banda, voldria **destacar** en aquest apartat:

☒ L'impacte que ha produït l'enquesta:

a) En el client intern, sorpresa en dos sentits, davant l'enquesta, atès que era la primera vegada que rebien una enquesta referida al grau de satisfacció sobre el servei que prestem; a més, en aquest aspecte, el Departament és bastant tradicional i no fa gaire ús d'aquestes eines de gestió. I sorpresa en les persones a qui anava adreçada, tant auxiliars com directius. Molts auxiliars ens trucaven per confirmar que no era una equivocació i que l'enquesta els anava adreçada a ells, atès que creien que, pel nivell que tenien, la seva opinió no era vàlida i que no es tindria en compte.

b) En el client extern, mitjançant trucades telefòniques, agraïments per adreçar-nos-hi, per demanar la seva opinió respecte al servei i felicitacions per aquesta iniciativa.

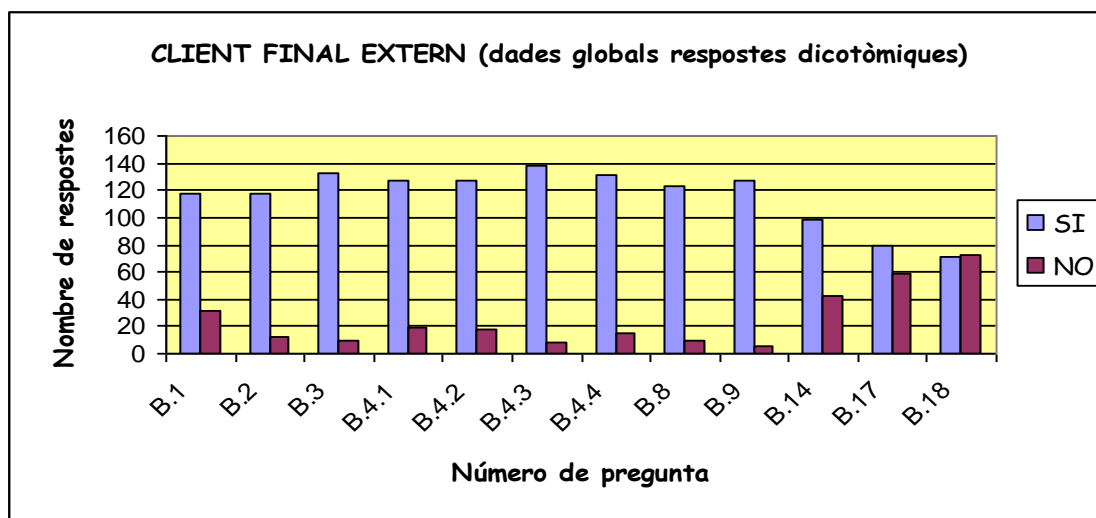
⊗ L'interès demostrat pels enquestats que hi han participat, els quals han aportat les seves explicacions en les preguntes on contestaven amb descontentament i, en l'espai de l'enquesta dedicat a suggeriments i queixes, on han expressat les seves necessitats i han concretat o motivat les seves respostes.

6 Procés d'anàlisi dels resultats

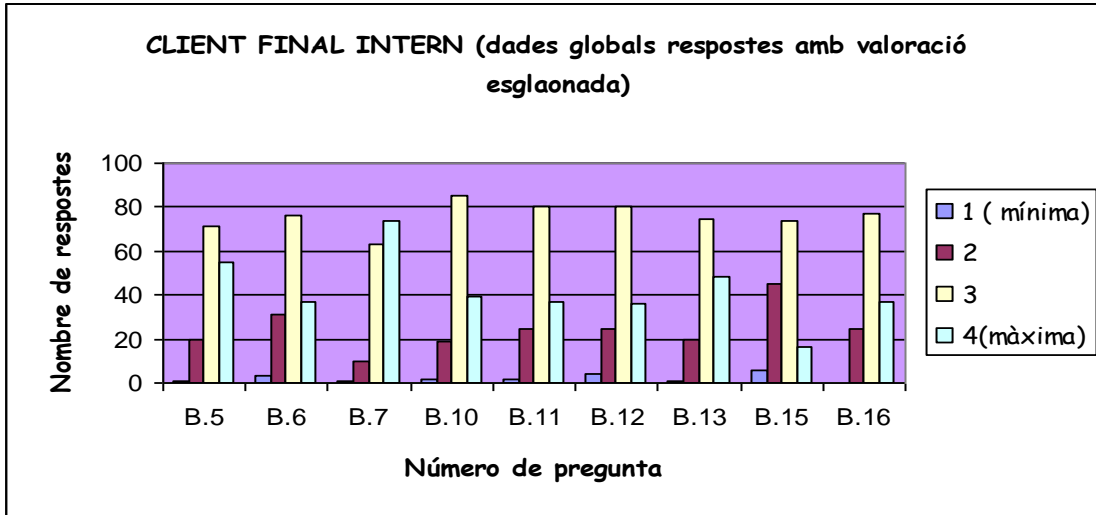
En relació amb la part B del qüestionari relatiu a les 18 preguntes que mesuren la prestació del servei des de 5 perspectives diferents, els resultats globals han resultat els següents:

CLIENT EXTERN

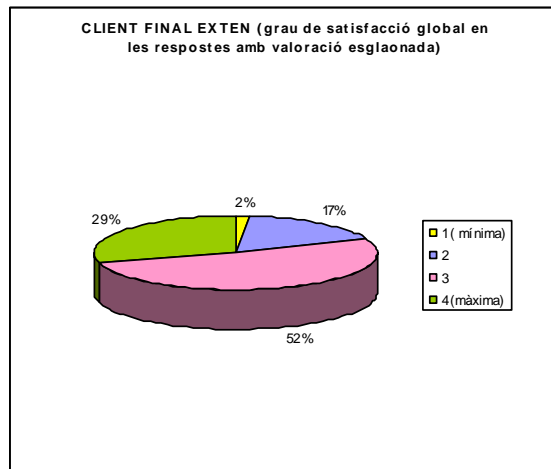
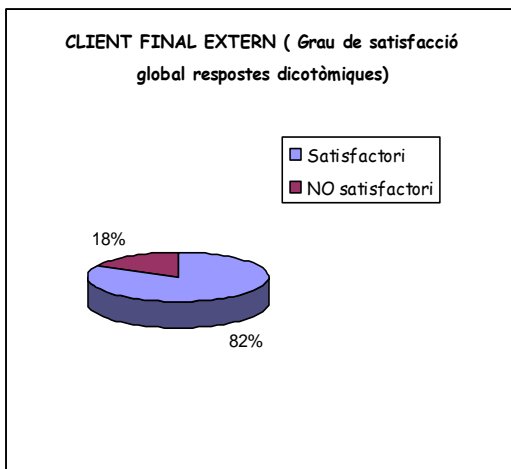
Quant a la part del qüestionari amb dues alternatives de resposta, on la resposta és Sí o No, s'ha obtingut el resultat següent:



Quant a la part del qüestionari on les preguntes requerien contestar marcant una gradació de l'1, satisfacció mínima a 4, satisfacció màxima, s'ha obtingut el resultat següent:

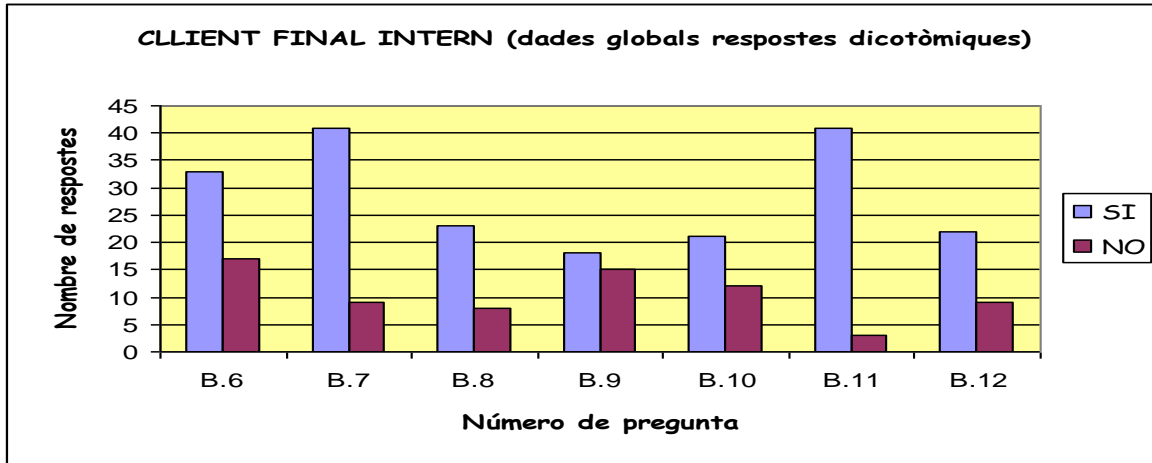


Els resultats obtinguts mostren una consistència interna força bona. Tots els valors estan per sobre de la mitjana. Concretament, un 82% i un 81% (52% + 29%).

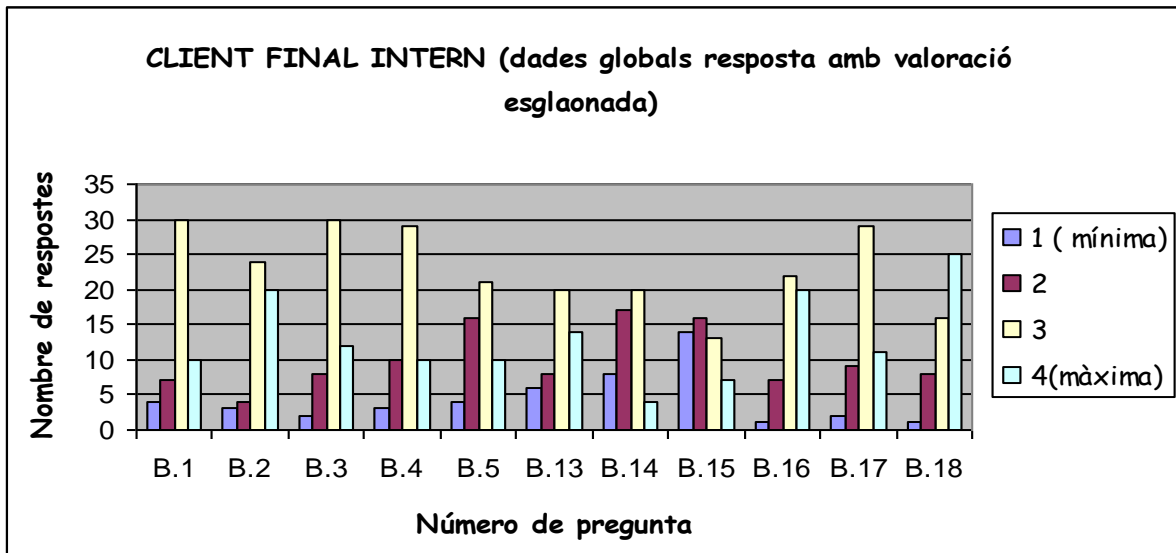


CLIENT INTERN

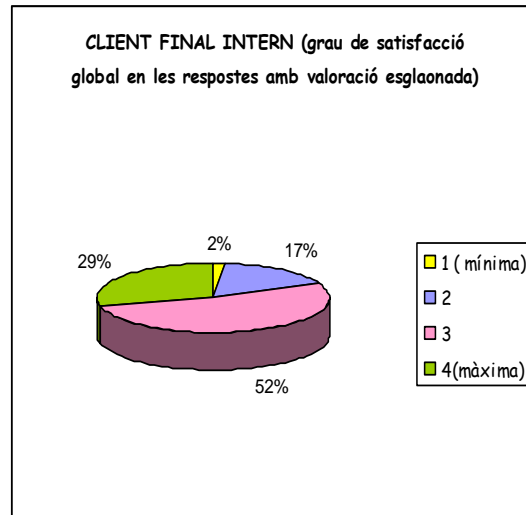
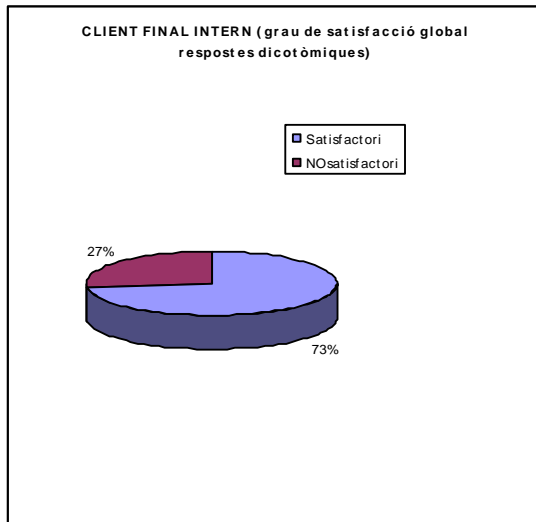
Quant a la part del qüestionari amb dos alternatives de resposta, on la resposta és Sí o No, s'ha obtingut el resultat següent:



Quant a la part del qüestionari on les preguntes requerien contestar marcant una gradació de l'1, satisfacció mínima a 4, satisfacció màxima, s'ha obtingut el resultat següent:



Els resultats obtinguts mostren una consistència interna força bona, ja que també tots els valors estant per sobre de la mitjana, si bé és lleugerament inferior al grau de satisfacció del client extern. Concretament, un 73% i un 81% (52% + 29%).



Dels resultats s'observa, a priori, que la pregunta on la satisfacció del client extern ha estat:

- Més alta:
 - a) Sí o No: claredat anuncis de licitació
 - b) Gradual: amabilitat en el tracte.

- Més baixa:
 - a) Sí o No: termini per retornar les garanties.
 - b) Gradual: termini per expedir certificats o altres documents.

Quant als resultats del client intern, la pregunta on la satisfacció ha estat:

- Més alta:
 - a) Sí o No: claredat de la Circular 1/2008, que regula la contractació de despeses menors.
 - b) Gradual: interès del personal en solucionar els dubtes.

- Més baixa:
 - a) Sí o No: resulta senzill el GEEC a l'hora d'enregistrar dades.
 - b) Gradual: s'atenen immediatament les trucades.

En relació amb la Part C del mateix formulari, es va demanar que els clients establissin el grau d'importància de les cinc dimensions seleccionades en relació amb el desenvolupament de les servuccions que comporten el conjunt de servei total ofert. Van resultar les prioritats següent:

		DIMENSIONS				
		C.1 Elements tangibles	C.2 Fiabilitat	C.3 Capacitat de resposta	C.4 Seguretat	C.5 Empatia
CLIENT	ORDRE	5	2	1	3	4
EXTERN	IMPORTÀNCIA	24%	48%	49%	39%	28%
CLIENT	ORDRE	5	1	2	3	4
INTERN	IMPORTÀNCIA	2%	55%	45%	40%	25%

Aquests resultats mostren que el criteri a què el client, tant intern com extern, dóna menys importància, són els elements tangibles de la prestació. Pel contrari, la dimensió a la qual dóna més importància és la fiabilitat en la prestació del servei, cas del client intern, i la capacitat de resposta, cas del client extern.

Relacionant els resultats de les preguntes del qüestionari que valoren el servei percebut – percepció del client– amb el resultat del grau d'importància de les cinc dimensions seleccionades, que valoren el que s'espera del servei –expectativa del client–, ens donarà la percepció que té el client de la qualitat del servei:

PERCEPCIÓ – EXPECTATIVA = QUALITAT PERCEBUDA

		PUNTUACIONS ABSOLUTES PER DIMENSIÓ				
		C.1 Elements tangibles	C.2 Fiabilitat	C.3 Capacitat de resposta	C.4 Seguretat	C.5 Empatia
Client extern	%	88,38	86,1	70,13	85,99	88,74
Client intern	%	65,84	73,62	60,49	86,72	74,73

		QUALITAT PERCEBUDA				
		C.1 Elements tangibles	C.2 Fiabilitat	C.3 Capacitat de resposta	C.4 Seguretat	C.5 Empatia
CLIENT EXTERN	EXPECTATIVA	5	2	1	3	4
	SERVEI	12,64%	26,00%	26,06%	20,60%	14,70%
	PERCEPCIÓ	2	4	5	3	1
	SERVEI	21,07%	20,53%	16,72%	20,60%	21,08%
	SATISFACCIÓ	+	-	-	+	+
CLIENT INTERN	EXPECTATIVA	5	1	2	3	4
	SERVEI	1,20%	32,93%	26,95%	23,95%	14,97%
	PERCEPCIÓ	5	3	4	1	2
	SERVEI	18,22%	20,37%	16,73%	24,00%	20,68%
	SATISFACCIÓ	+	-	-	+	+

Els punts amb *gaps* negatius han estat la capacitat de resposta i la fiabilitat. Tot i així, els valors en el cas de la fiabilitat són molt petits, tenint en compte que, en termes absoluts, la puntuació del client extern en aquest punt era de 86,1, i del client intern de 73,62. En el cas de la capacitat de resposta identificada en les preguntes següents, la necessitat de millora és molt clara:

- B.13 compliment de terminis compromesos
- B.14, B.16 necessitat de desplaçar-se a les oficines
- B.15 termini per a l'expedició de certificats
- B.18 termini per al retorn de garanties

- B.10 El GEEC és ràpid
- B.13 compliment de terminis compromesos
- B.14 està ocupat per atendre les vostres preguntes
- B.15 atent immediatament
- B.17 disposició encara que no en tinguin la solució

L'anàlisi objectiva dels resultats ens permet donar resposta a les preguntes següents:

1. On s'han d'establir les prioritats per millorar la qualitat del servei.
2. Quins són els aspectes més importants per als usuaris.
3. Quin són els aspectes en què la satisfacció del client és més gran.

En una segona fase, i amb la gran quantitat d'informació que hem obtingut, es farà una anàlisi profunda dels resultats, diferenciant els resultats d'acord amb la segmentació dels clients i, per tant, diferenciant les seves necessitats o prioritats en funció de les seves característiques concretes, i estudiant, a la vegada, les seves queixes i suggeriments, per atendre els elements que poden ser millorats i, en definitiva, projectar cap a l'exterior una imatge de qualitat del servei.

7 Avaluació comuna dels resultats: la figura del líder, participació de l'equip i de la Direcció en els resultats

Entre les moltes habilitats directives que ha de tenir un cap, hi ha la capacitat per orientar la gestió del servei, establir estratègies i planificar-les, i aconseguir el benestar de l'equip, millorant la motivació dels seus membres, crear un ambient positiu i ple de confiança per aconseguir que la qualitat de la feina s'incrementi i la productivitat laboral també.

Amb aquest objectiu és fonamental comptar amb la participació de tots i cadascun dels membres de l'equip i els directius de l'organització. Tots ells tenen la seva missió, de forma que els directius són els que prenen definitivament les decisions i els membres de l'equip són els que executen les tasques del servei. Amb aquesta finalitat, s'estructura aquest apartat en tres punts:

7.1 La figura del líder

En primer lloc, el mes d'octubre de 2009, com a part del Màster, en vam avaluar les meves competències directives, mitjançant el **diagnòstic 360º**, amb vuit aspectes competencials diferents: lideratge, direcció d'equips de treball, relació i comunicació interpersonal, iniciativa i presa de decisions, capacitat de planificació i organització, orientació a resultats i al servei, sentit de l'organització i actualització professional i capacitat d'aprenentatge. D'aquest diagnòstic va resultar que les competències pitjor valorades van ser:

☒ Per als caps: 1) El sentit de l'organització i 2) L'orientació a resultats i al servei.

☒ Per als col·laboradors: 1) L'orientació a resultats i al servei i 2) Relació i comunicació interpersonal.

En segon lloc, i com a part d'aquesta avaluació, el resultat del text **Maestro ENFJ**, em donava un perfil definit per aquest text com a una persona “extravertida, intuïtiva, emocional i valorativa”, i em caracteritzava com a un “líder natural que exerceix influència en el seu entorn. Amb gran capacitat d'empatia que fa que els altres sentin que els comprenen i treballin còmodament amb ell. Comprensiu, tolerant i afavoridor de les bones relacions i comunicació.”

Amb aquest punt de partida i amb la voluntat de millorar les meves habilitats cap a l'orientació a resultats i al servei, tot el treball fet fins ara cap a la revisió del procés de contractació, des del punt de vista de la satisfacció dels clients, contribueix a millorar aquest aspecte, de forma que ara puc utilitzar els recursos d'acord amb les prioritats obtingudes, puc definir propostes organitzatives dins de la meua àrea de responsabilitat i puc definir uns objectius clars de millora. D'altra banda, dins de la relació i comunicació amb el meu equip i amb la direcció, fent ús del meu perfil com a persona que aposta per crear equip i buscar la motivació dels companys, la part que ara segueix és el resultat d'escoltar i fomentar la participació i la cooperació dels membres de l'equip i de la direcció davant dels resultats respecte a quins són els punts més importants per als usuaris, quin són els aspectes en què la satisfacció és més gran i establir les prioritats per millorar.

7.2 Participació dels membres de l'equip

La part essencial del servei de contractació, com a prestador d'un servei públic, són les persones que integren l'equip, i aquest aspecte s'ha evidenciat amb els resultats de les enquestes, resultant que dos dels aspectes més valorats han estat, d'una banda, l'interès que demostren les persones que integren el Servei en la resolució de conflictes i, de l'altra, el seu tracte amable. Aquestes dues qualitats que els clients han valorat en els membres de l'equip tenen un valor afegit, en aquest cas, atès que el Servei de Contractació és un servei de gestió, amb moltes pressions i urgències, amb acumulació de feina, un escenari que no ajuda a encaixar els valors de caire humà o, dit a l'inrevés, requereix molts d'aquests valors.

Per tant, l'opinió de les persones de l'equip és imprescindible, atès que són elles les que produeixen el servei i les que coneixen millor el seu funcionament i les dificultats en què es troben en el seu desenvolupament.

Vaig convocar una reunió amb tot l'equip, perquè s'hi involucressin i hi participessin activament, tot col·laborant i aportant els seus coneixements, idees i suggeriments quant a solucions i millores que convenia realitzar davant dels resultats obtinguts.

Els aspectes a destacar durant la reunió han estat:

- ⊗ Motivació del grup davant el reconeixement a tot l'equip dels seus mèrits com a persones i de la seva dedicació al treball que desenvolupen, aspectes tots dos que directament s'han deduït de les respostes de l'enquesta.

- ⊗ Interès en els resultats i alegria per ser escoltats, cosa que ha creat un ambient on s'han expressat lliurement i han comprovat que les seves opinions i suggeriments es tenien en compte.

- ⊗ Comunicació total, oberta i transparent dels resultats en els membres de l'equip.

- ⊗ Participació molt activa i constructiva per resoldre els punts febles del servei.

- ⊗ S'ha potenciat el treball en equip i el sentiment d'equip, i comentar els resultats de l'enquesta ha inspirat el suport mutu entre els membres.

En general, ha estat molt positiva, atès que compartir la visió de tots i actuar tenint-les en compte ha fomentat el compromís del grup. A més, decidir junts quines són les nostres prioritats i treballar amb unes fites o metes que són iguals per a tothom ha comportat tenir els objectius del servei més clars. A més, les aportacions de l'equip han demostrat un alt grau de coneixement de les seves tasques, iniciativa i capacitat per buscar solucions i alternatives.

D'altra banda, l'última part de la reunió s'ha dedicat a conèixer com se sentien d'ànims els membres de l'equip en el lloc de treball, amb un escenari de feina diària caracteritzat per la gestió contínua, una atenció telefònica constant, la manca de mitjans humans i urgències freqüents, que depèn en el procés constantment de la feina d'altres unitats, però que tant el còmput global de durada de la tramitació com la responsabilitat final recau en el mateix Servei.

Les seves respostes van ser:

- ⊗ En general, tothom està content, se sent part de l'equip i es troba còmode treballant en el grup.

- ⊗ Personalment van expressar-se en aquests termes: m'agraden els reptes; la feina monòtona no m'agrada i en la feina que faig cada dia sempre hi ha un element nou a conèixer o algun tema nou a resoldre; em motiva la superació constant; dels errors, n'aprenc molt i em permeten millorar dia a dia; prefereixo equivocar-me a no fer res; les unitats i les empreses em necessiten, m'agrada fer-ho bé; compensa molt que un expedient complicat surti endavant sense problemes; és una feina difícil: mai no la domines, el que et fa està espavilada; m'encanta el que faig, aprendre em motiva i cada dia aprenc una cosa nova; al matí tinc ganes d'anar a la feina, m'agrada el grup i el que faig.

7.3 Participació de la Direcció

La relació amb els superiors ha estat tant important com necessària. HI ha hagut dues fases marcades per dues reunions diferents.

Una primera reunió amb caràcter informatiu i a la vegada de consulta, per donar a conèixer el treball que estava desenvolupant com a projecte de millora del Servei de Contractació, i sol·licitar permís per utilitzar el mètode de l'enquesta servqual, adreçada tant als clients interns -unitats promotores del Departament a nivell de director fins a auxiliars- com als clients externs -empreses que han participat en els procediments de contractació administrativa del Departament -. En aquesta primera fase, no tan sols vaig tenir l'aprovació total de la Direcció, sinó el seu suport total, de forma que la Direcció va fer seva l'enquesta, la qual cosa ha donat legitimitat al treball i l'ha convertit en un pla de millora de la Direcció de Serveis.

Una segona reunió per donar a conèixer els resultats de les enquestes, detectar els aspectes valorats pitjor, analitzar els motius que comporten aquests punts febles del Servei, estudiar les possibilitats de millores, treballar conjuntament en l'establiment de les prioritats i la creació d'un pla estratègic amb la concreció dels objectius a curt i mitjà termini del pla de millora.

Els aspectes més destacables de les reunions amb els caps han estat la seva absoluta disposició, el gran interès demostrat davant el treball, el ple suport a la iniciativa i l'ajut constant en totes les actuacions dutes a terme durant l'elaboració i execució del projecte, i, finalment, el compromís amb les decisions i amb els objectius que es persegueixen.

Per tant, comptar amb tots ells, membres de l'equip i direcció, m'ha permès tenir una visió multiposicional davant els resultats obtinguts. Treballant en equip aconseguirem els objectius. Tots, líder, membres de l'equip i direcció compartirem una direcció comuna, amb un sentit de comunitat i suport mutu, el que contribuirà a la sinergia de l'equip de contractació.

8 Definició del Pla de Millora

A partir de l'anàlisi i buidatge de les dades obtingudes de les enquestes adreçades al client, tant intern com extern, hem arribat a conèixer les seves necessitats i expectatives que ens permeten ara identificar àrees que requereixen l'establiment d'una proposta de millora.

El qüestionari es va estructurar en quatre parts. La **PART A** segmentava els clients de forma que ara les millores a fer per cada segment de clients també serà diferent. Les altres tres parts ens donen tres tipus d'informació referides totes elles al grau de satisfacció dels usuaris:

PART B: La puntuació atorgada al servei que presta la Unitat de Contractació, mitjançant 18 preguntes que responen per ordre seqüencial a cadascuna de les servuccions del

procediment des del punt de vista del client. *La diferència entre l'expectativa i la percepció es denomina gap (falla) en la qual resideix l'oportunitat per millorar el servei.*

PART C: L'indicador dels aspectes del servei considerats prioritaris per l'usuari en relació amb cinc dimensions concretes: elements tangibles, fiabilitat, seguretat, empatia i capacitat de resposta. *Ens permet prioritzar de forma objectiva les àrees a millorar en funció de quins han resultat ser els elements més rellevants del servei.*

PART D: Els suggeriments, queixes i altres observacions que l'usuari exposa en relació amb el servei que rep i que són rellevants per a ell.

En conjunt ens donen un diagnòstic que ens indica el grau de satisfacció, els punts febles i, en conseqüència, les àrees objecte de millora. Partint d'aquestes dades reals, la definició d'objectius per millorar la qualitat, seran la demostració que el servei avançarà en relació amb la satisfacció de les necessitats i expectatives dels seus clients.

En aquest sentit, el primer objectiu de caràcter global, serà el compromís d'orientar la prestació del servei cap a la satisfacció del client que passarà així a formar part de la feina quotidiana convertint-se en una norma arrelada en la cultura del Servei de Contractació.

Consegüentment passem a definir el següent Pla de Millora dissenyat amb el compromís de garantir la satisfacció del client davant el servei que rep assolint els objectius fixats. (**ANNEX 3**)

9 Conclusions

En general i, des del punt de vista **personal**, valoro molt positivament l'elaboració d'aquest projecte, atès que ha estat una evolució constant d'aprenentatge i de certa sorpresa davant l'aprofitament inesperat que, per al meu Servei i per a mi, té la informació obtinguda amb les tècniques utilitzades. La participació de tot l'equip i la direcció, com ja he dit en l'anterior apartat, ha estat molt gratificant i motivadora.

Des del punt de vista de les **eines de gestió** emprades, com a mètode de treball, han estat de gran aprofitament, el que m'ha donat una visió més clara i concisa de l'estructura del Servei.

He identificat tots els actors del procés, les seves característiques i com interactuen fins a obtenir els meus clients finals externs i interns; l'anàlisi de les servuccions que conformen el servei com a oferta total m'ha facilitat la informació respecte al valor i al cost de cadascuna de les activitats implicades en el servei, la qual cosa em permet ara identificar quines activitats són més significatives per avaluar les formes en què s'executen, fins a arribar a propostes de canvi en certes activitats a fi de millorar les servuccions, i amb l'objectiu de satisfer els clients; amb l'enquesta servqual he qüestionat cadascuna de les servuccions del servei, el que m'ha

donat la resposta real del client respecte al seu grau de satisfacció cap a cada acció rebuda, que, juntament amb les cinc dimensions –elements tangibles, fiabilitat, empatia, capacitat de resposta i seguretat- ha determinat els elements prioritaris i de màxim requeriment.

El mètode i l'estratègia per conèixer les deficiències del servei i definir un pla de millora a partir de la veu del client han estat, en general, totalment adequats. Per tant, he de valorar les eines de gestió utilitzades positivament. Tot i així, vull fer les observacions següents:

- ⊗ Un aspecte negatiu de les eines de gestió emprades és el cost de temps que requereix la seva aplicació.

- ⊗ Concretament, quant al qüestionari SERVQUAL, trobo que hi ha certa ambigüïtat i complexitat en les dimensions referides a seguretat i fiabilitat, i resulta difícil, en segons quines preguntes, determinar-ne el valor, cosa que comporta un judici de valor i, per tant, subjectivitat a l'hora d'encabir-les en la dimensió a què correspon, de forma que queda a vegades a criteri del creador de l'enquesta la interpretació de les respostes i, per tant, la direcció dels resultats.

A més, l'enquesta, per al tipus de servei que es presta, evidencia la falta de rellevància dels elements tangibles respecte a les altres dimensions, cosa que es qüestionava amb un nombre d'ítems substancialment més baix que en la resta de dimensions. Això comporta cert desequilibri a l'hora de fer les valoracions, atès que hi ha dimensions molt qüestionades, com ara la fiabilitat i la seguretat, ja que donen resposta i afecten moltes microaccions o servuccions, i altres, en canvi, que es juguen només a dues cartes.

Finalment, cal concloure amb l'afirmació que el resultat de tot aquest projecte és el punt de partida per iniciar el Pla de millora del Servei de Contractació del Departament d'Economia i Coneixement, comptant, per a la implantació, tant amb la participació dels membres de l'equip, com amb el suport de la Direcció de Serveis, aconseguint que els objectius del servei s'alineïn amb els del Departament, sense perdre l'objectiu final, que és millorar la satisfacció del client mitjançant un servei de qualitat tècnica i funcional.

10 Bibliografia

- EIGLIER, Pierre y LANGEARD, Eric. *Servucció, el Marketing de servicios*. Mc. Graw Hill/Internamericana de España, S.A. (1999).
- Article "Bases de la servucción", MK Práctico/Actual/Boletín/VENMAS.
- *Medición de la satisfacción del cliente*, elaborat per MIRA GONZÁLEZ, Lorena.
- *Guías de apoyo a la calidad en la gestión pública local. Guía 6: la gestión por procesos en la administración local. Orientación al servicio público de la ciudadanía*. Ministerio de Administraciones Públicas. Madrid, (2006).

- *Análisis de la estructura dimensional del SERVQUAL en los servicios universitarios*. Autores: REBOLLOSO, E., SALVADOR C., FERNÁNDEZ RAMÍREZ, B. Y CANTÓN, P.
- ZEITHAML, V.A; PARASURAMAN, A; BERRY. L. *Calidad total en la gestión de servicios*. Madrid: Díaz de Santos, (1993).
- PARRADO DÍEZ, Salvador ; Ministerio de Administraciones Públicas, Instituto Nacional de Administración Pública; "Guía para la Elaboración de Planes de Mejora en las Administraciones Públicas"; Madrid,(2005).
- *Guia per a l'elaboració de cartes de serveis*. Col·lecció "eines de Gestió Pública". Generalitat de Catalunya. Departament de Governació i Administracions Públiques. Direcció General de Modernització de l'Administració. Barcelona, gener (2008).

11 Relació d'annexos

11.1 Annex 1: Quadres de tramitació dels expedients

(2) RESERVA DE CRÈDIT	Anticipada:	Art. 110.2 TRLCSP: els expedients de contractació es poden ultimar fins i tot amb l'adjudicació i formalització del contracte corresponent encara que la seva execució, tant si s'efectua en una anualitat com en diverses, s'hagi d'iniciar en l'exercici següent.
	Exercici pressupostari en curs	
(3) FORMA DE TRAMITACIÓ I PROCEDIMENT D'ADJUDICACIÓ		
<p>NOTA: La forma de tramitar els expedients afecta bàsicament els terminis establerts per a les diferents fases del procediment, com queda reflectit en els quadres corresponents, i el moment en què es pot iniciar l'execució del contracte.</p>		
FORMA DE TRAMITACIÓ DELS EXPEDIENTS	Ordinària:	INICI DE L'EXECUCIÓ Art. 156.5) TRLCSP: un cop formalitzat el contracte.
	Urgent:	Art. 112.c) TRLCSP: el termini d'inici de l'execució del contracte no podrà ser superior a quinze dies hàbils, comptats des de la seva formalització
	Abreujada:	Emergència: Art. 113.a) TRLCSP: no requereix la prèvia tramitació d'un expedient administratiu, però sí l'aprovació posterior del Govern.
PROCEDIMENTS D'ADJUDICACIÓ	OBERT RESTRINGIT NEGOCIAT CONTRACTE MENOR	Art. 138 TRLCSP

(5) RÈGIM DE PUBLICITAT DE LES LICITACIONS: PROCEDIMENT OBERT

NOTA: Són terminis mínims obligatoris en què cal donar publicitat, comptats en dies naturals.

PUBLICITAT POTESTATIVA : Article 141 TRLCSP													
TIPUS DE CONTRACTE	VALOR ESTIMAT	SUPORT	PUBLICITARI	CONDICIONS A COMPLIR PER REDUIR TERMINIS EN LA PUBLICITAT									
Obres	(=,>) 5.000.000 €	DOUE o PERFIL DE CONTRACTANT.		Art. 159.1 LCSP: o tramesa al DOUE abans de 52 dies i dins dels 12 mesos anteriors a la data de l'anunci de licitació.									
Serveis i Subministrament	(=,>) 750.000 €			En aquest últim cas s'ha de comunicar a la Comissió Europea, al BOE i al DOGC.									

PUBLICITAT OBLIGATÒRIA		TRAMITACIÓ ORDINÀRIA				TRAMITACIÓ URGENT (2)				AMB ANUNCI PREVI (3)				
TIPUS DE CONTRACTE	VALOR ESTIMAT	DOUE (1)	BOE	DOGC	PERFIL DE CONTRACTANT	DOUE	BOE	DOGC	PERFIL DE CONTRACTANT	DOUE	BOE	DOGC	PERFIL DE CONTRACTANT	
a. Contractes subjectes a regulació harmonitzada	Obres	> 5.000.000 €	52	26	26	52	52	26	26	52	36	26	26	36
	Serveis i Subministrament	> 200.000 €	52	15	15	52	52	15	15	52	36	15	15	36
b. Contractes no subjectes a regulació harmonitzada	Obres	> 200.000 €	no	no	26	26	no	no	13	13	no	no	13	
	Serveis i Subministrament	> 80.000 €	no	no	15	15	no	no	8	8	no	no	8	

(1) Es pot reduir la publicitat obligatòria en el DOUE de 52 a 40 dies per donar accés per mitjans electrònics als plecs, i per la preparació i tramesa d'anuncis per mitjans també electrònics.

(2) En els contractes subjectes a regulació harmonitzada, la tramitació urgent no redueix els terminis establerts per a la presentació de proposicions en un procediment obert.

(3) Si s'ha enviat l'anunci previ, el termini de publicitat es pot reduir fins a 36 dies, com a norma general, o, en casos excepcionals degudament justificats, fins a 22. Aquesta reducció del termini només és admissible quan l'anunci d'informació prèvia hagi inclòs, si estava disponible, tota la informació exigida per a l'anunci de licitació. A més, es pot reduir la publicitat obligatòria en el DOUE de 36 a 22 a 29 ó 15 dies per la preparació i tramesa d'anuncis per mitjans també electrònics.

PROCEDIMENT OBERT					FORMA DE TRAMITACIÓ (3)
TRÀMIT	UNITAT (1)	TERMINIS mínims TRLCSP (han de transcorrer obligatòriament)	TERMINIS màxims TRLCSP i altres normes (datum dels quals s'ha de realitzar una determinada actuació, i s'acaben un cop realitzada)		TRAMITACIÓ ORDINÀRIA
			TRAMITACIÓ ORDINÀRIA	TRAMITACIÓ URGENT	
Detecció de la necessitat de contractar per part de les unitats promotores i actuacions preparatòries del contracte. Consultes a la unitat de contractació.					
Informe proposta Plec de prescripcions tècniques Altres documents (projecte, memòries...) Sol·licitud de reserva de crèdit	UP				Actuacions exclusives de la UP. En aquesta fase la UC l'assessoria per via telemàtica o telefònica i li retorna l'expedient, si s'escau, per subsanar els defectes observats.
Reserva de crèdit	GE				2 dies
Anticipada o de l'exercici pressupostari en curs (2)					
Revisió de la proposta de la UP	UC				2 dies
Resolució d'inici	UC/OC				2 dies
Forma de tramitació i procediment d'adjudicació (3)					
Elaboració del plec de clàusules administratives particulars	UC				2 dies
Informe jurídic	AJ		10 dies	5 dies naturals	10 dies
Informe fiscal	ID		15 dies	5 dies naturals	5 dies
Resolució d'aprovació expedient	UC/OC				2 dies
Autorització prèvia del Govern (4)					
Publicitat obligatòria en els:	UC				
a) Harmonitzats:		52 dies naturals	52 dies naturals	52 dies naturals	40 dies naturals
b) No harmonitzats:					
Obres		26 dies naturals	26 dies naturals	13 dies naturals	26 dies naturals
Serveis i Subministraments		15 dies naturals	15 dies naturals	8 dies naturals	15 dies naturals
Règim de publicitat de les licitacions (5)					
Actuació Mesa de contractació (no comitè d'experts)					
Convocatòria i actuacions prèvies preparatòries de les Meses.	Secretària Mesa (UC)				
Reunió obertura sobre A	Mesa				1 dia
Acta de la Mesa	Secretària Mesa (UC)				1 dia
Subsanacions i aclariments	Secretària Mesa (UC)		3 dies	2 dies	3 dies
Reunió subsanació documentació	Mesa				1 dia
Acta de la Mesa	Secretària Mesa (UC)				1 dia
Reunió en acte públic obertura sobre B	Mesa				1 dia
Acta de la Mesa	Secretària Mesa (UC)				1 dia
Reunió en acte públic obertura sobre C	Mesa				1 dia
Acta de la Mesa	Secretària Mesa (UC)				1 dia
Proposta vocals tècnics	Mesa (UP)				7 dies
Reunió Mesa proposta adjudicació	Mesa				1 dia
Acta de la Mesa	Secretària Mesa (UC)				1 dia
Notificació proposta i sol·licitud documentació	UC				1 dia
Presentació documentació i garantia	Proposat adjudic.		10 dies hàbils		10 dies
Resolució d'adjudicació	UC/OC		5 dies hàbils		2 dies
Publicitat adjudicació (DOUE, BOE, DOGC, PERFIL, en funció de la quantia)	UC		48 dies des de l'adjudicació	48 dies des de l'adjudicació	2 dies
Document comptable DR	UC/GE/ID				2 dies
Notificació adjudicació	UC				2 dies
Formalització contracte	UC/A djudicatari/OC				
Harmonitzats			15 dies hàbils+5dies naturals	15 dies hàbils + 5 dies naturals	15 dies hàbils + 5 naturals
No harmonitzats			Màxim 15 dies hàbils	Màxim 15 dies hàbils	7 dies
TOTAL: a) Harmonitzat					96 hàbils + 45 naturals
b) No harmonitzat					86 hàbils + 28 naturals (obres) 86 hàbils + 17 naturals (serveis o subministraments)
(1) Unitat promotora (UP), Servei de Gestió Econòmica (GE), Servei de Contractació (UC), Òrgan de contractació (OC), Assessoria Jurídica (AJ), Intervenció Delegada (ID), Mesa de contractació (Mesa)					

PROCEDIMENT NEGOCIAT SENSE PUBLICITAT					FORMA DE TRAMITACIÓ (3)
TRÀMIT	UNITAT (1)	TERMINIS mínims TRLCSF (han de transcórrer obligatòriament)	TERMINIS màxims TRLCSF i altres normes (dintre dels quals s'ha de realitzar una determinada actuació, i s'acaben un cop realitzada)		TRAMITACIÓ ORDINÀRIA
			TRAMITACIÓ ORDINÀRIA	TRAMITACIÓ URGENT	
Detecció de la necessitat de contractar per part de les unitats promotores i actuacions preparatòries del contracte. Consultes a la unitat de contractació.					
Informe proposta Plec de prescripcions tècniques Altres documents (projecte, memòries...) Sol·licitud de reserva de crèdit	UP				Actuacions exclusives de la UP. En aquesta fase la UC l'assessoria per via telemàtica o telefònica i li retorna l'expedient, si s'escau, per subsanar els defectes observats.
Reserva de crèdit	GE				2 dies
Anticipada o de l'exercici pressupostari en curs (2)					
Revisió de la proposta de la UP	UC				2 dies
Resolució d'inici	UC/OC				2 dies
Forma de tramitació i procediment d'adjudicació (3)					
Elaboració del plec de clàusules administratives particulars	UC				2 dies
Informe jurídic	AJ		10 dies	5 dies naturals	10 dies
Informe fiscal	ID		15 dies	5 dies naturals	5 dies
Resolució d'aprovació expedient	UC/OC				2 dies
Autortzació prèvia del Govern (4)					
Sol·licitud proposicions a les empreses	UC				2 dies
Presentació de proposicions	Licitadors				10 dies naturals
Revisió de la documentació general i introducció de la documentació de les empreses al GEJC	UC				2 dies
Subsanacions	UC		3 dies	2 dies	3 dies
Aclariments	UC		5 dies	3 dies	5 dies
Avaluació proposicions i proposta d'adjudicació	UP				7 dies
Singularitat dels contractes derivats d'un Acord Marc, promoguts per l'Àrea TIC (5)					
Notificació proposta i sol·licitud documentació	UC				1 dia
Presentació documentació i garantia	Proposat adjudic.		10 dies hàbils		10 dies
Resolució d'adjudicació	UC/OC		5 dies hàbils		2 dies
Publicitat adjudicació plataforma	UC		1 dia	1 dia	1 dia
Document comptable DR	UC/GE/ID				2 dies
Notificació adjudicació	UC				2 dies
Formalització contracte	UC/Adjudicatari/OC		Màxim 15 dies hàbils	Màxim 15 dies hàbils	7 dies
TOTAL					69 hàbils + 10 naturals
(1) Unitat promotora (UP), Servei de Gestió Econòmica (GE), Servei de Contractació (UC), Òrgan de contractació (OC), Assessoria Jurídica (AJ), Intervenció Delegada (ID)					

11.2 Annex 2: Qüestionaris**QÜESTIONARI 1****CLIENT EXTERN**

El qüestionari que figura a continuació es realitza per tractar de mesurar el grau de satisfacció en relació amb la qualitat dels serveis prestats pel Servei de Contractació del Departament d'Economia i Coneixement de la Generalitat de Catalunya (ubicat a la 1a planta de l'immoble situat a Rambla Catalunya, 19-21, 08007) en tot el procés de la contractació administrativa en el desenvolupament de les seves competències i a l'atenció telefònica rebuda en els telèfons: 933 162 164, 2163, 2244, 2169 i 2109.

La finalitat gràcies a la qual neix aquesta iniciativa es concentra en la voluntat de millorar la prestació del servei de contractació incorporant la veu del sector privat per conèixer les seves expectatives i, en conseqüència, emprendre accions de millora en el servei.

PART A IDENTIFICATIVA**A1. Activitat econòmica que desenvolupa:**

Serveis	Subministradora
Consultoria i/o Assessorament	Obres

A.2 Pertany al grup d'empreses o entitats del tercer sector?

Sí	No
----	----

A.3 Està inscrita en el Registre de licitadors?

Sí	No
----	----

A.4 Seu social de l'empresa o entitat.

Barcelona	Sucursal a Barcelona
Catalunya	Resta d'Espanya

A.5 Dimensions de l'empresa.

Persona física	empresa petita
Empresa mitjana	empresa gran

A.6 Altres aspectes que hi vulgui fer constar.**PART B AVALUACIÓ DEL SERVEI**

Com pot comprovar, el qüestionari mesura diferents aspectes relacionats amb el Servei de Contractació. En el qüestionari hi ha preguntes a les quals ha de respondre afirmativament o negativament i d'altres a les quals ha de respondre marcant un número de 4, essent l'1 la mínima satisfacció i el 4 la màxima satisfacció:

4: Sí 3: quasi sempre 2: poques vegades 1: No

Les respostes s'analitzaran per grups homogenis d'acord amb la segmentació que es derivarà del client com a resultat de la PART A. IDENTIFICATIVA.

1. La Plataforma Electrònica de Contractació Pública dóna informació suficientment clara sobre els expedients de contractació que s'estan licitant.

Sí	No
----	----

En cas que la resposta sigui no, indiqueu les millores que hi proposeu.

2. Els anuncis que es publiquin en els diaris oficials (DOGC, BOE, DOUE) donen informació suficientment clara sobre els expedients de contractació que s'estan licitant.

Sí	No
----	----

En cas que la resposta sigui no, indiqueu les millores que hi proposeu.

3. Els plecs de clàusules administratives particulars són clars a l'hora d'especificar per a cada expedient:

3a) Documentació a presentar	Sí	No
3b) Forma de presentació	Sí	No
3c) Lloc de presentació	Sí	No

En cas que la resposta sigui no, indiqueu les millores que hi proposeu.

4. Quan faig una consulta concreta en relació amb un expedient que s'està licitant, el personal té interès en solucionar els meus dubtes?

1	2	3	4
---	---	---	---

5. El personal que respon té coneixements suficients per contestar les preguntes que els faig?

1	2	3	4
---	---	---	---

6. El personal que respon té un tracte amable?

1	2	3	4
---	---	---	---

7. Les instal·lacions on es realitzen els actes públics per a l'obertura dels sobres B i C són suficientment adequades en termes d'espai i comoditat.

Sí	No
----	----

En cas que la resposta sigui no, indiqueu les millores que hi proposeu.

8. Els actes públics per a l'obertura dels sobres B i C són suficientment entenedors.

Sí	No
----	----

En cas que la resposta sigui no, indiqueu les millores que hi proposeu.

9. Quan, respecte a la documentació i proposta tècnica presentada en una licitació, em demanen esmenes o aclariments, em resulta fàcil entendre les comunicacions que m'envien?

1	2	3	4
---	---	---	---

10. Quan faig una consulta genèrica que no té relació amb cap expedient en concret, el personal respon adequadament a les meves necessitats?

1	2	3	4
---	---	---	---

11. Quan faig una consulta que resulta no ser competència del Servei de Contractació, el personal m'informa i intenta adreçar-me al lloc adequat?

1	2	3	4
---	---	---	---

12. Quan el personal diu que farà un determinat tràmit en un determinat temps, ho compleixen?

1	2	3	4
---	---	---	---

13. Puc resoldre els tràmits sense anar a les oficines mitjançant correu o via telemàtica?

Sí	No
----	----

En cas que la resposta sigui no, indiqueu els tràmits que requereixen obligatòriament la vostra presència.

14. Quan sol·licito algun tipus de certificat o documentació a expedir pel mateix Departament en relació amb la contractació, el temps d'espera per obtenir-ho és satisfactori?

1	2	3	4
---	---	---	---

15. Quan es requereix de la meva presència com a representant de l'empresa, puc resoldre un tràmit anant únicament un cop a les oficines?

1	2	3	4
---	---	---	---

16. Quan en un expedient s'inicia la tramitació del retorn de les corresponents garanties dipositades, el personal es preocupa d'ofici de comunicar-ho sense esperar la iniciativa del client?

Sí	No
----	----

En cas que la resposta sigui no, indiqueu les millores que hi proposeu.

17. El retorn de les garanties dipositades es produeix de forma ràpida un cop es pot iniciar la tramitació?

Sí	No
----	----

En cas que la resposta sigui no, indiqueu les millores que hi proposeu.

PART C GRAU D'IMPORTÀNCIA DE LES DIMENSIONS SELECCIONADES

En aquest apartat es demana que indiqui quins aspectes del servei són considerats com a més necessaris o provoquen més valor, per conèixer quins són els atributs del servei sobre els quals té un major grau d'expectativa, cal que els ordeni segons el grau d'importància.

En el qüestionari hi ha preguntes que responen a aquestes cinc dimensions. Es tracta de numerar de l'1 al 5 aquestes dimensions, entenent que l'1 és la dimensió més important i el 5 és la dimensió de menys importància.

- Elements tangibles
- Fiabilitat
- Capacitat de resposta
- Seguretat
- Empatia

PART D: Suggeriments, queixes i altres observacions. En aquest apartat recollirem aspectes que potser no s'han tingut en compte en el qüestionari i són d'importància per als clients, així com possibles resolucions a tenir en compte.

Glossari:

Client

Plataforma Electrònica de Contractació Pública

DOUE

DOGC

BOE

Plec de clàusules administratives particulars

QÜESTIONARI 2**CLIENT INTERN**

El qüestionari que figura a continuació es realitza per tractar de mesurar el grau de satisfacció en relació amb la qualitat dels serveis prestats pel Servei de Contractació del Departament d'Economia i Coneixement de la Generalitat de Catalunya (ubicat a la 1a planta de l'immoble situat a Rambla Catalunya, 19-21, 08007) en tot el procés de la contractació administrativa en el desenvolupament de les seves competències i a l'atenció telefònica rebuda dels telèfons: 933 162 164, 2163,2244, 2169 i 2109.

La finalitat gràcies a la qual neix aquesta iniciativa es concentra en la voluntat de millorar la prestació del Servei de Contractació incorporant la veu de les diferents unitats directives del Departament per conèixer les seves expectatives i, en conseqüència, emprendre accions de millora en el servei.

PART A IDENTIFICATIVA

A.1 Direcció General: **Subdirecció General:** **Servei:**

A.2. Rol en el GEEC:

Enregistra dades:

Validador:

Signatura electrònica:

A.3. Nombre d'expedients que requereix contractar anualment per a cada tipologia:

Serveis

Subministraments

Consultoria i/o Assessorament

Obres

A.4 Reserva contractes necessaris per a la seva unitat directiva a empreses o entitats del tercer sector?

Sí

No

En cas que la resposta sigui sí, indiqui'n la periodicitat:

En cas que la resposta sigui no, especifiqueu-ne els motius:

A.5. Altres aspectes que hi vulgui fer constar.**PART B AVALUACIÓ DEL SERVEI**

Com pot comprovar, el qüestionari mesura diferents aspectes relacionats amb el Servei de Contractació. En el qüestionari hi ha preguntes a les quals ha de respondre afirmativament o negativament i d'altres a les quals ha de respondre marcant un número de 4, essent 1 la mínima satisfacció i el 4 la màxima satisfacció:

4: Sí 3: quasi sempre 2: poques vegades 1: No

Les respostes s'analitzaran per grups homogenis d'acord amb la segmentació que resulti de la PART A. IDENTIFICATIVA.

1. Quan faig una consulta genèrica que no té relació amb cap expedient en concret, el personal respon adequadament a les meves necessitats?

1	2	3	4
---	---	---	---

2. Quan faig una consulta concreta en relació amb un expedient que s'està licitant, el personal té interès en solucionar els meus dubtes?

1	2	3	4
---	---	---	---

3. La informació que proporciona el Servei de Contractació sobre les consultes efectuades en matèria contractual resulta comprensible?

1	2	3	4
---	---	---	---

4. Em resulta fàcil entendre les comunicacions escrites (correus, informes, notes) que m'envien?

1	2	3	4
---	---	---	---

5. Quan faig una consulta que resulta no ser competència del Servei de Contractació, el personal m'informa i intenta adreçar-me al lloc adequat?

1	2	3	4
---	---	---	---

6. A l'hora d'iniciar un expedient de contractació que afecta la vostra unitat, preferiu que la tramitació sigui electrònica, a través de l'aplicació GEEC?

Sí	No
----	----

En cas que la resposta sigui no, indiqueu-ne els motius.

7. La plantilla "Informe Justificatiu" que incorpora el Gestor Electrònic d'Expedients de Contractació (en endavant GEEC) és clara i fàcil d'emplenar?

Sí	No
----	----

En cas que la resposta sigui no, indiqueu les millores que hi proposeu.

8. L'aplicació GEEC és senzilla a l'hora d'enregistrar les dades i de generar els documents necessaris en cada moment del procediment?

Sí	No
----	----

En cas que la resposta sigui no, indiqueu les millores que hi proposeu.

9. L'aplicació GEEC és ràpida a l'hora d'enregistrar les dades i de generar els documents necessaris en cada moment del procediment?

Sí	No
----	----

En cas que la resposta sigui no, indiqueu les millores que hi proposeu.

10. La Circular de Menors... és clara a l'hora de donar les instruccions que ha de seguir per a les despeses que li són d'aplicació?

Sí	No
----	----

En cas que la resposta sigui no, indiqueu les millores que hi proposeu.

11. Les instal·lacions on es realitzen els actes públics per a l'obertura dels sobres B i C són suficientment adequades en termes d'espai i comoditat?

Sí	No
----	----

En cas que la resposta sigui no, indiqueu les millores que hi proposeu.

12. Quan el Servei de Contractació diu que farà un determinat tràmit en un determinat temps, ho compleix?

1	2	3	4
---	---	---	---

13. El Servei de Contractació està alguna vegada tan ocupat que no pot respondre les preguntes?

1	2	3	4
---	---	---	---

14. Els empleats quan responen tenen coneixements suficients per contestar les preguntes que els faig?

1	2	3	4
---	---	---	---

15. Els empleats quan responen comprenen les meves necessitats encara que no les puguin solucionar?

1	2	3	4
---	---	---	---

16. Els empleats quan responen tenen un tracte amable?

1	2	3	4
---	---	---	---

PART C GRAU D'IMPORTÀNCIA DE LES DIMENSIONS SELECCIONADES

En aquest apartat es demana que indiqui quins aspectes del servei són considerats com a més necessaris o provoquen més valor, per conèixer quins són els atributs del servei sobre els quals té un major grau d'expectativa, cal que els ordeni segons per grau d'importància.

En el qüestionari hi ha preguntes que responen a aquestes cinc dimensions. Es tracta de numerar de l'1 al 5 aquestes dimensions, entenent que l'1 és la més important i el 5 la dimensió de menys importància.

- Elements tangibles
- Fiabilitat

- Capacitat de resposta
- Seguretat
- Empatia

PART D: Suggeriments, queixes i altres observacions. Amb aquest apartat recollirem aspectes que potser no s'han tingut en compte en el qüestionari i són d'importància per als clients, així com possibles resolucions a tenir en compte.

Glossari:

Client

Plataforma Electrònica de Contractació Pública

DOUE

DOGC

BOE

Plec de clàusules administratives particulars

11.3 Annex 3: Pla de millora

PLA DE MILLORA DEL SERVEI DE CONTRACTACIÓ EN RELACIÓ AMB EL CLIENT FINAL EXTERN										
	DIMENSIONS	Punts	+	-	ASPECTES VALORATS	CAUSES QUE PROVOQUEN EL PROBLEMA	ACTUACIÓ A SEGUIR	PROPOSTA DE MILLORA	CALENDARI	EINES SEGUIMENT MILLORA
			(73 a 96)	(49 a 72)						
D.1	Elements tangibles	79	X		Tecnologia: coneixement i ús de la Plataforma de serveis de contractació pública.			ELABORAR UN FORMULARI ADREÇAT AL CLIENT PERIÒDICAMENT, PER CONÈIXER EL GRAU DE SATISFACCIÓ	SETEMBRE	FORMULARI DE SATISFACCIÓ
		93	X		Disseny: Els anuncis que es publiquen en els diaris oficials donen prou informació i són clars.		MANTENIR el grau de satisfacció			
		93	X		Instal·lacions: Les sales on es realitzen els actes públics són adients quant a espai i comodtat.					
D.2	Fiabilitat	91	X		Disseny respon al que esperava: La Plataforma de serveis de contractació pública dóna informació clara i suficient sobre els expedients contractuals.			DIVULGAR A LES UNITATS ELS ÍTEMS NEGATIUS QUE ELS AFECTEN	JUNY	
		90	X		Disseny és adequat: Els anuncis que es publiquen en els Diaris Oficials donen prou informació i són clars.					
		90	X		Disseny és adequat: Els plecs de clàusules administratives particulars són clars (adequats).					
		85	X		Interès en resoldre els dubtes davant una pregunta referida a un expedient concret.					
		96	X		Disseny és adequat: Els actes públics són ordenats i entenedors.					
		80	X		Interès en adreçar al lloc correcte davant una pregunta que no és competència del Servei.					
		85	X		Compliment dels terminis compromesos.					
D.3	Capacitat de resposta	85	X		Compliment dels terminis compromesos.			DERIVAR L'OPORTUNITAT D'IMPLANTAR LA SIGNATURA ELECTRÒNICA EN EL GEEC	SETEMBRE	
		70		X	Realització dels tràmits administratius sense necessitat de personar-se a les oficines.	Presentació de la documentació i oferta en sobres tancats al Registre; validacions, signatura del contracte.	INFORMAR al Comitè de Seguiment de l'aplicació GEEC			
		64		X	Temps d'espera en l'expedició de documentació o certificats.	Certificats amb imports, concepte i bona execució a efecte de la seva presentació al Registre d'Empreses Classificades.	REVISAR PROCEDIMENT			
		82	X		Quan es desplaça a les oficines obté el servei a la primera.					
		50		X	La devolució de les garanties és ràpida.	El procés de retorn de garanties un cop es pot iniciar és d'1 mes com a mínim.	REVISAR PROCEDIMENT I INFORMAR al Comitè de Seguiment de l'aplicació GEEC			
D.4	Seguretat	90	X		Coneixen el que fan: Els plecs de clàusules administratives particulars són clars.			CREAR UN GRUP DE MILLORA PER MANTENIR LA QUALITAT	SETEMBRE	REUNIONS DE TREBALL
		85	X		Coneixements per resoldre els dubtes davant una pregunta referida a un expedient concret.					
		77	X		Coneixements per resoldre preguntes generals de contractació.					
		92	X		El persona atén i respon amb amabilitat		MANTENIR el grau de satisfacció			
		86	X		Apropament: Claredat en les comunicacions escrites					
		81	X		Coneixements per resoldre preguntes no relacionades amb contractació					
D.5	Empatia	92	X		Tracte humà: El personal atén i respon amb amabilitat.			ELABORAR UN ESBORRANY DE CARTA DE SERVEI	SETEMBRE	CARTA DE SERVEI
		96	X		Informació comprensible: Els actes públics són ordenats i entenedors.		MANTENIR el grau de satisfacció			
		85	X		Informació comprensible: Comunicació amb claredat en les comunicacions escrites.					
		81	X		Cortesia per resoldre preguntes no relacionades amb contractació					

PLA DE MILLORA DEL SERVEI DE CONTRACTACIÓ EN RELACIÓ AMB EL CLIENT FINAL INTERN										
	DIMENSIONS	Punts	+	-	ASPECTES VALORATS	CAUSES QUE PROVOQUEN EL PROBLEMA	ACTUACIÓ A SEGUIR	PROPOSTA DE MILLORA	CALENDARI	EINES SEGUIMENT MILLORA
			(67 a 93)	(40 a 66)						
D.1	Elements tangibles	74 55 64 71	X X	 X X 	Disseny a mida: El disseny de la plantilla que general el GEEC és clar i adequat. Tecnologia: El GEEC és senzill per enregistrar dades i generar documents. Tecnologia: El GEEC és ràpid enregistant dades i generant documents. Instal·lacions: Les sales on es realitzen els actes públics són adients en quant a espai i comoditat.	Disseny de l'aplicació informàtica Disseny de l'aplicació informàtica	INFORMAR al Comitè de Seguiment de l'aplicació GEEC	COMPROMÍS DE COORDINACIÓ AMB EL COMITÈ DE SEGUIMENT PER MILLORAR ELS PUNTS FEBLES DE L'APLICACIÓ	JUNY	REUNIONS DE TREBALL
D.2	Fiabilitat	86 75 61 66 82 74 55 93 71	X X X X X X X	 X X X X X 	Interès en resoldre els dubtes davant una pregunta referida a un expedient concret. Les comunicacions escrites són clares i fàcils de comprendre. Interès en adreçar al lloc correcte davant una pregunta que no és competència del Servei. El disseny respon al que esperava: El GEEC ha millorat la tramitació dels expedients. La metodologia aplicada és satisfactòria: El GEEC ha facilitat el seguiment dels expedients. Disseny de l'acció és adequat: El disseny de la plantilla que genera el GEEC és clar i adequat. El disseny respon al que esperava: el GEEC és senzill per enregistrar dades i generar documents. Disseny adequat: La Circular 1/2008 fixava instruccions clares. Compliment dels terminis compromesos	Saturació de trucades Disseny de l'aplicació informàtica Disseny de l'aplicació informàtica	REVISAR L'ATENCIÓ TELEFÒNICA INFORMAR al Comitè de Seguiment de l'aplicació GEEC INFORMAR al Comitè de Seguiment de l'aplicació GEEC	GARANTIR LA REDUCCIÓ DE TEMPS D'ESPERA TELEFÒNICA ESTABLIR INDICADORS DE SEGUIMENT	SETEMBRE SETEMBRE	
D.3	Capacitat de resposta	64 71 49 40 79	 X X X	X X X 	El GEEC és ràpid enregistant dades i generant documents Compliment dels terminis compromesos El Servei mai està tan ocupat com per no poder atendre les vostres preguntes. Resposta ràpida: L'atenció a les trucades és immediata. Disposició a ajudar: Les persones que us atenen comprenen les vostres necessitats.	Disseny de l'aplicació informàtica Saturació de trucades Saturació de trucades	INFORMAR al Comitè de Seguiment de l'aplicació GEEC REVISAR L'ATENCIÓ TELEFÒNICA REVISAR L'ATENCIÓ TELEFÒNICA	ELABORAR UN FORMULARI ADREÇAT AL CLIENT PERIÒDICAMENT PER CONÈIXER EL GRAU DE SATISFACCIÓ	SETEMBRE	FORMULARI
D.4	Seguretat	78 86 93 88 88	X X X X X	 X X X X	Coneixements per resoldre els dubtes davant una pregunta genèrica de contractació. Coneixements per resoldre els dubtes davant una pregunta referida a un expedient concret. Coneixements: La Circular 1/2008 fixa instruccions clares El personal té prou coneixements per resoldre les preguntes. El personal atén amb amabilitat.		MANTENIR el grau de satisfacció	CREAR UN GRUP DE MILLORA PER MANTENIR LA QUALITAT	SETEMBRE	REUNIONS DE TREBALL
D.5	Empatia	78 81 61 79	X X X	 X 	Cortesia del personal per resoldre els dubtes davant una pregunta genèrica de contractació. La informació verbal proporcionada és comprensible. Interès en adreçar al lloc correcte davant una pregunta que no és competència del Servei. Les persones que us atenen comprenen les vostres necessitats	Saturació de trucades	REVISAR L'ATENCIÓ TELEFÒNICA	ELABORAR UN ESBORRANY DE CARTA DE SERVEI	SETEMBRE	

