



# Guia per a l'elaboració de cartes de serveis



Generalitat  
de Catalunya

# Guia per a l'elaboració de cartes de serveis

Col·lecció  
"Eines de Gestió Pública"

1



**Generalitat  
de Catalunya**

### “Eines de Gestió Pública”

és una nova col·lecció de publicacions de la Direcció General de Modernització de l'Administració que pretén col·laborar a estendre dins l'Administració pública catalana l'interès per la qualitat i l'excel·lència i a implantar projectes de millora en els departaments i organismes que ajudin a innovar en les pràctiques de gestió per tal d'oferir millors serveis a la ciutadania.

Generalitat de Catalunya  
Departament de Governació i Administracions Públiques  
Direcció General de Modernització de l'Administració

1a edició: Barcelona, gener 2008

Dipòsit legal: B-9002-2008

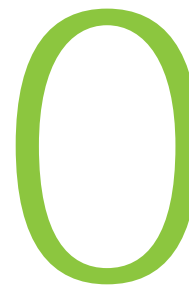
Disseny: Comunicació Gràfica Sílvia Vallverdú

# Sumari

0.	<b>Presentació</b>	5
1.	<b>Introducció</b>	9
2.	<b>Inici del projecte</b>	17
	A. Constituir l'equip de treball	17
	B. Definir el projecte	21
	C. Planificar la comunicació	23
	D. Formar l'equip de treball	28
3.	<b>Definició de l'oferta de serveis</b>	29
	A. Contextualitzar el servei objecte de la carta	29
	B. Identificar i descriure els serveis	34
	C. Identificar i descriure els processos	37
4.	<b>Exploració de la demanda i anàlisi de les expectatives</b>	39
	A. Estudiar la demanda i analitzar les expectatives	42
	B. Determinar els factors de qualitat	46
5.	<b>Avaluació de la gestió actual</b>	49
	A. Determinar els estàndards de qualitat	49
	B. Comparar els estàndards amb els nivells actuals de prestació	51
6.	<b>Definició dels compromisos associats a l'oferta de serveis</b>	55
	A. Formular els compromisos	55
7.	<b>Redacció de la proposta de carta de serveis</b>	59
	A. Recomanacions generals	59
	B. Contingut de la carta de serveis	60
8.	<b>Disseny, estructura i format</b>	65
9.	<b>Aprovació, publicació i difusió</b>	67
10.	<b>Manteniment de la carta de serveis</b>	69
	A. Avaluar l'acompliment dels compromisos	70
	B. Aprofundir l'anàlisi de les expectatives i conèixer l'avaluació de la satisfacció	70
	C. Identificar oportunitats de millora i planificar-les	71
	D. Redefinir l'oferta de serveis i revisar els compromisos	72
	E. Actualitzar la carta de serveis	72
11.	<b>Agraïments</b>	73



# Presentació



La implantació de les cartes de serveis a l'Administració pública és un procés complex, sobretot tenint en compte les característiques dels serveis que presta, la pluralitat i l'heterogeneïtat dels usuaris i la complexa estructura de l'organització.

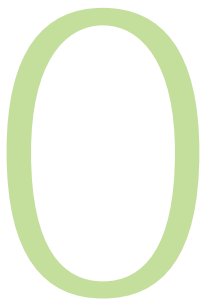
Un sistema de gestió de la qualitat basat en cartes de serveis implica estudiar, analitzar i aplicar aspectes col·laterals de gestió de manera corporativa, per tal de controlar fàcilment l'acompliment dels compromisos contrets davant de la ciutadania i la incidència d'aquesta en la millora de la gestió.

L'Administració de la Generalitat ha elaborat una eina metodològica que ajudi els departaments i organismes a desenvolupar sistemes de gestió basats en la carta de serveis. Es considera que aquest sistema de gestió té una repercussió directa en la millora dels serveis i en la percepció de la qualitat per part de la ciutadania.

Aquesta primera versió de la guia no és definitiva: la pretensió és establir una base que sigui completada i enriquida amb les aportacions de les persones interessades i les experiències que es vagin acumulant.

## Finalitats

- Facilitar la viabilitat dels projectes d'implantació de cartes de serveis a l'Administració de la Generalitat de Catalunya. Es proposa un marc d'actuació i s'identifiquen els factors i els aspectes més rellevants dels projectes d'implantació.
- Proporcionar una informació estructurada i una metodologia d'elaboració i manteniment de les cartes de serveis que redueixi els costos d'informació i de gestió dels projectes d'implantació de cartes de serveis.
- Establir criteris, pautes o estàndards comuns per a totes les cartes de serveis de l'Administració de la Generalitat pel que fa al contingut de la informació, a la seva estructuració i imatge, i a la seva gestió. Tot i així, atesa l'heterogeneïtat i la complexitat dels serveis de l'Administració de la Generalitat, es pot donar el cas que aquests criteris no puguin ser completament aplicables a la totalitat dels serveis. Això exigeix, cas per cas, les adaptacions i els ajustaments necessaris.



## Presentació

### Invitació a enriquir la guia

La primera edició de la guia, només disponible en versió electrònica, ha estat elaborada per la Direcció General de Modernització de l'Administració. Pretén servir de banc de proves en diversos projectes pilot i sotmetre's a l'examen de les unitats i organismes que treballin en àrees d'organització i/o qualitat dels departaments i del personal directiu i gestor de les unitats que vulguin desenvolupar una carta de serveis.

Les referències, les aportacions crítiques, l'avaluació de les experiències pilot i l'aprenentatge adquirit permetran elaborar una segona edició, sempre en revisió, però amb voluntat d'una relativa permanència. Alhora es pretén que sigui una obra col·lectiva fruit del consens i resultat de les evidències derivades de les millors pràctiques.

### Estructura de la guia

La guia està estructurada d'acord amb les diferents fases que cal seguir per a la confecció d'una carta de serveis, que van des de la definició i el desenvolupament del projecte fins a l'actualització de la carta. Cadascuna d'aquestes fases inclou una sèrie d'activitats que cal dur a terme. La majoria d'aquestes activitats s'acompanyen d'un document o plantilla que s'ha dissenyat per facilitar i homogeneïtzar el procés d'elaboració de la carta.

A l'inici de cada fase s'assenyalen els objectius a assolir, les activitats que cal dur a terme, els actors implicats, els documents de treball o plantilles corresponents i els documents d'ampliació de la informació. Aquesta informació es representa amb les icones següents:



Objectius immediats que es volen aconseguir mitjançant les activitats que es desenvoluparan en la fase corresponent



Activitats que ha de dur a terme l'equip de treball per aconseguir els objectius



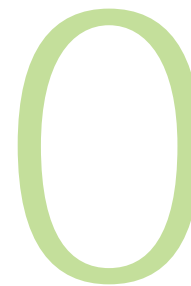
Actors que hi intervenen



Model de document de treball. Es tracta d'una plantilla orientativa que serveixi de base i faciliti les tasques de l'equip



Document d'ampliació de la informació



Altres icones complementàries que es fan servir són:



Exemple d'un cas real



Informació rellevant per tenir en compte



Informació complementària

### Contactes per a comentaris, suggeriments i propostes de millora

- **Direcció General de Modernització de l'Administració**  
Departament de Governació i Administracions Públiques  
Pl. Catalunya, 20, 10a planta  
08002 Barcelona  
Tel. +34 93 567 43 43  
Fax +34 93 567 43 30  
A/e: [dgmodernitzacio.governacio-ap@gencat.cat](mailto:dgmodernitzacio.governacio-ap@gencat.cat)





Les administracions públiques, en l'esforç per aconseguir els seus objectius i per adaptar la seva capacitat de resposta a les demandes i les expectatives de la ciutadania, han dissenyat diverses estratègies de millora basades en polítiques de qualitat. Un dels instruments per a la gestió de la qualitat centrat en el ciutadà i la seva satisfacció en la prestació dels serveis és la carta de serveis. Per això, l'Administració de la Generalitat aposta per implantar progressivament cartes de serveis en els àmbits de la seva competència, com a part d'una estratègia per fer més efectiva la seva actuació i permetre més interacció amb la ciutadania.

L'enfocament de les cartes de serveis que es vol assumir incideix en els aspectes següents: oferir informació entenedora dels serveis; tenir en compte les expectatives dels ciutadans en el disseny dels serveis i permetre'ls de participar-hi; gestionar els serveis de manera planificada sobre la base de processos d'aportació de valor; fixar estàndards d'actuació; avaluar la gestió i la satisfacció dels usuaris a partir d'indicadors, i desenvolupar de manera contínua accions de millora dels serveis a partir d'aquestes fonts d'informació.

## La carta de serveis com a eina de gestió de la qualitat

Les actuacions de millora de les administracions públiques se centren prioritàriament en tres àmbits simultàniament:

- l'eficiència dels processos
- la interacció amb les persones usuàries dels serveis, que comporta un reforçament dels valors de transparència, participació i accessibilitat
- la millora contínua i la innovació.

Les polítiques de qualitat dels serveis sovint expressen continguts relacionats amb aquests àmbits.

Per poder-se desenvolupar, les polítiques de qualitat dels serveis empen diverses estratègies, totes consistentes en la institucionalització d'una pràctica organitzativa de millora contínua:

- L'establiment d'un model d'acreditació, mitjançant el compliment indispensable d'uns requisits i d'uns estàndards que afecten diferents àmbits de l'organització. Aquests requisits i estàndards no són estancs, sinó que s'han d'anar modificant per a la consecució de la millora en els resultats.
- L'adopció d'un sistema de gestió de la qualitat a partir de l'adaptació dels principis i de les pràctiques de gestió de l'organització proposats en models de funcionament reconeguts internacionalment (normes ISO 9001/2000).
- La institucionalització de pràctiques de gestió d'excel·lència empresarial o bona administració, mitjançant l'avaluació organitzativa sobre la base d'uns models de referència (principalment els models EFQM i CAF).
- L'elaboració de cartes de serveis, mitjançant l'explicitació dels termes i les condicions amb què determinat servei s'ofereix als ciutadans i l'establiment, sobre la base d'uns compromisos públics, d'uns objectius de resultat que són avaluats amb la finalitat d'introduir-hi millores.

Les cartes de serveis constitueixen una veritable eina de gestió de la qualitat en la qual hi té un valor fonamental el document que explicita els compromisos de servei. En aquest sentit, cal entendre que:

1. La carta de serveis és un instrument de millora de la qualitat. Amb aquesta finalitat, requereix l'anàlisi prèvia de les expectatives de la persona usuària del servei, fixa uns compromisos, facilita la revisió dels processos de gestió, i permet avaluar la gestió i la satisfacció dels serveis prestats i prendre decisions de millora.
2. La carta de serveis es concreta en un o més documents amb informació d'utilitat per a les persones usuàries i la ciutadania en general, sobre els serveis i la unitat que els presta, els compromisos adquirits, en termes d'eficàcia i qualitat de la prestació, i els mecanismes de participació de la ciutadania i de les persones usuàries en la millora de la prestació.

Per tant, s'hi superposen dues perspectives:

1. Des del punt de vista de l'Administració, és un sistema de gestió de la qualitat que permet, servei per servei:

- incorporar la veu de la ciutadania canalitzant la seva visió, opinió i grau de satisfacció actual
  - optimitzar la política d'informació, sistematitzant la relativa a un servei i presentant-la en uns suports amb una identitat pròpia (fullet, documents específics, pàgines web)
  - orientar l'acció cap a resultats clau mesurant i avaluant els aspectes que els ciutadans valoren en relació amb aquest servei i compromentent-se públicament amb determinats nivells de resultat
  - emprendre accions de millora orientades a la satisfacció de la ciutadania atenent els resultats de la gestió i el grau d'acompliment dels compromisos i el seguiment continu de l'opinió dels ciutadans.
2. Des del punt de vista de les persones usuàries del servei, és un document a l'abast de la ciutadania que informa sobre:
- les característiques essencials d'un servei amb referència concreta a documents més específics que ha de tenir a la seva disposició (regulació normativa del servei, impresos, etc.)
  - els compromisos d'informació, atenció, tramitació i resolució amb què l'Administració gestiona el servei, amb referència concreta a documents que informen del grau d'acompliment
  - les vies que permeten a la ciutadania participar en el disseny, la producció i la millora del servei.

En moltes administracions públiques la carta de serveis ha esdevingut una estratègia transformadora pels beneficis que reporta. No obstant això, en alguns casos el seu valor s'ha limitat a una millora significativa de la informació dels serveis i els òrgans administratius i ens que componen l'administració pública en qüestió.

En aquest sentit, no es considerarien pròpiament cartes de serveis els documents que es limiten a fer publicitat dels serveis oferts o bé aquells que, a l'hora d'establir compromisos de servei, ignoren les expectatives de la ciutadania. Tampoc no ho serien els documents que, tot i complir aquests requisits, no se sotmeten a una revisió i un manteniment continuats. Les cartes de serveis necessiten un sistema de gestió en el qual es té en compte l'avaluació dels resultats de la gestió per definir i implantar decisions de millora de manera contínua.

Les cartes de serveis tampoc no es poden confondre amb un catàleg de serveis (que és un instrument útil per identificar i inventariar els serveis que presta una determinada unitat) ni amb una carta o declaració de drets i deures (que identifica i cataloga els drets i deures de la ciutadania davant l'actuació quotidiana de l'Administració).

## Resultats de l'aplicació d'un sistema de gestió basat en cartes de serveis

La carta de serveis és un sistema de gestió de la qualitat amb un potencial d'impacte considerable en la percepció de les persones usuàries dels serveis i en la millora contínua d'aquests serveis.

Diverses administracions públiques han implantat aquest sistema de gestió, especialment en països anglosaxons. A Espanya també ha estat implantat en bona part de les administracions locals, autonòmiques i estatal.

Aquestes administracions han aconseguit, en la majoria de casos, resultats positius. Alguns dels beneficis constatables són:

### Per a la ciutadania

- facilita la identificació corporativa dels serveis i ofereix una informació estructurada de manera homogènia
- reflecteix l'esforç de l'Administració per ajustar-se a allò que la ciutadania espera i valora, i això incrementa la satisfacció de les persones usuàries dels serveis i la legitimació dels poders públics
- objectiva la qualitat dels serveis i informa del nivell de qualitat amb què s'estan prestant
- denota una Administració propera, receptiva i compromesa.

### Per a l'Administració

- permet estendre en les organitzacions públiques la cultura de la participació ciutadana i de la incorporació de la veu de la ciutadania en la gestió dels serveis públics
- canalitza de manera sistemàtica els esforços de qualitat que desenvolupen les unitats de l'Administració i institueix un sistema de millora contínua dels serveis
- responsabilitza el personal directiu i gestor de la seva pròpia gestió i dels seus propis resultats: reforça un estil de direcció i de gestió sensible a les expectatives dels ciutadans i orientat a la sistematització de les actuacions, a l'avaluació i a la mesura, i a la presa de decisions de millora
- es tracta d'una eina d'aplicació senzilla, raonablement assolible
- genera informació objectiva sobre la capacitat de gestió de les unitats per assolir els objectius de resultat previstos
- evidencia en quines àrees l'Administració compleix els seus compromisos i en quines cal revisar l'actuació present.

## La carta de serveis de l'Administració de la Generalitat de Catalunya

Com s'ha dit, les administracions del nostre entorn han posat en marxa diferents sistemes de gestió de la qualitat basats en les cartes de serveis, amb resultats de diversa consideració. La posada en marxa d'aquests sistemes s'ha fet en el marc d'una sèrie de millores de suport a la qualitat en la gestió pública que situen la ciutadania en el centre de la seva actuació. Aquesta tendència comporta l'assumpció de models orientats a la qualitat, que posin en marxa actuacions destinades a conèixer l'opinió dels usuaris i la satisfacció de la ciutadania sobre la base d'uns estàndards de qualitat en els serveis que es presten.

A Catalunya, el nou Estatut d'autonomia no ignora aquesta realitat i, en el seu article 30.1 disposa que «totes les persones tenen dret a accedir en condicions d'igualtat als serveis públics i als serveis econòmics d'interès general. Les administracions públiques han de fixar les condicions d'accés i els estàndards de qualitat d'aquests serveis, amb independència del règim de llur prestació».

L'any 1996, l'Acord de Govern de modernització de l'Administració i l'Acord de concreció de la política de modernització assenyalaven com a àmbit prioritari la «millora del servei al ciutadà» i el concretaven en una sèrie d'intervencions, entre les quals «l'elaboració de les cartes dels drets dels ciutadans que expressen els compromisos de qualitat i quantitat dels serveis així com els mecanismes d'exigència, de reclamació i de compensació a disposició dels ciutadans».

Anys després, mitjançant la Resolució 358/VI, de 13 de desembre de 2000, el Parlament de Catalunya instava el Govern, en el marc d'una política d'aprofundiment de la democràcia, «a elaborar i distribuir cartes del ciutadà per a cada un dels serveis públics que són competència de la Generalitat [...]».

El Pla d'extensió de models de qualitat a l'Administració de la Generalitat de Catalunya, aprovat per Acord de Govern de 2 de maig de 2001, plantejava en una primera fase l'adopció del sistema de gestió de la qualitat basat en la norma ISO 9001/2000 en determinats serveis, i també el desenvolupament de cartes de serveis.

També en l'Informe sobre bon govern i transparència administrativa de 27 de juliol de 2005, l'apartat B «Principis i propostes que han d'orientar les actuacions de les administracions públiques catalanes» fa una recomanació relativa a les cartes de serveis: «Recomanem generalitzar la figura de la carta de serveis a totes les administracions públiques, organismes i empreses i, en especial, als serveis de la Generalitat, tant

els prestats directament com els externalitzats, i formular-hi compromisos concrets i tangibles de prestació, dins de terminis i nivells de qualitat garantits, amb el benentès que qualsevol incompliment d'aquests compromisos hauria de generar la corresponent compensació o indemnització a favor del damnificat. Les cartes de serveis haurien de servir per posar en relleu el cost i la importància del servei, així com la responsabilitat dels seus usuaris».

A la Generalitat de Catalunya, els darrers cinc anys s'han produït experiències de cartes de serveis associades al desenvolupament de projectes globals de millora de l'Administració de la Generalitat. Entre aquests projectes i iniciatives hi ha:

- Cartes de serveis derivades del procés de certificació de serveis d'acord amb la norma ISO 9001/2000. La carta de serveis és una bona eina per atendre els requisits 7.2.1 i 7.2.2 (determinació i revisió dels requisits relacionats amb el producte) i 7.2.3 (comunicació amb el client). Aquest és el cas de la carta de serveis de la Direcció General d'Atenció Ciutadana i de la carta de serveis del Palau Robert de la Direcció General de Difusió Corporativa.
- Paral·lelament, diverses unitats han desenvolupat cartes de serveis:
  - Oficina de Gestió Unificada del Departament de Treball i Indústria (<http://www.gencat.net/oge/carta/carta.htm>)
  - Biblioteca de Catalunya (<http://www.bnc.cat/serveis/cserveis.php>)
  - Punt d'atenció al ciutadà del Departament de Política Territorial i Obres Públiques (<http://www10.gencat.net/ptop/AppJava/cat/departament/qualitat/index.jsp>)

### L'objecte de la carta: el servei públic

La carta de serveis es concreta en un o més documents amb informació d'utilitat per a les persones usuàries i la ciutadania en general sobre els serveis. Però, quins són aquests serveis? Tot i que una definició unívoca és complexa, es pot entendre per servei l'activitat o conjunt d'activitats (resultats d'un procés) que realitza l'Administració pública de manera directa o indirecta per satisfer una necessitat d'interès general d'acord amb uns principis i un règim jurídic propi.

Els serveis que produeixen les administracions públiques estan dotats de particularitats que els diferencien dels serveis prestats per entitats de caràcter privat: existència d'actuacions que impliquen l'exercici d'au-

toritat, l'existència de normes reguladores de drets, l'heterogeneïtat dels usuaris o la prestació obligatòria de determinats serveis, entre d'altres.

Els serveis s'insereixen dins d'una determinada política pública de la qual la ciutadania és beneficiària. La carta de serveis no només ofereix informació sobre la prestació del servei, sinó que permet que es doni una interacció amb els usuaris. La determinació dels serveis que han de ser objecte de carta no és senzilla, ja que pot respondre a diferents lògiques (un determinat servei que ofereix una unitat, un conjunt de serveis, un servei adreçat a una tipologia d'usuaris, etc.). En tot cas, l'elaboració de les cartes de serveis hauria de ser planificada de manera que la prioritització de serveis tingui en compte la rellevància i l'impacte potencial sobre les persones usuàries dels serveis.

### Tipologia de cartes de serveis

Les cartes de serveis poden ser de diferents tipus segons el seu abast. Així, n'hi ha :

- Cartes de serveis relatives a la prestació d'un determinat servei.
- Cartes de serveis relatives al conjunt de serveis que presta una unitat directiva.
- Cartes de serveis relatives a un conjunt de serveis d'una mateixa unitat directiva o diverses unitats directives, agrupats en funció dels seus usuaris.
- Cartes de serveis relatives a un conjunt de serveis d'una mateixa unitat directiva o diverses unitats directives, agrupats en funció de la tipologia del servei.
- Cartes de serveis relatives a centres prestadors de serveis.

El servei o conjunt de serveis de les cartes de serveis han de tenir una entitat suficient que en justifiqui l'elaboració.

### Metodologia per a l'elaboració d'una carta de serveis

L'elaboració de la carta de serveis és una empresa que comporta un seguit de dificultats i riscos que aquesta guia, per mitjà de la provisió d'una metodologia concreta, pretén minimitzar.

No obstant això, abans d'endinsar-se en aquest projecte cal comprovar que es compleixen de les condicions necessàries per garantir-ne la viabilitat. Aquesta comprovació es pot realitzar a partir de la resposta als interrogants següents:



# 1

## Introducció

- Hi ha implicació de la direcció per desenvolupar un projecte d'aquestes característiques?
- Hi ha voluntat de treballar en la gestió de la qualitat?
- Hi ha voluntat de millorar el servei?
- Hi ha recursos humans i disponibilitat de temps suficients?

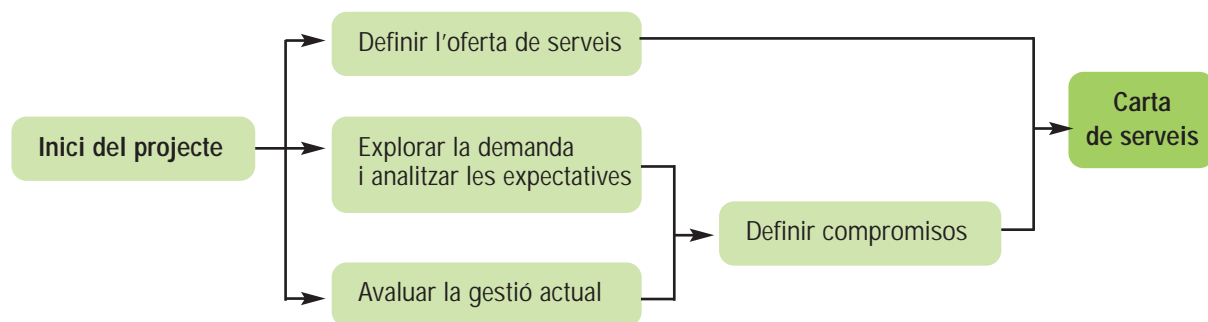
La resposta afirmativa a aquests quatre interrogants, si bé no implica per si sola la consecució d'un projecte d'èxit, sí que permet iniciar-lo amb unes certes garanties. Abans d'iniciar-lo pròpiament, però, cal:

- Contactar amb les persones del departament o de l'organisme que treballin en àrees d'organització i/o qualitat
- Fer una primera aproximació teòrica a les cartes de serveis (sobretot finalitats, resultats, avantatges, inconvenients, etc.)
- Realitzar una primera avaluació de la viabilitat del projecte, per exemple, mitjançant una anàlisi DAFO (identificació i anàlisi de debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats)

D'acord amb el referent metodològic que s'ha adoptat, les fases del procés d'elaboració d'una carta de serveis són:

- Inici del projecte
- Definició de l'oferta de serveis
- Exploració de la demanda i anàlisi de les expectatives
- Avaluació de la gestió actual
- Definició dels compromisos associats a l'oferta de serveis
- Redacció de la proposta de carta de serveis

### PROCÉS D'ELABORACIÓ DE LA CARTA DE SERVEIS



# Inici del projecte

# 2

## ACTIVITAT A: Constituir l'equip de treball

La preparació dels materials que formaran part del procés d'elaboració de la carta de serveis requereix coneixements profunds sobre el servei i sobre la gestió d'aquest. També habilitats per aplicar la metodologia, i per obtenir informació i sistematitzar-la de manera útil per al propòsit de redactar una proposta de carta de serveis. Tot plegat suggereix una diversitat de perfils i, per tant, l'opció més viable és la constitució d'un equip de treball.

### COMPOSICIÓ RECOMANADA

- **Director/a del projecte:** persona de la unitat directiva (si pot ser, el/la responsable). És la persona responsable del procés d'elaboració, d'actualització, de manteniment, de difusió i del seguiment de l'acompliment dels compromisos i indicadors establerts a la carta de serveis. Per la seva proximitat o pertinença a l'àmbit directiu, ha de tenir coneixement de la política pública en la qual s'integra el servei, les demandes de les parts interessades en l'oferta de serveis i el posicionament de la direcció.
- **Coordinador/a del projecte:** persona de la unitat que s'ha d'encarregar de programar i coordinar les activitats de treball d'acord amb la metodologia proposada. Ha de formalitzar la documentació generada, fer el registre i el seguiment de l'activitat del projecte i dinamitzar l'equip de treball.
- **Responsable de fer el seguiment i suport de les cartes de serveis de les unitats directives adscrites al departament** (normalment, personal que treballi en àrees d'organització i/o de qualitat). La seva aportació és rellevant per assessorar i donar suport en l'aplicació de la metodologia i en les activitats tècniques de caràcter organitzatiu. Un cop finalitzada l'elaboració de la carta, fa el seguiment de la seva gestió i una avaluació del grau d'acompliment dels compromisos per donar-ne compte a la secretaria general i per fer recomanacions de millora.



Preparar el marc per desenvolupar el projecte d'elaboració d'una carta de serveis



Constituir l'equip de treball  
Definir el projecte  
Planificar la comunicació  
Formar el personal



Equip de treball de la carta  
Equip directiu



Fitxa de l'equip de treball  
Definició del projecte  
Pla de comunicació



Manual per a la formació dels membres de l'equip de treball

# 2

## Inici del projecte

- Persones de la unitat coneixedores del servei en el seu vessant de procés intern i de tramitació. La seva aportació és rellevant en les activitats de recollida d'informació, d'avaluació de la gestió, de descripció del servei i d'introducció de millores.
- Persones de contacte amb les persones usuàries implicades en la prestació directa del servei. La seva aportació és rellevant en les activitats d'anàlisi de la demanda i d'avaluació de les expectatives, així com en la introducció de millores.
- Persones de l'àmbit de la comunicació. La seva aportació és rellevant en la redacció de la carta i en el procés d'edició, publicació i difusió. S'ha de tenir en compte que durant tot el procés d'elaboració s'han de fer actuacions de comunicació interna per aconseguir l'alineament de les persones de l'organització amb el nou model de gestió basat en les cartes de serveis. Pel que fa a les persones usuàries, si es considera necessari, també s'han de posar en marxa accions de comunicació externa per donar-los a conèixer l'esforç de millora que fa la unitat de gestió.

### ALTRES POSSIBLES INTEGRANTS DE L'EQUIP

- Una persona que exerceixi la consultoria especialitzada en la matèria com a integrant de l'equip o en els papers de director/a o coordinador/a de l'equip. La seva aportació és rellevant en la productivitat i eficàcia del grup de treball per raó d'experiències anteriors o de l'expertesa en la matèria.
- Una persona de la Direcció General de Modernització de l'Administració, puntualment, per donar suport metodològic i assessorament als integrants de l'equip i per obtenir informació directa dels processos d'elaboració i d'implantació de cartes de serveis a nivell corporatiu.
- Persones usuàries del servei o persona prescriptora en el sector professional (particular o membre d'alguna associació, col·legi professional o altres entitats). La seva aportació pot resultar rellevant en l'anàlisi de la demanda i l'avaluació d'expectatives del servei i, per tant, la seva participació s'hauria de limitar a aquesta fase.

### CARACTERÍSTIQUES DE L'EQUIP DE TREBALL

- Les persones han d'estar motivades i assumir el projecte com una oportunitat de millora que pot repercutir tant en l'entorn de treball i els processos de gestió com en els resultats de l'organització. En aquest sentit, és clau la visualització del compromís actiu de la direcció, que s'ha de transmetre a les persones que conformen l'equip directament o a través del/de la director/a del projecte.

- És important que els membres de l'equip tinguin continuïtat, excepte quan es considera necessària la incorporació puntual d'alguna persona externa en alguna determinada fase del procés d'elaboració de la carta (persona experta, consultor/a, ciutadà/ana, etc.).
- El nombre de persones integrants de l'equip depèn cas per cas de l'abast del projecte. No obstant això, es considera que el nombre màxim de components de l'equip hauria de ser de vuit persones, i el mínim, de quatre.
- Perfils dels components de l'equip:
  - Prestigi relacionat amb l'eficàcia professional
  - Actitud personal de cooperació i habilitat per treballar en equip
  - Credibilitat davant dels col·legues
  - Capacitat analítica i d'aplicació de metodologia
  - Experiència rellevant en el sector professional i en l'organització
  - Visió generalista de la unitat amb coneixement profund de l'àrea funcional a la qual estiguin adscrits
  - Actitud participativa i crítica, però constructiva
  - Criteri propi i habilitat per comunicar i aportar el punt de vista personal

L'equip ha de dictar unes pautes per establir un sistema de treball continuat (espais, horaris, procediments, etc.). A més de les sessions conjuntes, s'hauran de realitzar algunes tasques individualment. Per facilitar l'intercanvi i la comunicació es recomana la creació d'un espai virtual de treball al qual tindrien accés les persones que integren l'equip de treball i, puntualment, d'altres la participació de les quals es cregui convenient (d'aquesta manera també es pot obrir la participació a persones dels serveis territorials, per exemple).

Per tal de formalitzar la constitució de l'equip de treball i deixar constància de qui en són els membres, es considera adient que s'elabori un document que reculli la informació bàsica de les persones que formen part del grup, amb l'especificació de les dades de contacte i les responsabilitats que assumeix cada una.



Juntament amb l'equip de treball, es pot formalitzar la creació d'un equip directiu o comitè directiu format per algun dels membres de l'equip de treball (la persona que dirigeix el projecte i l'encarregada de la coordinació) i altres persones a nivell de subdirecció, direcció general i/o secretaria general o sectorial. Així s'implica de manera més directa la direcció, cosa que pot repercutir favorablement en l'impuls i el desenvolupament del projecte (en la motivació de l'equip, en l'assignació de recursos, etc.). Aquest equip o comitè directiu es podria reunir en la fase inicial del projecte (per avalar el document de definició de projecte) i en la fase prèvia a la redacció de la carta (per donar la seva conformitat al text), i també quan ho consideri oportú l'equip de treball, en cas que es produeixi algun imprevist o en un canvi de circumstàncies que afecti el procés d'elaboració de la carta.

# 2

## Inici del projecte



### Document de treball núm. 1

#### EQUIP DE TREBALL PER A L'ELABORACIÓ DE LA CARTA DE SERVEIS DE...

##### Dades dels membres de l'equip de treball

Nom	Càrrec	Responsabilitat dins l'equip	A/e	Telèfon
1		Director/a del projecte		
2		Coordinador/a		
3		Responsable de seguiment i suport		
4		...		
5				
6				

##### Matriu de responsabilitats <sup>(1)</sup>

	1	2	3	4	5	6
Assegurar la viabilitat del projecte	●					
Comunicar als directius l'evolució del projecte	●					
Dotar l'equip de treball dels recursos necessaris	●					
Elaborar la definició del projecte		●	●			
Coordinar les tasques de l'equip de treball		●				
Convocar l'equip i elaborar les actes		●				
Assessorar l'equip sobre aspectes tècnics			●			
Dotar l'equip de metodologia			●			
...						

(1) En aquest exemple, (1) seria el/la director/a del projecte, (2), el/la coordinador/a i (3), la persona responsable de seguiment i suport.

## ACTIVITAT B: Definir el projecte

L'elaboració d'una carta de serveis és la fi d'un projecte que pretén aconseguir un determinat resultat, que es desenvolupa dins uns terminis concrets, segueix unes determinades fases i en el qual intervenen una pluralitat d'actors. Per tal de facilitar la identificació d'aquests elements i la seva planificació, s'ha de definir aquest projecte en un document que serà el punt de partida i el document marc. L'exercici de definició del projecte és un element clau, al qual val la pena que es destini el temps necessari per obtenir-ne un document consensuat que marqui les pautes de treball que cal seguir.

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

- **Objectiu.** De manera genèrica, explicar l'objectiu que es pretén assolir amb l'elaboració de la carta de serveis.
- **Termini.** Data d'inici (tindrà lloc amb la primera reunió de l'equip de treball, en la sessió de nomenament dels membres integrants) i de previsió d'acabament del projecte (un cop publicada la carta). La durada del procés d'elaboració d'una carta de serveis dependrà de múltiples factors: del servei, de la maduresa organitzativa (si es treballa amb quadres de comandaments i es disposa d'indicadors de gestió, si es fan enquestes de satisfacció, etc.), de la disponibilitat del personal, etc. i, per tant, no és generalitzable.
- **Abast.** Delimitar l'àmbit al qual s'aplicarà la carta de serveis
- **Mètode de treball.** S'ha de definir el sistema de treball que cal seguir i el ritme de treball de l'equip, i especificar si es preveu la incorporació eventual de terceres persones (experts, usuaris, etc.).
- **Planificació del projecte.** Cal realitzar un pla de treball (calendarització) tenint en compte els terminis establerts, amb l'especificació del temps dedicat a cadascuna de les activitats previstes i les persones que s'hi implicaran.
- **Recursos.** Especificar els recursos necessaris per desenvolupar el projecte. Cal especificar si s'ha de contractar personal extern, de quins mitjans materials es disposa, etc.

# 2

## Inici del projecte



### Document de treball núm. 2

#### DEFINICIÓ DEL PROJECTE: CARTA DE SERVEIS DE...

Objectiu

Termini

Abast

Mètode de treball

Planificació del projecte



Vegeu el calendari

Recursos

## ACTIVITAT C: Planificar la comunicació

Amb la publicació i distribució de la carta de serveis es produirà una acció de comunicació dirigida a la ciutadania, que dóna informació d'utilitat sobre els serveis que s'ofereixen i la unitat que els presta, les condicions del servei, en termes de compromisos sobre l'eficàcia i la qualitat de la prestació, i sobre els mecanismes de participació dels ciutadans i usuaris per a la millora de la prestació.

La comunicació externa, adreçada a l'usuari final o a la ciutadania en general, és fonamental, ja que és a la ciutadania a qui va dirigit el producte final, la carta de serveis. Ara bé, no es pot deixar de banda el fet que qui farà efectiu que es compleixin els compromisos de la carta és un col·lectiu de persones (personal gestor, proveïdors, etc.) que no es pot mantenir al marge al llarg del procés d'elaboració del document i que, per tant, ha d'estar-ne informat.

Perquè el projecte es dugui a terme en un entorn favorable que n'incrementi la viabilitat i l'efectivitat, primer s'ha de donar a conèixer a les persones que hi estan directament o indirectament implicades, és a dir, les que intervenen en el "procés de producció" del servei. Si, a més, es vol que se sentin motivades per participar en el seu desenvolupament, s'hi ha de mantenir una comunicació activa i que els faciliti la participació.

S'han de distingir aquests dos vessants –extern i intern– de la comunicació perquè les accions que s'han de dur a terme en cadascun seran molt diferents. El receptor del missatge determinarà els altres elements que intervenen en el procés comunicatiu (informació, canals, objectius, etc.). L'equip de treball s'ha de centrar en la planificació de la comunicació interna.



# 2

## Inici del projecte



La comunicació no és un fi en si mateixa, sinó que persegueix uns determinats objectius per aconseguir uns determinats resultats i, per tant, s'ha de planificar. Per poder planificar i gestionar bé la comunicació en el procés d'elaboració de la carta de serveis s'han de respondre, per a cadascuna de les accions de cada fase, els interrogants següents:

### QUÈ VOLEM COMUNICAR?

S'ha de tenir clar quin és el missatge que es vol difondre. Ha de ser comprensible i no donar lloc a contradiccions o ambigüitats, a més de ser coherent, versemblant i veraç.

### AMB QUIN OBJECTIU?

En general, els objectius del pla de comunicació responen a tres tipus d'activitats: informativa, formativa i participativa. S'ha de determinar quina és l'adequada en cada fase del projecte.

### QUI HA DE COMUNICAR?

Depenent del missatge i de l'objectiu, l'emissor serà diferent. Hi ha missatges que han de ser emesos des dels nivells més alts (directius, etc.) mentre que d'altres no ho requereixen.

### A QUI S'HA DE COMUNICAR?

S'ha de tenir clar qui és el receptor del missatge, ja que això en determinarà el contingut i el canal.

### COM?

Per a cada acció que es vulgui difondre s'han de buscar els canals més adequats (reunió, correu electrònic, butlletí intern, intranet, etc.), ja que el mitjà ajuda a fer que la comunicació sigui més o menys efectiva. Per trobar el mitjà més adequat s'hauran d'analitzar diversos factors (recursos, temps, abast, possibilitat de segmentar els receptors, accessibilitat, etc.).



## Document de treball núm. 3

## PLA DE COMUNICACIÓ INTERNA

## ACTIVITATS DINS EL PLA DE COMUNICACIÓ INTERNA

Fase	Activitat
Iniciar el projecte	1. Informar sobre l'inici del projecte d'elaboració d'una carta de serveis
Definir l'oferta de serveis	2. Informar sobre els serveis definits
Explorar la demanda i analitzar les expectatives	...
Definir els compromisos	...
...	

Activitat 1: Informar sobre l'inici del projecte d'elaboració d'una carta de serveis <sup>(2)</sup>

Acció 1	Comunicació a la direcció general/direcció de serveis o equivalent
Objectiu general	
Emissor	
Receptor	
Canal	
Contingut del missatge	
Objectius concrets	

(2) El contingut i la seqüència de les accions que aquí es donen com a exemple no són generalitzables a tots els casos.

# 2

## Inici del projecte

<b>Acció 2</b>	<b>Comunicació a la secretaria general del departament o equivalent</b>
Objectiu general	
Emissor	
Receptor	
Canal	
Contingut del missatge	
Objectius concrets	

<b>Acció 3</b>	<b>Comunicació als directors dels serveis territorials</b>
Objectiu general	
Emissor	
Receptor	
Canal	
Contingut del missatge	
Objectius concrets	

# 2

<b>Acció 4</b>	<b>Comunicació al personal de la unitat</b>
Objectiu general	
Emissor	
Receptor	
Canal	
Contingut del missatge	
Objectius concrets	

<b>Acció 5</b>	<b>Comunicació al personal dels serveis territorials/centres prestadors dels serveis</b>
Objectiu general	
Emissor	
Receptor	
Canal	
Contingut del missatge	
Objectius concrets	

# 2

## Inici del projecte

Acció 6	Comunicació al personal del departament
Objectiu general	
Emissor	
Receptor	
Canal	
Contingut del missatge	
Objectius concrets	

### ACTIVITAT D: Formar l'equip de treball

Un cop constituït l'equip de treball i dissenyat el projecte, cal oferir una sessió formativa als membres perquè es familiaritzin amb els aspectes que envolten la posada en marxa d'una carta de serveis. Aquesta sessió formativa seria impartida per la persona o persones responsables de fer el seguiment i la supervisió de les cartes de serveis de les unitats adscrites al departament o per persones expertes en la matèria.



Manual per a la formació dels membres de l'equip de treball

# Definició de l'oferta de serveis

# 3

L'equip de treball ha de recopilar la informació central que descriu l'oferta de serveis des d'una doble perspectiva:

- **Externa, adreçada a les persones usuàries dels serveis:** la descripció i l'estructuració de la informació es fa pensant en l'accessibilitat al servei i el seu consum, per optimitzar-ne la rendibilitat
- **Interna, adreçada a les persones gestores dels serveis:** la descripció i l'estructuració de la informació es fa pensant en el procés de producció, per garantir la bona gestió i el control del servei

Aquesta distinció és rellevant perquè a l'hora d'editar la carta de serveis cal centrar-se en els continguts propis de la perspectiva externa, però tenint en compte les condicions internes per a la prestació del servei i els estàndards de servei en cada moment.

## ACTIVITAT A: Contextualitzar el servei objecte de la carta

S'ha de treballar amb tota la informació sobre el servei objecte de la carta si es vol obtenir una descripció completa i fer una anàlisi exhaustiva de la informació de què es disposa sobre la prestació del servei, i prendre consciència de tots els elements que conformen el seu entorn. El servei no s'ha d'analitzar com a fet aïllat, resultat o producte d'un procés, sinó en el seu context. Per a això cal fer una tasca de recerca que porti informació sobre els elements següents:

### 1. Presentació genèrica del servei objecte de la carta

S'ha de tenir en compte que l'objecte de la carta pot ser un servei determinat, una unitat directiva, organisme o institució concrets o bé un conjunt de serveis que s'agrupa en funció dels seus usuaris o en funció de la seva tipologia.

### 2. Dades genèriques de la unitat directiva

Cal indicar el nom, l'adreça, el telèfon, la localització i altres dades que es puguin considerar d'interès.



Contextualitzar els serveis i descriure'ls de manera intel·ligible per a la ciutadania i des del seu punt de vista



Informació de context  
Identificar i descriure els serveis  
Identificar i descriure els processos



Equip de treball  
Personal implicat en la prestació del servei



Informació de context  
Fitxa de descripció del servei  
Fitxa de descripció del procés

# 3

## Definició de l'oferta de serveis

### 3. Política pública

Un servei pot anar destinat a un usuari concret, que rep aquell servei de manera directa, però pot ser també que en siguin beneficiaris una pluralitat de persones o usuaris pel fet que respon a una determinada política pública.

Per exemple, els receptors de determinats ajuts són clients directes del servei d'ajuts, però alhora es genera una utilitat més general que beneficia uns altres clients concrets o, fins i tot, pot beneficiar el conjunt de la ciutadania, fet que justifica que l'objectiu al qual es destinen aquests ajuts sigui una qüestió d'interès general i que, en aquesta condició, s'abordi des d'una determinada política pública.

Per tant, es tracta d'identificar també els projectes generals o les línies de la planificació de l'acció de Govern que són concordants amb el servei.

### 4. Marc legal

Analitzar la normativa ajudarà a situar el servei en el seu marc legal. En tot cas, aquesta activitat requereix fer una relació exhaustiva de les normes que afecten de manera directa o indirecta la prestació del servei. A l'hora de redactar la carta, si es considera adient incloure-hi la normativa, caldrà fer una selecció de la que sigui més rellevant i, en tot cas, es podran explicitar formes d'accés a aquella que es consideri complementària.

### 5. Missió i valors

En una o dues frases, cal concretar quina és la raó de ser de la unitat o del servei objecte de la carta, que reflecteixi la finalitat bàsica del servei o el resultat global més significatiu i, si escau, quina o quines accions es duen a terme per assolir-los.

Els elements que ha d'incorporar la definició de la missió són:

1. Acció: un o dos verbs
2. Funció: què, objecte
3. Marc: dins de quin entorn, a través de quins mitjans
4. Resultats: quina és la finalitat, què es vol aconseguir

Juntament amb la missió, es pot considerar també la possibilitat de definir els valors de l'organització o unitat respecte al servei objecte de la carta. L'equip de treball determinarà si considera adient fer aquesta descripció, que pot tenir més importància en organitzacions o unitats determinades (com per exemple, en cossos policials o en els àmbits sanitari i educatiu).

### 6. Formes de col·laboració i participació

Descriure, si és el cas, les formes de participació de què disposen els usuaris: enquestes d'opinió sobre els serveis, fòrums de debat o altres mecanismes que permetin la participació ciutadana.



#### SERVEI CATALÀ D'OCUPACIÓ

*"Millorar la qualificació professional de la població activa de Catalunya (ocupats i aturats), mitjançant accions formatives per augmentar-ne l'ocupabilitat i contribuir també a la millora de la competitivitat de l'economia catalana"*



#### EAPC

*"Els valors fonamentals que orienten l'acció de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya són l'ètica del servei públic, l'eficiència i l'eficàcia, l'equitat, la transparència, la receptivitat i la pluralitat"*

La comunicació entre l'Administració i els usuaris dels serveis o la ciutadania en general es veu reforçada si es proporcionen canals de participació que permetin opinar, valorar, suggerir o queixar-se, i també pel retorn que es pugui donar a les seves aportacions.

### 7. Sistema de queixes i suggeriments

La carta de serveis ha de fer esment de l'existència d'un sistema de queixes i suggeriments, ja que és imprescindible per conèixer la percepció dels usuaris sobre el servei i constitueix un primer i mínim compromís per part de l'organització envers la ciutadania. A més del vessant d'informació que suposa per a l'organització rebre queixes i la possibilitat de repensar el que està fent i dilucidar la manera de millorar, hi ha una altre aspecte que cal abordar, que és la resposta que s'ha de donar al ciutadà.

És recomanable que aquesta resposta sigui institucional i, si fos possible, emesa per un òrgan independent, diferent del responsable de la prestació del servei. Això aporta al ciutadà la imatge d'una organització cohesionada i sense fronteres internes on no existeixen compartiments estancs.

El ciutadà ha de percebre que les seves queixes i/o suggeriments tenen ressò en l'organització, que són analitzades amb rigor i que donen de retorn respostes convenientment raonades. Això ajudarà a aconseguir que el ciutadà tingui més confiança en l'Administració i que la seva participació crítica sigui responsable i profitosa.

L'atenció de les queixes i els suggeriments és un aspecte delicat que requereix que les persones i els òrgans que s'hi vegin involucrats tinguin la deguda formació per adequar la seva actuació a l'atenció que mereix la ciutadania.

### 8. Informació a l'abast de la ciutadania

Informació sobre el servei a l'abast de la ciutadania, tant a través de fullets informatius, guies, revistes o publicacions similars, com a través de la informació publicada a Internet o per qualsevol altre canal.

### 9. Relació dels principals serveis que s'ofereixen

Cal enumerar els serveis que s'ofereixen i que s'analitzaran amb més detall en l'activitat següent: "Identificar l'oferta de serveis". És molt important facilitar una correcta identificació dels serveis, ja que això tindrà implicacions a l'hora d'establir els compromisos de qualitat. Aquí s'ha d'entendre com a serveis el conjunt de prestacions accessòries que acompanyen el servei principal descrit en el punt 1 "Presentació genèrica del servei objecte de la carta".

Un cop recopilada tota aquesta informació es pot iniciar la redacció d'un un document que analitza l'entorn del servei i que servirà com a contextualitzador.



El Departament de Treball té disponible una bústia de col·laboració ciutadana en prevenció de riscos laborals, dedicada exclusivament a atendre les comunicacions sobre les situacions que els ciutadans detectin al carrer, en establiments públics o privats o en qualsevol altre lloc i que posin en perill la seguretat i la salut dels treballadors que hi estiguin prestant servei.

Més informació a:  
[www.gencat.cat/treball](http://www.gencat.cat/treball)



# 3

## Definició de l'oferta de serveis



### Document de treball núm. 4

#### INFORMACIÓ DE CONTEXT

##### 1. Definició/presentació genèrica del servei objecte de la carta i de la unitat responsable

##### 2. Dades genèriques

Nom

Ubicació

Adreça

Carrer

Núm.

Població

Codi postal

Horari d'atenció

Presencial

Telefònica

Telèfon

Fax

Adreça electrònica

Adreça web

Adscripció

Rang orgànic

Distribució territorial

Altres dades

##### 3. Política pública

#### 4. Marc legal

Normativa

#### 5. Missió i valors

Missió

Valors

#### 6. Formes de col·laboració i participació

#### 7. Sistema de queixes i suggeriments

#### 8. Informació a l'abast de la ciutadania

#### 9. Relació dels serveis que es presten

Servei 1	
Servei 2	
Servei 3	
Servei 4	
Servei 5	
...	

# 3

## Definició de l'oferta de serveis



### CATÀLEG DE SERVEIS DE LA GENERALITAT

En el catàleg de serveis de la Generalitat es fa una selecció per temes dels serveis de la Generalitat de Catalunya que es consideren més útils per a la ciutadania.

Per a cada servei s'ofereixen els apartats següents:

1. Informació general del servei
2. Normativa
3. Tràmits (en cas que n'hi hagi)
  - Condicions per sol·licitar-lo
    - Qui ho pot demanar
    - Requisits
  - Sol·licitud
    - Com s'ha de tramitar
    - Documents que cal adjuntar-hi
    - On cal adreçar-se per fer la sol·licitud
  - Resposta de l'Administració
4. Entitat responsable
5. On se'n pot obtenir informació (canals d'informació del servei a disposició de la ciutadania)

Vegeu més informació del catàleg de serveis a [www.gencat.cat](http://www.gencat.cat)

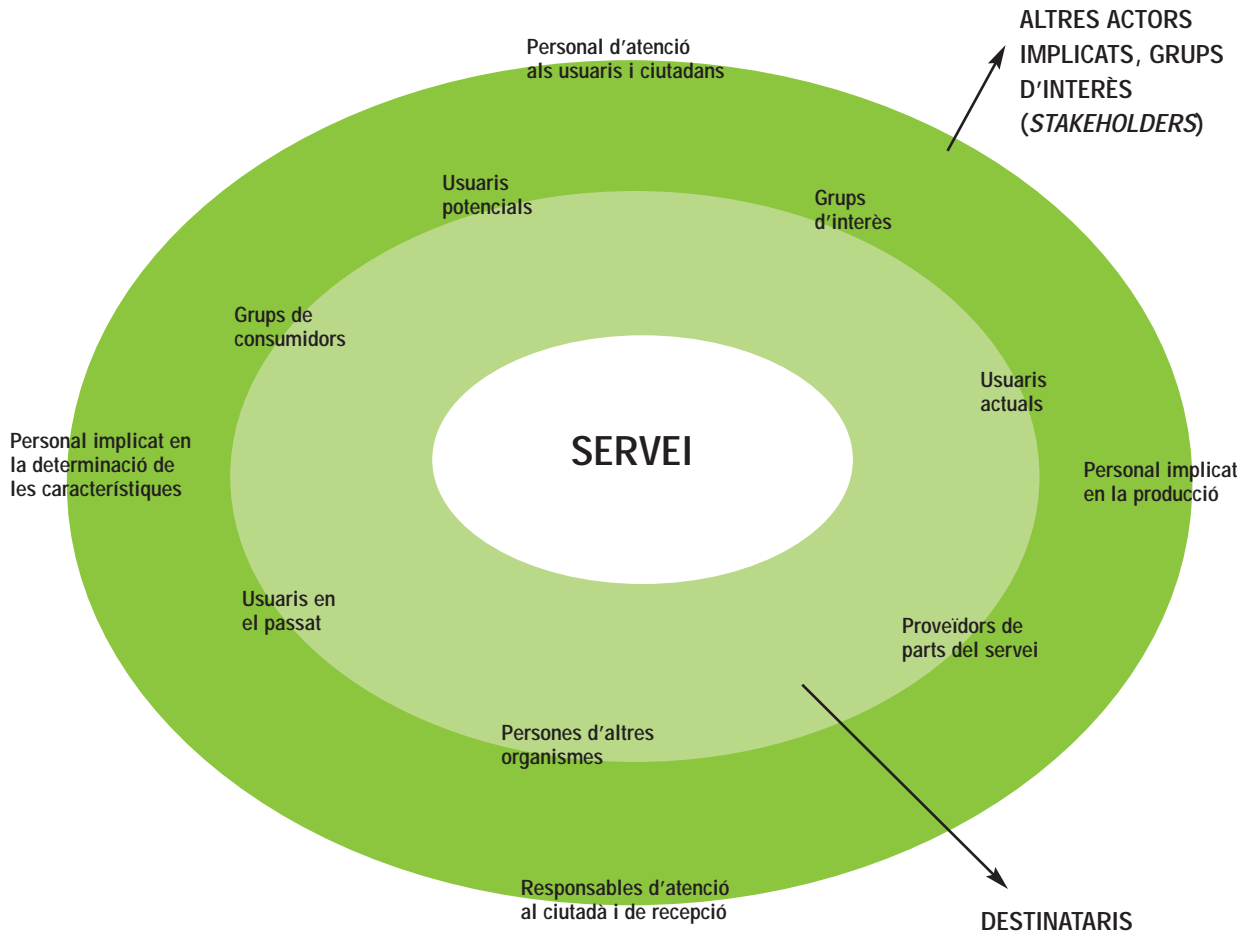
### ACTIVITAT B: Identificar i descriure els serveis

Es parteix de la relació de serveis que s'han identificat en el punt 9 del document de treball núm. 4 "Informació de context" i s'han d'especificar les característiques més importants de cadascun.

Per facilitar aquesta tasca és recomanable fer un catàleg o inventari dels serveis. El catàleg de serveis és un document que té com a objectiu informar dels serveis o prestacions que estan en disposició de ser oferts efectivament al ciutadà. No cal que sigui molt extens i detallat; es pot concretar en una taula com la que es proposa en el document de treball, amb les característiques més importants de cada servei. El que sí és important és que quedin ben identificats i descrits els serveis més rellevants que es presten i els usuaris i les parts interessades, i que la descripció es faci des del punt de vista de la ciutadania.

Pel que fa a aquest darrer punt, s'han de considerar totes les parts implicades: agents, col·lectius i grups interessats en la prestació del servei. D'una banda, s'han d'identificar les persones i organismes que intervenen en la prestació del servei: tant el personal que participa de manera directa en la prestació com també altres actors que no formen part pròpiament de l'organització, com ara proveïdors externs o altres administracions implicades. D'altra banda, és molt important considerar tant els ciutadans i els usuaris directes de la prestació com també aquells que de manera indirecta hi poden estar interessats o en rebent un impacte. Els receptors de les utilitats que es generen amb motiu de la producció d'un determinat servei poden ser diversos. Així, quan es fa referència als destinataris o al públic objectiu d'un servei s'ha d'entendre que conformen un conjunt de clients qualificats en la mesura en què són receptors potencials del resultat més immediat del servei. Ara bé, la prestació d'aquest servei i la política pública en la qual s'inscriu poden afectar un conjunt de població més ampli.

## ACTORS QUE PODEN INTERVENIR EN LA PRESTACIÓ D'UN SERVEI



# 3

## Definició de l'oferta de serveis



### Document de treball núm. 5

#### FITXA DE DESCRIPCIÓ DEL SERVEI

Definició del servei	
Nom del servei	
Descripció	
Unitat responsable	
Unitats implicades	
Persones destinatàries	
Altres parts implicades	
Canals de prestació del servei	<input type="checkbox"/> Presencial <input type="checkbox"/> Telefònic <input type="checkbox"/> Correu electrònic <input type="checkbox"/> Correu postal <input type="checkbox"/> Telemàtic <input type="checkbox"/> Altres
Activitats que es realitzen	
Com s'ha de sol·licitar el servei	
Requisits	
Documents que cal aportar	Normalitzat: <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No Normalitzat: <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
On cal adreçar-se	
Horari	
Temps mitjà de la tramitació	
Cost per a l'usuari	
Altra informació d'interès	

## ACTIVITAT C: Identificar i descriure els processos

Mitjançant el catàleg de serveis s'ha inventariat la relació dels serveis que s'ofereixen a la ciutadania en l'àmbit de les competències de la unitat prestadora i les seves característiques principals. És a dir, s'identifiquen els serveis que s'ofereixen però no queden reflectides les actuacions o activitats mitjançant les quals s'obté el resultat. Per tant, per visualitzar les activitats (i la relació entre elles) que fan possible la prestació del servei caldria analitzar els processos del servei.

S'entén per procés la seqüència d'activitats orientades a generar un valor afegit sobre una entrada per aconseguir un resultat o sortida que satisfaci els requeriments de les persones usuàries. No s'ha de confondre amb procediment, que seria l'especificació de la manera de dur a terme un procés.

Els elements bàsics en la definició i descripció d'un procés són:

- Denominació i descripció
- Objectiu que pretén
- Responsable/s
- Entrades i sortides
- Proveïdors
- Normes i recursos

El mapa de processos és la representació gràfica de les activitats d'una organització i les seves interrelacions, segons la seva naturalesa i/o finalitat, respecte a l'objecte i l'estratègia de negoci. La representació gràfica permet:

- Entendre la finalitat del procés
- Aportar una visió global per tal de coordinar interrelacions i facilitar l'anàlisi de conjunt
- Visualitzar clients/proveïdors externs, i informacions/productes intercanviats
- Identificar els procediments i els resultats esperats

L'equip de treball s'ha de centrar en la descripció dels processos operatius/clau per produir el servei. Els processos objecte de la carta de serveis són els processos clau, i no tots, sinó sobretot els que afectin les persones usuàries o hi estiguin en relació.

El mapa de processos representa gràficament una descripció de la visió de primer nivell dels processos d'un àmbit concret. Si se'n vol mostrar també la delimitació i relacions amb l'entorn, cal representar un diagrama de context. Per acabar, el diagrama de flux permet represen-



Per a més informació, vegeu la Guia d'anàlisi i millora de processos

# 3

## Definició de l'oferta de serveis

tar la seqüència de resolució de les activitats i detallar diversos rols, els mitjans principals i la cronologia.

L'anàlisi dels processos és important perquè ajuda a l'anàlisi dels serveis i permet introduir-hi millores.



### Document de treball núm. 6

#### IDENTIFICACIÓ DE PROCESSOS

##### Definició del procés

Denominació i descripció	
Objectiu/s	
Persona/es responsable/s	
Entrades	
Sortides	
Proveïdors	
Normes i recursos	
Indicadors d'interès	
Observacions	

# Exploració de la demanda i anàlisi de les expectatives

# 4

Per regla general, els ciutadans, en la relació que mantenen amb les administracions públiques quan són clients d'un servei determinat, tenen unes expectatives que superen la capacitat de resposta de l'Administració. En molts casos no es tracta d'una disposició de mitjans insuficient, sinó de dèficits de comunicació que provenen tant del contingut de la informació que reben els ciutadans com del desconeixement dels ciutadans respecte del nivell de prestació del servei que l'organització ofereix.

Per adaptar l'oferta de serveis a les expectatives canviants del públic i poder adequar la prestació dels serveis a les necessitats particulars dels diversos perfils és bàsic adoptar una actitud d'escolta i disposar de canals que incorporin la veu de la ciutadania.

En la mesura en què els destinataris dels serveis estan ben identificats, és una oportunitat contrastar-hi la idoneïtat del servei, sempre amb les finalitats de multiplicar la capacitat de resposta de l'Administració al servei d'una política pública determinada, de satisfer necessitats concretes i de maximitzar el benefici públic generat amb la intervenció de l'Administració.

En definitiva, amb la realització de l'estudi de la demanda i anàlisi de les expectatives s'aconsegueix:

- Definir i adequar el servei de la manera més aproximada i acurada a les necessitats i expectatives dels usuaris i de la ciutadania.
- Posar èmfasi en les dimensions o atributs del servei que són predictius d'un grau de satisfacció elevat.
- Objectivar les variables que incideixen en la valoració i la percepció de la qualitat del servei.



Obtenir informació dels usuaris/ciutadans sobre la prestació del servei



Analitzar necessitats i expectatives  
Determinar els factors de qualitat



Equip de treball  
Personal de contacte amb les persones usuàries  
Centre d'Estudis d'Opinió CEO



Identificació de factors de qualitat  
Qüestionari d'expectatives



Tècniques d'anàlisi de l'opinió



# 4

## Exploració de la demanda i anàlisi de les expectatives



A l'hora de realitzar un estudi de les expectatives o una anàlisi de la satisfacció, s'ha de tenir en compte que l'Administració de la Generalitat disposa d'una normativa específica per a la realització i difusió dels estudis d'opinió.

En aquest sentit, la Llei 6/2007, del 17 de juliol, del Centre d'Estudis d'Opinió, regula l'elaboració i la publicitat dels estudis d'opinió de la Generalitat. Aquesta Llei determina que el Centre d'Estudis d'Opinió (CEO) és l'òrgan encarregat, entre altres funcions, de:

- Elaborar o supervisar i controlar estudis d'opinió i enquestes que proporcionin informació sobre les opinions dels habitants de Catalunya pel que fa a la realitat geogràfica, econòmica, demogràfica, política i social; sobre llurs actituds, hàbits, costums i preferències (...).
- Prestar assessorament, amb relació als criteris tècnics que cal seguir a l'hora de dissenyar i desenvolupar estudis d'opinió de la Generalitat, als departaments de la Generalitat, als organismes i les entitats que en depenen o hi estan vinculades, i també a qualsevol persona jurídica pública o privada que es doti ordinàriament en més d'un cinquanta per cent amb subvencions i altres ingressos procedents de l'Administració de la Generalitat, o en què aquesta Administració participi en més d'un cinquanta per cent del capital o del fons patrimonial o bé tingui la facultat de nomenar-hi la majoria de membres dels òrgans de govern.

El procediment que s'ha de seguir en la realització dels estudis és el següent:

- Cada departament pot elaborar un pla de treball anual sobre els estudis d'opinió que tinguin com a objecte únic analitzar les actituds i les opinions de la societat de Catalunya, avaluar les polítiques o fer el seguiment dels serveis, o qualsevol altre objecte que sigui rellevant per a l'acció de govern de cada departament.
- Aquest pla ha d'incloure la identificació dels estudis, la forma d'adjudicació i el nivell de difusió.
- El pla se sotmetrà, abans del 30 de novembre de cada any i amb caràcter previ a l'aprovació definitiva de cada departament, a l'informe del Consell Rector, el qual pot proposar d'introduir-hi les modificacions tècniques que consideri pertinents.
- Abans de la realització de l'estudi i un cop aprovat el pla, el departament o ens promotor haurà de fer arribar al CEO una fitxa tècnica provisional que ha d'especificar els camps següents:
  - la denominació
  - el tema objecte d'estudi
  - els objectius i/o les motivacions
  - la unitat promotora
  - l'entitat/empresa executora
  - les condicions de contractació
  - la partida pressupostària a què es carregarà
  - el cost





- l'àmbit geogràfic
- l'univers
- la mostra i l'error mostral
- les dades del treball de camp
- la metodologia
- el text del qüestionari
- el calendari del projecte

El CEO ha de donar el vistiplau a les propostes, d'acord amb els continguts tècnics corresponents, les ha de supervisar i ha de prestar assistència tècnica per fer els estudis d'opinió.

- Una vegada finalitzada l'elaboració de l'estudi d'opinió i dins dels 15 dies següents, el departament, entitat o organisme promotor ha de remetre'n una còpia íntegra, impresa i en suport informàtic, al CEO, juntament amb la fitxa tècnica definitiva, perquè aquest la incorpori al Registre d'Estudis d'Opinió.

Els principis a què s'han d'atenir els estudis elaborats o promoguts pel Centre d'Estudis d'Opinió i els departaments de la Generalitat són:

- a) La resposta dels ciutadans a les demandes d'informació per a estudis d'opinió és sempre voluntària.
- b) Els ciutadans es poden acollir al dret de no respondre una pregunta determinada.

Els empleats públics i els agents encarregats de recollir la informació per a estudis d'opinió han de llegir la declaració següent, de viva veu, a les persones a qui demanen informació:

- a) "Les informacions que us demanem són per a l'elaboració d'un estudi d'opinió oficial".
- b) "L'Administració o el personal de l'Administració que utilitzi aquesta informació estan obligats per llei a garantir-vos l'anonimat i el secret estadístic, és a dir, a no divulgar de cap manera les respostes individuals i a no utilitzar-les per a cap finalitat que no sigui l'elaboració d'un estudi d'opinió oficial".
- c) "Teniu dret a no respondre totes les preguntes".

Les dades procedents dels estudis quedaran registrades en el Registre Públic d'Estudis d'Opinió, que té consideració de registre públic, en els termes que disposa la Llei 30/1992, de 26 de novembre, de règim jurídic de les administracions públiques i del procediment administratiu comú. Per tant, són dades posades a disposició de la ciutadania, consultables per tothom.

Enllaç a estudis d'opinió de la Generalitat:  
[www.idescat.cat/cat/idescat/estudisopinio](http://www.idescat.cat/cat/idescat/estudisopinio)



Fitxa tècnica

# 4

## Exploració de la demanda i anàlisi de les expectatives

### ACTIVITAT A: Estudiar la demanda i analitzar les expectatives

#### PASSOS QUE CAL SEGUIR PER REALITZAR UN ESTUDI

- a) Definir l'objectiu
- b) Identificar l'univers
- c) Determinar els requeriments tècnics i avaluar els recursos necessaris i les condicions de l'estudi
- d) Realitzar l'estudi
- e) Avaluar els resultats

#### a) Definir l'objectiu i planificar el procés de realització de l'estudi

L'estudi de les necessitats i expectatives és un projecte en el qual cal definir amb precisió què volem avaluar i els objectius concrets que volem aconseguir per tal de triar un enfocament adequat. Aquesta definició l'ha de fer l'equip de treball. Conjuntament amb la definició dels objectius, cal fer una planificació de les activitats que cal realitzar tenint en compte el temps i els recursos de què es disposa.

En termes generals, l'objectiu és aconseguir informació que ens ajudi a determinar:

- Els factors de qualitat del servei, és a dir, allò que l'usuari valora més positivament del servei prestat (i que ajudarà a centrar un estudi posterior de satisfacció)
- Els compromisos que s'haurien d'assumir, dins de les possibilitats i sempre que siguin raonables, que ajudin a incrementar la percepció de qualitat del servei

#### b) Identificar l'univers

El usuaris i les parts interessades ja han estat identificades en la fase de definició de l'oferta de serveis. Ara s'ha de precisar quin segment és el que interessa analitzar, és a dir, l'univers sobre el qual es farà l'estudi. L'univers fa referència a les persones que reuneixen les característiques que les fan adequades per demanar-los l'opinió. Per exemple: "dones entre 30 i 45 anys", "residents a ciutats entre 10.000 i 20.000 habitants" o "persones que accedeixen al servei per primera vegada". L'univers, per tant, no sempre ha de ser coincident amb els usuaris totals del servei. El coneixement de l'univers també ajudarà a determinar el mètode d'estudi.

Si es considera que no es té prou ben identificat l'univers, es recomana un treball de camp previ per quantificar-lo i conèixer-ne les característiques.



Fitxa de recollida de dades  
de les persones usuàries de  
l'Oficina de Turisme de  
Barcelona (Palau Robert)

### c) Definir els requeriments tècnics i avaluar els recursos necessaris i les condicions de l'estudi

La forma més habitual de conèixer l'opinió de l'usuari d'un servei és a través d'un qüestionari o enquesta que es posa a la seva disposició mitjançant diversos canals. Això no vol dir ni que sigui la forma més idònia ni que sigui aplicable a la totalitat dels serveis que presta l'Administració. De fet, una de les tècniques més recomanables per dur a terme un estudi d'expectatives és, potser, la del grup focal (*focus group*), ja que proporciona informació qualitativa més completa. Ara bé, cada unitat ha de valorar quina és la millor manera d'esbrinar les necessitats i expectatives de la ciutadania respecte al servei que presta.

En la determinació de les tècniques és molt important que siguin adequades:

- A l'objecte d'estudi, és a dir, a les característiques del servei i el col·lectiu a qui va adreçat.
- A les característiques dels usuaris i ciutadans les expectatives dels quals es volen analitzar.
- Als recursos econòmics i humans que s'hi puguin esmerçar.



#### Tècniques d'anàlisi

### d) Realitzar l'estudi

L'estudi d'expectatives, com s'ha dit, pretén determinar quins són els factors de qualitat dels serveis, és a dir, els elements que es valoren més i l'assoliment dels quals proporciona un major nivell de satisfacció en les persones usuàries.

Habitualment, l'estudi d'expectatives es fa en dues fases:

1. Identificació dels factors de qualitat (qüestionari d'importància absoluta)
2. Prelació dels principals factors de qualitat identificats per concentrar els esforços de l'organització a assolir-los (qüestionari d'importància relativa).

La confecció del qüestionari s'ha de basar en els factors de qualitat proposats en dos models conceptuals de referència en la gestió de la qualitat:

- El model Servqual, desenvolupat per V. A. Zeithalm, A. Parasuraman i L.L. Berry (1985).
- El model de cartes de serveis que conceptualitza la norma d'AENOR, en el cicle de qualitat (referent teòric del Reglament particular del certificat AENOR de conformitat per a cartes de serveis RP A58).



La via més directa per conèixer les necessitats i expectatives de la ciutadania és per mitjà de l'expressió de l'opinió pròpia, que s'obté amb les diverses tècniques d'anàlisi i també amb la informació que proporcionen les bústies de queixes i suggeriments.

Ara bé, aquesta no és l'única via, ja que de manera indirecta la informació es pot extreure d'altres fonts, com per exemple per l'observació dels comportaments dels usuaris, per la relació directa amb grups o entitats representatives dels usuaris o pel coneixement que en té el personal de contacte.

En cas que no fos possible o no es considerés viable la realització d'un estudi d'expectatives, es pot recórrer a l'obtenció de dades de manera indirecta amb la participació de les persones dedicades a l'atenció al ciutadà, que ajudaran a identificar-ne les expectatives i necessitats. En aquest sentit és important, si escau, oferir-los la formació adequada, ja que en la seva relació amb la ciutadania han de saber decidir el que n'han de captar, les opinions generades rellevants, els punts conflictius, etc. i, a més, han de saber transmetre aquesta informació a l'organització.

# 4

## Exploració de la demanda i anàlisi de les expectatives

És a partir d'aquests models que es poden identificar els factors de qualitat que s'associen cada servei. Aquests han de ser sotmesos a la valoració dels usuaris per determinar quins són els que proporcionen un grau de satisfacció més alt.

Tant el model Servqual com el que té conceptualitzat AENOR són models contrastats i s'han utilitzat ja en nombrosos estudis de manera satisfactòria. Això no obstant, els qüestionaris s'han d'adaptar a les necessitats de cada cas, afegint-hi els ítems que s'ajustin més a les característiques del servei que es vol analitzar.

Per facilitar el tractament d'aquesta informació es proposa la confecció d'una taula que ordeni tots aquests elements i que contingui els apartats següents:

Àmbits o criteris de qualitat des del punt de vista del client	Aspectes o ítems derivats	Valoració
<p>El model Servqual proporciona un esquema basat en un format de representació de les expectatives i percepcions segons cinc criteris sobre la qualitat del servei. Aquests són:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- elements tangibles</li><li>- fiabilitat</li><li>- capacitat de resposta</li><li>- seguretat</li><li>- empatia</li></ul>	<p>Per cada un dels criteris, el model Servqual estableix declaracions o preguntes (quatre o cinc per criteri). En total se n'estableixen 22 (per a la secció d'expectatives i per a la secció de percepcions).</p>	<p>Servqual mesura les valoracions en escales de Likert de 7 punts (des de "molt en desacord" fins a "molt d'acord").</p>
<p>AENOR aborda els àmbits d'actuació clau des del punt de vista de la qualitat en:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- característiques pròpies dels serveis</li><li>- informació oferta i capacitat de resposta</li><li>- temps i terminis</li><li>- atenció al client</li><li>- instal·lacions i equipaments</li></ul>	<p>Els criteris d'AENOR són desglossats en factors de nivell 1 (per exemple, disponibilitat d'informació general), que alhora es desglossen en factors de nivell 2 (sobre l'organisme prestador, sobre els serveis, sobre accessibilitat, etc.)</p>	<p>Constitueixen una referència per a la determinació dels compromisos de qualitat i per avaluar la seva presència efectiva a la carta de serveis en els termes que preveu el reglament.</p>



Una referència per a la realització dels estudis és la Guia d'orientació per a la realització d'estudis d'anàlisi de la demanda i d'enquestes de satisfacció de l'Agència Estatal d'Avaluació de les Polítiques Públiques i la Qualitat dels Serveis: [www.map.es](http://www.map.es)

En la primera columna es recullen els àmbits o criteris de qualitat i en la segona, els elements o aspectes que se'n deriven i sobre els quals es faran les preguntes. En la tercera columna s'inclouen, un cop fet l'estudi, les valoracions obtingudes.

Depèn dels recursos de què es disposi i de l'exhaustivitat que es pretingui aconseguir que se seleccionin més o menys ítems o temes per valorar. No obstant això, s'ha de tenir en compte que el fet de confeccionar un qüestionari molt exhaustiu no implica aconseguir un nivell de resposta més aproximat; això s'aconsegueix si realment se seleccionen els ítems adequats. D'altra banda, fer un qüestionari massa llarg pot dissuadir les persones que es vol enquestar de contestar-lo.



## Document de treball núm. 7

## QÜESTIONARI ORIENTATIU

## Importància absoluta

Com valoreu...	Essencial	Molt important	Important	Poc important	Gens important
Que la nostra oficina tingui bon aspecte?					
Que la nostra oficina sigui còmoda?					
No haver d'esperar molt de temps per ser atès/esa?					
Ser atès/esa per persones competents?					
No haver d'aportar més documents que els estrictament necessaris?					
Que la informació rebuda sigui fàcil d'entendre?					

## Importància relativa

Què preferiu...	
Que la nostra oficina sigui còmoda, o bé que els impresos siguin fàcils d'emplenar?	
Que la nostra oficina tingui bon aspecte, o bé que us atenguin ràpidament?	
Rebre un tracte amable, o bé que us atenguin persones competents?	
Rebre un tracte amable, o bé que la nostra oficina sigui còmoda?	
Que us atenguin ràpidament, o bé rebre un tracte amable?	

# 4

## Exploració de la demanda i anàlisi de les expectatives



Així com els serveis canvien al llarg del temps, les necessitats i les expectatives dels usuaris i de la ciutadania també evolucionen. Això s'ha de tenir en compte en aquest punt perquè implica que cal revisar els estudis que es fan. La revisió s'ha de fer de manera periòdica per poder captar en cada moment quins són els canvis que afecten les percepcions dels usuaris sobre la prestació del servei.

### e) Avaluar els resultats

Un cop s'han obtingut les valoracions, s'han d'analitzar i avaluar els resultats tenint en compte que la finalitat de l'estudi és posar en evidència els atributs o característiques del servei més valuosos per als usuaris pel fet que satisfan les seves expectatives.

### ACTIVITAT B: Determinar els factors de qualitat

Els serveis que ofereix l'Administració han de respondre a les expectatives i necessitats dels usuaris i de la ciutadania en general. Si en el seu disseny i la seva provisió es té en compte l'opinió dels ciutadans, la prestació serà més coherent i consistent. Fins i tot els serveis que no són favorables als ciutadans (sancions, vigilància d'activitats, etc.) s'han d'intentar dotar de factors de qualitat que es corresponguin amb les expectatives dels ciutadans i que els facin més fàcilment assumibles.

Ara bé, també s'han de tenir en compte les necessitats i expectatives de gestió de l'organització (polítiques corporatives, per exemple) i la disponibilitat de mitjans per produir el servei. Per tant, és necessari realitzar un exercici d'anàlisi de requisits desitjables i possibles que donin resposta a les necessitats i expectatives de tots els actors implicats.

Per tant, a l'hora d'identificar els factors de qualitat d'un determinat servei, l'equip de treball no s'ha de basar únicament i exclusivament en els que són rellevants per a l'usuari, sinó que cal tenir en compte també el criteri de la unitat (o organització). És molt probable que es detectin factors que, si bé són rellevants per a l'usuari, no són prioritaris —o viables— per a la unitat (per exemple, la gratuïtat pot ser un factor de qualitat important per a l'usuari però inviable per a l'organització), o a l'inrevés, elements que l'organització valora o prioritza potser que no suscitin l'interès de l'usuari (per exemple, els relacionats amb la responsabilitat social).

És important tenir en compte aquests factors i saber trobar l'equilibri per identificar els atributs o factors de qualitat del servei rellevants que han de ser la base per establir els compromisos que s'expressin en la carta de serveis.

# 4



## Document de treball núm. 8

### IDENTIFICACIÓ DELS FACTORS DE QUALITAT

	Servei 1	Servei 2	Servei 3	Servei 4	Servei 5	...
Rapidesa en la prestació						
Informació fiable i no errònia						
Facilitat de reclamació						
Tracte correcte						
Atenció personalitzada						
Equipament tècnic						
Comoditat de les instal·lacions						
...						
...						





# Avaluació de la gestió actual

# 5

Els estàndards de qualitat fan referència als nivells de prestació desitjables que hauria d'assolir un servei tenint en compte les necessitats i expectatives del ciutadà, sempre que siguin raonables, i tenint en compte també les necessitats i objectius de l'organització. Els estàndards són la base, d'una banda, per establir compromisos del servei i, de l'altra, per detectar àrees de millora quan es comparin amb els nivells de prestació actuals.

Els estàndards s'estableixen sobre els factors de qualitat identificats en la fase anterior. Aquests han d'anar relacionats amb variables que els faran quantificables i que permetran disposar d'informació (preferentment numèrica) per mesurar com s'estan materialitzant els factors de qualitat identificats anteriorment.

Amb l'anàlisi dels processos de treball dels serveis es poden detectar algunes de les deficiències que es produeixen en la seva "producció", com per exemple, accions ineficients o defectes en la coordinació. Ara bé, es necessita altra informació que ajudi a completar la descripció dels nivells actuals de rendiment dels processos: indicadors i aspectes actuals associats als serveis (volums, temps de tramitació, persones afectades, recursos emprats, etc.) que siguin mesurables.

D'aquesta manera, l'organització pot tenir una idea dels nivells de qualitat des de la perspectiva interna, és a dir, pot fer una valoració de com la unitat gestora considera que es presten els serveis, cosa que pot aportar precisió a l'hora de definir els estàndards.

## ACTIVITAT A: Determinar els estàndards de qualitat

A cadascun dels factors de qualitat o atributs que s'hagin assenyalat en l'apartat anterior cal assignar-hi un estàndard concret. Per considerar vàlids els estàndards, aquests haurien de reunir les característiques següents:

- **Concreció.** S'ha de procurar la precisió en dos sentits: a l'hora de redactar l'estàndard, per evitar la utilització d'un llenguatge vague que pugui donar peu a interpretacions equívokes, i a l'hora de seleccionar el contingut, perquè aquest no en dificulti la mesurabilitat.



Comparar la gestió actual amb els estàndards que s'hagin determinat



Determinar els estàndards de qualitat  
Avaluar la gestió actual  
Construir indicadors



Equip de treball



Identificar els estàndards de qualitat  
Identificar els compromisos i les àrees de millora

# 5

## Avaluació de la gestió actual

- **Mesurabilitat.** S'han de poder mesurar a través d'indicadors adequats que possibilitin el control de l'acompliment.
- **Consens.** S'han d'establir de mutu acord per tal que les persones implicades en la seva prestació els assumeixin com a propis.

El nombre i tipus d'estàndards de servei variarà d'una unitat directiva a una altra. Dependrà no només del tipus de servei, sinó també del resultat dels estudis d'anàlisi de les expectatives, de les característiques de la prestació, etc. En tot cas, es recomana treballar sobre pocs estàndards que centrin els esforços en la millora d'àrees sobre les quals cal actuar, sigui per establir compromisos, sigui per iniciar projectes de millora. No s'ha de pretendre actuar sobre una gran quantitat de factors crítics, perquè això farà malgastar temps i recursos; cal, en canvi, i en tots els casos, establir una prioritització.

Cal fixar, sempre que sigui possible, valors de referència o indicadors per a cada factor de qualitat que permetin la mesurabilitat dels estàndards en nombres absoluts.

Un indicador és una variable utilitzada per mostrar l'eficiència o l'eficàcia de la totalitat o d'una part d'un procés en relació amb un objectiu (en aquest cas, en relació amb els estàndards que s'hagin definit).

Característiques que han de tenir els indicadors:

- **Fàcils d'entendre.** Han de ser comprensibles per als gestors, però també per a les persones usuàries. Cal tenir en compte que en l'entorn de les administracions públiques s'utilitza de vegades una terminologia a la qual els usuaris no estan acostumats.
- **Rellevants i estretament vinculats als objectius de la unitat.** S'ha d'evitar seleccionar indicadors en funció de motivacions que no tenen a veure amb la seva importància (per exemple, disponibilitat de la informació). També han de ser rellevants per als usuaris del servei.
- **Precisos, exactes i fiables.** S'ha de garantir una recollida de dades correcta i una interpretació inequívoca i evitar confusions i la coexistència de maneres diferents de mesurar una variable.
- **Relacionats amb el procés que es mesura.**
- **Han de servir com a elements d'avaluació i de correcció.** Per tant, han de permetre la comparació al llarg del temps per comprovar els canvis que es produeixen en el servei, en la seva prestació, o en els resultats que es volen assolir.



## Document de treball núm. 9

## IDENTIFICACIÓ DELS ESTÀNDARDS

Factors de qualitat	Estàndard	Indicador	Valor actual	Diferència
Rapidesa en la prestació	3 mesos	Nre. de resolucions dins del termini / total resolucions		
Informació fiable i no errònia	< 5% consultes/ informació	Nre. de consultes / nre. d'actes d'informació		
Facilitat de reclamació	48 hores	Nre. de desplaçaments: 1 Nre. de respostes 48 h / nre. de reclamacions  Nre. de persones amb més d'un desplaçament		
Tracte correcte	0	Nre. de queixes de tracte / nre. d'usuaris  Nre. de queixes de tracte / total queixes		
Atenció personalitzada				
Equipament tècnic				
Comoditat de les instal·lacions				
...				
...				

**ACTIVITAT B: Comparar els estàndards amb els nivells actuals de prestació**

Els indicadors comparen la situació actual amb els objectius (estàndards) i la manera com s'està actuant. Per detectar quins són els estàndards de servei que la unitat gestora o organització està preparada per traduir en compromisos s'ha de contrastar el nivell actual de prestació de serveis amb els estàndards i veure quina distància separa la realitat del nivell de prestació que s'ha proposat com a òptim.

# 5

## Avaluació de la gestió actual

La comparació dels nivells actuals de prestació del servei amb els estàndards mostrarà els aspectes sobre els quals es poden formular compromisos de manera immediata i d'altres que cal corregir amb actuacions de millora, atesa la distància que els separa del nivell de qualitat desitjat. També pot passar que, encara que es compleixi l'estàndard, es consideri adient esperar per a l'adopció del compromís a un moment que s'estimi més propici per raons internes de la unitat o de l'organització.

A partir d'aquí s'ha de construir una taula que sintetitzi els ítems sobre els quals es redactaran els compromisos i aquells sobre els quals caldrà realitzar accions de millora. D'una banda, s'han de recollir els que compleixen els estàndards proposats. Aquests es poden incloure directament com a compromisos dins la carta de serveis. D'altra banda, s'anotaran aquells en què es donen les condicions per complir-los en un període raonable de temps. Sobre aquests s'haurien de prendre les mesures necessàries per garantir-ne el compliment abans de la publicació de la carta. Per fer-ho, cal dur a terme un pla de millora a curt termini. Es traduiran a compromisos un cop introduïdes les millores que faran que es compleixi l'estàndard. Per acabar, s'han de recollir els ítems que no compleixen els estàndards en el moment actual ni els podran complir en un termini curt/mitjà de temps. Aquests hauran de ser objecte de mesures de millora. Cal tenir en compte que sobre aquests ítems s'hauran d'establir compromisos en el futur, quan es revisi la carta, un cop es donin les condicions per complir els estàndards.



## IDENTIFICACIÓ DE COMPROMISOS I ÀREES DE MILLORA

Compromisos assumibles a la carta de serveis		Àrees de millora
Es compleix l'estàndard	Es donen les condicions per complir l'estàndard en un termini curt de temps	Millores a mitjà/llarg termini
...		
...		



# Definició dels compromisos associats a l'oferta de serveis

# 6

Els compromisos tenen a veure amb la qualitat del servei, més enllà dels drets expressats en les normes de procediment o sectorials, que ja constitueixen un patrimoni indiscutible de la ciutadania. En tot cas, la carta de serveis enriqueix i completa el patrimoni de drets que té el ciutadà en relació amb les administracions, bé de caràcter sectorial, bé referits al procediment administratiu.

Aquesta informació permet que la ciutadania conegui el que pot esperar, tant pel que fa a les característiques i les utilitats essencials del servei, com pel que fa a la capacitat de resposta de l'Administració, de conformitat amb els compromisos que aquesta decideix assumir. Correlativament, la publicació del grau d'acompliment dels compromisos informa el ciutadà de l'esforç que fa l'Administració per satisfer les seves expectatives.



Redactar els compromisos associats als serveis que formaran part de la carta, amb la inclusió dels indicadors relacionats per al seguiment del seu grau d'acompliment



Formular els compromisos



Equip de treball

## ACTIVITAT A: Formular els compromisos

L'establiment dels estàndards ajuda a dilucidar quin nivell de qualitat es considera òptim en la prestació d'un servei. Les accions fetes per arribar a la determinació dels estàndards i l'avaluació de la gestió actual han permès detectar àrees de millora, en algunes de les quals ja s'han pogut realitzar, si és el cas, possibles actuacions.

L'establiment de compromisos suposa un pas definitiu, és el que donarà la raó de ser a la carta de serveis perquè explicitarà de forma escrita el nivell de prestació dels serveis que l'organització es compromet a mantenir. D'aquesta manera es transmet a les persones usuàries dels serveis i al conjunt de la ciutadania els resultats que poden esperar dels recursos que es destinen a una unitat de gestió determinada.

Els compromisos ens ajudaran també a:

- Aclarir els objectius del servei respecte als usuaris/la ciutadania
- Avaluat com s'està prestant un determinat servei
- Veure on s'han de destinar recursos per millorar
- Mostrar a l'organització allò què se n'espera
- Reflectir una millor pràctica interna





## Definició dels compromisos associats a l'oferta de serveis

A l'hora d'establir els compromisos cal tenir en compte que:

- Els compromisos poden recaure sobre el benefici concret que genera la producció del servei o també sobre altres aspectes que el ciutadà espera de la prestació del servei (p. ex. temps d'espera telefònica, accessibilitat als serveis, capacitat de resolució, amabilitat en el tracte, informació fiable, atenció personalitzada, etc.).
- Els compromisos han de ser assolibles i raonables. Els objectius han de representar un desafiament però al mateix temps han de ser assolibles. L'adequació dels estàndards de servei a les expectatives s'ha de plantejar en termes realistes i s'han de tenir en compte també factors interns de la unitat, com ara els recursos humans i materials o el grau d'implicació de la direcció.
- Cal que la unitat es centri, en primer lloc, en els aspectes que els ciutadans hagin destacat com a més valuosos per satisfer les seves necessitats, però també en aquells que siguin realitzables en un termini més curt de temps. És bàsic saber avaluar l'oportunitat del compromís tenint en compte els condicionants de l'entorn (també les prioritats de la unitat o de l'organització) i els recursos de què es disposa per poder complir-los.
- Cadascun dels compromisos ha d'anar associat a un o més indicadors que en permetin el seguiment.
- Cada unitat gestora determinarà els compromisos a què es vol obligar davant del ciutadà en la prestació del servei que li ofereix. Pel que fa al nombre, no cal que sigui molt extens; el més important és que aquests siguin rellevants i convincents. S'ha de tenir en compte que pot haver-hi un mateix compromís per a diversos serveis o bé més d'un compromís per a un únic servei.
- Cal defugir explicacions que puguin portar a confusió i evitar un excessiu ús de tecnicismes. La redacció s'ha d'adaptar al llenguatge de l'usuari, especialment al dels usuaris amb més dificultats per a la comprensió d'un llenguatge massa tècnic (gent gran, immigrants, etc.).
- L'establiment de compromisos basats en estàndards de serveis expressa la voluntat de fer les coses d'una determinada manera més enllà de les prescripcions legals que afectin l'organització. En aquest sentit, s'han d'evitar els compromisos que reproduïxin drets de què el ciutadà ja disposa en la seva relació amb l'Administració. En tot cas, si es vol fer referència explícita als drets del ciutadà en relació amb el servei, aquests s'han d'expressar en un apartat diferent al dels compromisos. En aquest sentit, tampoc no s'han d'explicitar els compromisos el contingut o compliment dels quals sigui massa evident i que, per tant, no aportin valor d'autoexigència.

- La incorporació de sistemes i eines de qualitat en la feina diària s'ha de plantejar com un camí de llarg recorregut, en el qual les millores s'han d'anar incorporant progressivament, però de manera efectiva. Per tant, tampoc no s'han d'establir en un principi compromisos massa ambiciosos que després siguin difícilment assumibles. És preferible que aquests es plantegin com a accions de millora i s'incorporin progressivament a la carta en les actualitzacions posteriors. Si els compromisos es plantegen molt per sobre de les possibilitats reals es pot propiciar una reacció no volguda tant en el ciutadà, ja que li pot causar un augment de la insatisfacció, com en el personal vinculat amb la prestació del servei, que fàcilment podria sentir-se desmotivats.
- Els compromisos s'adopten amb la ciutadania i amb els usuaris dels serveis. Per establir-los i, posteriorment, complir-los cal revisar la gestió interna de la prestació del servei. Les accions que afecten el funcionament intern de la unitat no s'haurien de traduir en compromisos. Tampoc les que expressen objectius generals o funcions de la unitat. Els compromisos s'han d'orientar a l'usuari, li han de resultar interessants.



Alguns exemples de compromisos que cal evitar, ja que reproduïxen drets de la ciutadania, o bé afecten el funcionament intern de la unitat i, per tant, no són rellevants per a la carta:<sup>3</sup>

- *Garantir l'escolarització dels alumnes dels nivells obligatoris d'ensenyament en centres docents*
- *Disposar de la infraestructura necessària per desenvolupar les nostres activitats i adaptada a tots els col·lectius*
- *Donar resposta a totes les consultes de la ciutadania realitzades per correu electrònic*
- *Desenvolupar i millorar el sistema de gestió centralitzada de béns i serveis*

A banda dels compromisos que es puguin contreure relacionats directament amb el servei objecte de la carta, sempre que sigui possible s'haurien de recollir, depenent de cada cas, altres compromisos genèrics que facin referència als elements següents:

- Els relacionats amb l'actuació de les persones en la seva relació amb la ciutadania: amabilitat en el tracte, compromís d'atenció personalitzada i/o individualitzada, etc.
- Els relacionats amb les instal·lacions: espai d'atenció, comoditat, visibilitat dels rètols, facilitat d'accés per a les persones amb mobilitat reduïda, etc.

<sup>3</sup> Exemples reals extrets de cartes de serveis vigents.

# 6

## Definició dels compromisos associats a l'oferta de serveis



La carta de serveis incorpora compromisos voluntàriament adquirits per l'Administració de la Generalitat més enllà del que preveu la normativa vigent per millorar la prestació dels seus serveis, i els indicadors que n'assegurin l'acompliment. No té caràcter de disposició normativa i l'incompliment dels compromisos adquirits no comporta responsabilitat patrimonial per a l'Administració de la Generalitat.

- Altres: temps de resposta a queixes i suggeriments, disponibilitat de qüestionaris d'opinió i publicació dels resultats, seguiment del grau d'acompliment dels compromisos i publicació dels indicadors, compromís d'actualització de la carta, etc.



### DEPARTAMENT DE PTOP (PUNT D'ATENCIÓ AL CIUTADÀ)

Actuació de les persones de la unitat d'informació:

- Hauran d'anar degudament identificades
- Hauran d'utilitzar un llenguatge comprensible
- Hauran d'ajudar a resoldre les qüestions plantejades pel ciutadà
- S'hauran d'assegurar que el ciutadà ha obtingut allò que demanava
- S'hauran d'acomiar amb amabilitat
- Hauran de garantir la igualtat, la integritat, la imparcialitat i la protecció de dades personals
- Hauran de guardar reserva total respecte als assumptes que coneixen per raó de les seves funcions
- S'hauran de comportar, en les relacions amb els ciutadans, amb la màxima correcció
- Hauran de complir estrictament la jornada i l'horari de treball d'acord amb el que estableix aquesta Carta

Instal·lacions:

- Adequació del recinte per a la comoditat dels treballadors i dels ciutadans
- Espai suficient
- Cadires còmodes, assequibles al mostrador per poder escriure
- Rètols visibles d'orientació
- Facilitat d'accés a les persones amb mobilitat reduïda

# Redacció de la proposta de carta de serveis

# 7

## A. Recomanacions generals

- Cada carta de serveis ha d'integrar els serveis que són especialment rellevants per a les persones a qui va dirigida. És possible que no s'hi pugui incloure la totalitat dels serveis que componen una determinada línia d'actuació departamental i, per tant, se n'haurà de fer una selecció. Tant els serveis que s'hi incloguin com els compromisos i, en general, tota la informació inclosa, han de ser d'interès per a la ciutadania. S'ha de tenir present que a aquesta no li interessin les tasques internes que fa l'Administració per prestar un determinat servei o per complir un determinat compromís, sinó el producte d'aquestes tasques.
- L'elaboració d'una carta de serveis pot respondre a criteris de públic objectiu, de satisfacció de determinada necessitat, d'agrupació de processos per unitat, etc. En tot cas, cal que el ciutadà pugui percebre el compromís de l'Administració en la prestació del servei de manera integral.
- Cal que a primer cop d'ull el ciutadà pugui adonar-se de la utilitat que comporta el servei tant individualment com comunitàriament, malgrat que ens algunes ocasions comporti una obligació individual; en aquest cas, cal fer saber al ciutadà que el compliment d'aquesta obligació li resultarà al més fàcil possible.
- Per tal que la ciutadania compregui la utilitat del servei que ofereix l'Administració, s'ha d'utilitzar el vocabulari adequat a la població a la qual s'adreça el servei. S'ha d'intentar utilitzar un registre neutre, a l'abast de tothom, i evitar l'ús de tecnicismes o de llenguatge jurídic.
- La carta és un document que també pretén millorar la comunicació entre l'Administració i la ciutadania. Per això l'expressió ha de ser clara i entenedora. Un missatge mal exposat impedirà una transmissió adequada i produirà dèficits en la comunicació. En canvi, una expressió clara, precisa i concisa farà la comunicació més eficaç.

# 7

## Redacció de la proposta de carta de serveis

- Les cartes s'han de publicar sempre en català, sens perjudici que les dirigides especialment a determinats col·lectius (persones estrangeres o immigrants) es puguin publicar també en altres idiomes. Per exemple, una carta de serveis d'una oficina de turisme, principalment dirigida a persones estrangeres, s'haurà de redactar en altres idiomes valorant la procedència dels turistes.

### B. Contingut de la carta de serveis

El text de la carta de serveis sorgeix de la informació que s'ha anat treballant en les diverses fases d'elaboració prèvies a la redacció. Les cartes de serveis haurien de contenir la informació següent:

#### 1. OBJECTE DE LA CARTA DE SERVEIS I IDENTIFICACIÓ DE LES UNITATS DIRECTIVES IMPLICADES

Denominació clara del servei objecte de la carta. Normalment, respon al nom de la unitat que presta el servei, però no sempre és així. S'ha d'explicar amb claredat el producte o el resultat final del servei, allò que serà percebut per l'usuari i que li comportarà una utilitat o un benefici. La identificació o nom del servei ha de permetre que el ciutadà es faci idea del benefici o utilitat que en pot obtenir, és a dir, s'ha de procurar que el nom del servei estigui formulat des del punt de vista de l'usuari, no des del punt de vista intern de l'Administració.

Per a la identificació de l'òrgan o òrgans implicats en la prestació del servei cal especificar:

- a. Denominació de l'òrgan prestador del servei
- b. Departament d'adscripció
- c. Adreces, telèfons i fax
- d. Localització (mapa)
- e. Mitjans de transport per arribar-hi
- f. Horaris d'atenció al públic
- g. Pàgina web

#### 2. MISSIÓ DE LA UNITAT O SERVEI OBJECTE DE LA CARTA

Vegeu l'apartat "Contextualitzar el servei objecte de la carta" (p. 29), dins del capítol 3 "Definició de l'oferta de serveis".

#### 3. IDENTIFICACIÓ DE LA UNITAT RESPONSABLE DE LA GESTIÓ I EL MANTENIMENT DE LA CARTA

Només cal especificar-la en el cas que sigui diferent de l'òrgan prestador del servei.

#### 4. IDENTIFICACIÓ I DESCRIPCIÓ DELS PRINCIPALS SERVEIS QUE S'OFEREIXEN

Introducció general al servei objecte de la carta i als serveis que se'n deriven i que ofereix la unitat. La descripció ha de ser clara i entenedora per a l'usuari. La relació dels serveis no ha de ser molt extensa: cal fer una selecció prèvia dels que tenen més importància des del punt de vista de la ciutadania i/o d'aquells sobre els quals s'establiran compromisos.

#### 5. IDENTIFICACIÓ DELS CANALS DE PRESTACIÓ DEL SERVEI

Per a cadascun dels serveis que s'han relacionat en l'apartat anterior, cal indicar els canals mitjançant els quals es presta el servei:

- **De manera presencial:** indicació de l'adreça i/o adreces (si el servei es presta a oficines desplegades pel territori i la carta és vàlida per a totes, s'hauran d'indicar les dades postals de cadascuna). Quan sigui possible, també s'indicaran els mitjans de transport per arribar-hi i es dibuixarà un plànol o mapa de localització.
- **Per telèfon:** telèfon d'atenció al públic (també de cadascuna de les oficines desplegades al territori, si n'hi ha). També s'haurà d'indicar el telèfon d'atenció ciutadana 012, que a més d'informar sobre els serveis i actuacions de la Generalitat i oferir informació d'interès ciutadà, realitza determinats tràmits i gestions per via telefònica.
- **Telemàticament:** cal indicar la pàgina web a través de la qual es pot accedir al servei.
- **Altres**

#### 6. NORMATIVA REGULADORA DEL SERVEI

Tenint en compte que l'actuació de l'Administració es fonamenta en el dret, cal que a la ciutadania se li faciliti l'accés a la normativa aplicable, sense que això comporti explicitar articles i textos legals específics. Si bé no cal relacionar tota la normativa que afecta la prestació del servei, s'ha de procurar facilitar l'accés al conjunt de normes que regulen de manera directa el servei que presta l'Administració amb la finalitat que, si el ciutadà desitja més informació, pugui obtenir-la amb celeritat (per exemple, incloent un vincle al web on es trobi aquesta informació).

En cas que s'hi inclogui la normativa reguladora del servei, ha de fer referència estricta al servei i no a aspectes generals dels òrgans de l'Administració, i ha de mostrar-se de manera didàctica per fer-la al màxim d'intel·ligible, evitant terminologia legal i/o tècnica de difícil comprensió; cal tenir en compte els criteris d'utilitat directa per a la tramitació del servei de què es tracti.

# 7

## Redacció de la proposta de carta de serveis



### ARXIU NACIONAL DE CATALUNYA (ANC)

Els usuaris de l'ANC tenen els drets següents:

- A accedir lliurement i gratuïtament a l'arxiu amb les condicions establertes per la normativa vigent.
- A rebre informació i assessorament tècnic sobre els fons i els serveis de l'arxiu.
- A accedir als documents i a reproduir-los d'acord amb la normativa i els procediments establerts.



La legislació a què es faci referència ha de ser rellevant, especialment relacionada amb drets específics, el marc legal o la política pública en què s'insereix el servei. També es pot fer referència, si es considera oportú, a la normativa sobre els drets dels ciutadans en relació amb l'activitat de les administracions públiques (art. 35 de la Llei 30/1992) i a d'altres que facin referència, si escau, als drets dels usuaris respecte del servei concret.

En tot cas, sí que s'hauria d'especificar quins són els drets de la ciutadania en relació amb la prestació del servei, és a dir, cal referir-se a drets específics de la normativa sectorial del servei o a d'altres que s'hagin estipulat al marge d'aquestes normes.

### 7. COMPROMISOS DE QUALITAT

Atenent les característiques que s'han descrit en l'apartat de la guia corresponent, s'han de relacionar els compromisos sobre els serveis que es presten tenint en compte les expectatives dels usuaris.



### COMPROMISOS DELS USUARIS

Conjuntament amb els compromisos que assumeix el prestador del servei, és possible establir uns compromisos dels usuaris en determinats serveis les característiques dels quals així ho aconsellin. Per exemple, en espais com ara biblioteques o arxius d'accés públic, que requereixen unes pautes de comportament determinades pel que fa a l'ús tant dels equipaments i instal·lacions com dels materials consultables de què disposen. Evidentment, amb aquests compromisos no es contreen obligacions, però sí que s'estipula què és el que s'espera de l'usuari respecte a l'ús que fa del servei.



### BIBLIOTECA DE CATALUNYA

La Biblioteca de Catalunya inclou, en la seva carta de serveis, un apartat de compromisos dels usuaris:

*"Els documents conservats a la Biblioteca de Catalunya són patrimoni de tots els ciutadans, i cal utilitzar-los amb cura per garantir-hi l'accés de les generacions futures. Cal que contribuïu a aquesta preservació tot respectant les normes d'ús i reproducció dels documents que trobareu a la sala de consulta.*

*La Biblioteca ofereix unes instal·lacions adequades i uns equipaments d'acord amb les necessitats de consulta dels diferents suports. Cal que contribuïu a mantenir un entorn idoni per a l'estudi i la investigació i que respecteu els equipaments i les instal·lacions.*

*La Biblioteca ofereix diferents serveis que podeu sol·licitar. Cal que us atengueu a les condicions de cadascun."*

[www.bnc.cat/serveis/cserveis.php](http://www.bnc.cat/serveis/cserveis.php)

## 8. INDICADORS DE SEGUIMENT DE L'ACOMPLIMENT DELS COMPROMISOS

Llista dels indicadors que permetran comprovar el grau d'acompliment dels compromisos i la referència de l'espai web on es podrà seguir la seva evolució.

## 9. PARTICIPACIÓ I COL-LABORACIÓ DELS CIUTADANS I DELS USUARIS EN LA MILLORA DE LA PRESTACIÓ DELS SERVEIS PÚBLICS

Sistemes de recollida de l'opinió a través de qüestionaris i/o enquestes. S'hauria d'indicar si la ciutadania té accés als resultats d'aquests estudis i a l'anàlisi que en faci la unitat o l'òrgan prestador del servei.

## 10. SISTEMA DE QUEIXES I SUGGERIMENTS

A més d'incorporar-hi la descripció del procediment per interposar una queixa o fer un suggeriment relacionat amb la prestació del servei, s'han d'identificar els mitjans de què disposa la ciutadania per fer-ho (bústia, telèfon, correu electrònic, etc.).

## 11. DATES D'ELABORACIÓ O D'ACTUALITZACIÓ DE LA CARTA

Aquesta dada és important perquè el compromís de renovació sigui evident.

## 12. COMPENSACIONS QUE ES PUGUIN ESTABLIR EN CAS D'INCOMPLIMENT

Cal preveure la possibilitat d'establir compensacions per incompliment dels compromisos. Respecte de les compensacions econòmiques, una de possible és la condonació de la taxa, però cal una habilitació legal per fer-ho.

Si s'opta per establir compensacions més específiques, cal que aquestes s'estableixin per a cada carta atenent el tipus de servei i els perjudicis que comporta al ciutadà l'incompliment dels compromisos. La tipologia d'aquestes compensacions és variada:

- Oferir una alternativa
- Demanar disculpes
- Satisfer unes despeses associades
- Retornar l'import del bitllet
- Donar un obsequi



# 7

## Redacció de la proposta de carta de serveis



- METRO DE VALÈNCIA

*“Quan per qualsevol causa es produeixi un retard superior a 10 minuts en algun dels nostres serveis i el client decideixi no realitzar el viatge per aquest motiu, Metro de València li retornarà l’import del bitllet.”*

- AVE

*“Retornar l’import total del bitllet si un tren AVE llarga distància o AVE llançadora arriba amb més de 5 minuts de retard per causes imputables a Alta Velocitat Renfe.”*

- CANAL ISABEL II (COMUNITAT DE MADRID)

*“Resoldre una reclamació presentada pel client per consum d’aigua, o bé, informar-lo de l’actuació prèvia a realitzar, en el termini de 5 dies laborables, des de la data de recepció de la petició. Per cada dia de retard es compensarà el client amb 5 euros fins a un total de 150 euros.”*

### 13. ALTRA INFORMACIÓ COMPLEMENTÀRIA

S’hi pot incloure la localització de les oficines territorials, de les formes i mitjans d’accés i transport, el mapa o plànol de situació i altra informació que pugui ser d’interès a la ciutadania.

Les cartes de serveis són documents informatius de caràcter públic que es poden difondre com a documents impresos pròpiament o en versió electrònica mitjançant l'espai web.

Com a documents impresos han de seguir un procés d'edició. Aquest procés comporta l'aplicació d'un disseny, una estructura i un format als continguts finals de les diferents fases del procés d'elaboració de la carta. Per mantenir una imatge institucional homogènia de les cartes de serveis, el Programa d'identificació visual proposa un disseny corporatiu únic per a l'Administració de la Generalitat de Catalunya. El manual d'estil de les cartes de serveis es pot consultar a l'espai web del Programa d'identificació visual: [www.gencat.cat/piv](http://www.gencat.cat/piv).

Com a versió electrònica, cal adaptar el document a les directrius corporatives en matèria de gestió i presentació de continguts en l'espai web.

El procés d'edició de les cartes de serveis correspon a cada departament i el format ha d'ajustar-se al proposat en el manual d'estil. L'edició electrònica pot adoptar un format diferent (per exemple, hi ha la possibilitat d'ampliar la informació a través d'hipervincles), o bé decantar-se per la reproducció de l'edició impresa en formats d'emmagatzematge de documents (PDF, per exemple). En aquesta fase és recomanable involucrar-hi les unitats de cada departament vinculades a la gestió de publicacions per raó de la seva expertesa tècnica.



# Aprovació, publicació i difusió

# 9

Per publicar la carta de serveis cal que la direcció de cada departament n'hagi validat la proposta prèviament.

La Direcció General de Modernització de l'Administració (DGMA) té com a funcions impulsar i fer el seguiment de les polítiques relatives a la millora del funcionament organitzatiu i de la qualitat dels serveis de l'Administració de la Generalitat. En el marc d'aquestes funcions, les direccions dels departaments, abans d'aprovar la proposta de carta de serveis, poden demanar-los l'opinió tècnica. També és recomanable procedir de manera semblant en el cas de modificacions substantives o actualitzacions successives de la carta de serveis. A més, la DGMA, per la seva transversalitat dins l'Administració, constitueix el centre bàsic d'integració i de divulgació del coneixement derivat dels projectes d'elaboració de cartes de serveis.

L'aprovació és un moment significatiu perquè expressa el compromís de l'Administració de la Generalitat amb la ciutadania en relació amb els estàndards de gestió de determinat servei. Conseqüentment, i com a primera acció de comunicació externa, és recomanable donar notícia de l'aprovació de manera pública, i en particular, en el *Diari Oficial de la Generalitat*.

Després de l'aprovació cada departament ha de difondre la carta de serveis, tant en suport paper com en format electrònic. La difusió s'ha de dur a terme per mitjà dels sistemes propis i corporatius més eficaços per garantir que la carta de serveis pugui ser coneguda pels usuaris. En tot cas, és recomanable que les cartes impreses es posin a disposició de la ciutadania en els espais de prestació del servei i també en les oficines d'atenció ciutadana. Addicionalment, caldrà renovar el contingut de les fitxes del sistema d'atenció ciutadana. També caldrà dur a terme, tal com s'ha esmentat al capítol 2 "Inici del projecte", les accions de comunicació interna necessàries, i de formació si escau, per aconseguir que els estàndards de gestió de la carta de serveis s'integrin en els objectius de resultat de les unitats involucrades.

En la modalitat de format electrònic, la carta de serveis ha d'estar disponible en l'espai web del departament en què s'informa del servei. En aquest mateix espai cal preveure d'incloure una secció que doni compte del seguiment dels indicadors i del grau d'acompliment dels compromisos.



# Manteniment de la carta de serveis

# 10

L'establiment de compromisos no s'exhaureix en la redacció d'aquests, ja que s'ha de fer un seguiment del grau d'assoliment. Per tant, s'haurà de preveure un procediment per al control del seu acompliment i s'hauran d'establir els indicadors de seguiment. Amb la carta de serveis s'inicia un sistema de gestió de la qualitat, ja que la revisió del contingut i la reformulació dels estàndards fan que progressivament s'introdueixin mesures de millora en la gestió.

Mantenir viva una carta de serveis és mantenir actiu el sistema de gestió de la qualitat basat en cartes de serveis. En definitiva, consisteix a instaurar un procés de millora contínua o cicle PDCA (Plan>Do>Check>Act) (Planificar>Fer> Avaluar>Actuar), anomenat també model de Deming.

En l'àmbit de la carta de serveis, els passos que coincideixen amb cadascuna d'aquestes fases són els següents:

- Avaluar l'acompliment dels compromisos com a element clau en l'avaluació de la gestió
- Aprofundir l'anàlisi de les expectatives i conèixer l'avaluació de la satisfacció
- Identificar oportunitats de millora. Planificar-les i implantar-les
- Redefinir l'oferta de serveis i revisar els compromisos
- Actualitzar la carta de serveis

Es recomana constituir un grup de treball exclusivament dedicat al seguiment i al manteniment de la carta de serveis. D'aquest grup n'ha de formar part la persona titular de la unitat directiva del servei integrat a la carta de serveis i n'ha d'exercir el lideratge. Aquesta persona titular o la persona que la representa (representant de la direcció) ha de dur a terme les actuacions materials necessàries per mantenir viva la carta de serveis.



Revisar els continguts de la carta per tal d'actualitzar-la, posant així en marxa un procés de millora contínua



Avaluar l'acompliment dels compromisos

Aprofundir l'anàlisi de les expectatives i avaluar la satisfacció

Identificar oportunitats de millora

Redefinir l'oferta de serveis i revisar els compromisos

Actualitzar la carta



Equip de treball

# 10

## Manteniment de la carta de serveis

### ACTIVITAT A: Avaluar l'acompliment dels compromisos

La comparació entre les dades obtingudes i els estàndards de qualitat fixats permet disposar de dades sobre el grau d'acompliment dels compromisos en la gestió o la prestació real del servei. Tot i així, la informació que pot produir el sistema d'indicadors és sempre parcial i ha de completar-se amb la informació que prové d'altres fonts d'informació complementàries, com el buidatge i l'anàlisi de les queixes i els suggeriments presentats, enquestes de satisfacció, fòrums sectorials per Internet, etc. Una opció per tractar aquestes dades de manera unificada i sistemàtica és l'elaboració d'un quadre de comandament.

La carta de serveis ha de tenir associat un quadre de comandament o una taula de control que mesuri el grau d'acompliment dels compromisos que s'hi estableixen. Es recomana que aquest quadre de comandament estigui vinculat al quadre de comandament propi de la gestió del servei amb la finalitat que el sistema de gestió de la qualitat estigui plenament integrat en el sistema de gestió general.

Els indicadors de gestió de les cartes de serveis permetran seguir el grau d'acompliment dels compromisos adquirits i avaluar el nivell de qualitat assolit.

El manteniment de la carta de serveis ha de ser permanent i ha de permetre mesurar el grau de realització dels compromisos i determinar les accions preventives i correctives que n'asseguren l'acompliment.

### ACTIVITAT B: Aprofundir l'anàlisi de les expectatives i conèixer l'avaluació de la satisfacció

Les expectatives de les persones usuàries dels serveis són canviants, en part perquè la mateixa experiència del servei les fa més exigents. Convé mantenir oberts els mecanismes d'interacció activats amb l'anàlisi de la demanda i l'avaluació de les expectatives per advertir qualsevol alteració del perfil, dels hàbits, de les pautes de consum o de les expectatives de les persones usuàries.

Paral·lelament, cal desplegar mecanismes d'avaluació de la satisfacció, que es poden treballar autònomament o, pel contrari, si és el cas que s'hagin conceptualitzat així, com un dels compromisos de la carta.

Cal tenir en compte que en l'anàlisi de la demanda i de les expectatives s'han detectat els factors de qualitat del servei, els atributs més positivament valorats per les persones usuàries. És a partir d'aquests

que s'hauria d'elaborar un estudi que mesuri la satisfacció a través de les tècniques que es considerin més apropiades per a cada cas (podeu veure el capítol: "Exploració de la demanda i anàlisi de les expectatives").

La valoració de tota aquesta informació té com a objectiu el redisseny del servei o bé la millora del sistema de gestió. La finalitat és resoldre les divergències derivades de la manca de comunicació entre els usuaris i els prestadors/productors dels serveis. Per aquesta raó, aquesta actuació s'ha de concloure amb un document d'evidències i de diagnòstic que permeti prendre decisions de millora.

L'estudi de satisfacció s'ha de fer de manera continuada en el temps, com a mínim un cop l'any. S'ha de tenir en compte que els usuaris i les seves necessitats són molt canviants i s'ha d'estar alerta per detectar noves oportunitats de millora i noves demandes. A més, també serveix per verificar si el pla de millora aplicat ha donat els resultats esperats.

### ACTIVITAT C: Identificar oportunitats de millora i planificar-les

En primer lloc, s'ha de fer el seguiment de les propostes de millora que es van detectar en redactar els compromisos (quin és el seu estat, grau d'aplicació, etc.).

Sobre la base de les noves propostes de millora cal prendre la decisió d'implantar-les o no tenint en compte els beneficis en les persones usuàries del servei i en el valor públic generat. Es recomana redactar un document on es relacionin els aspectes següents:

- Les accions de millora que s'han emprendre
- Els recursos necessaris per dur-les a terme
- Els responsables de les accions
- La planificació (terminis, etc.)
- Els beneficis i el valor generat

Malgrat que aquesta decisió pertoca a la direcció, és recomanable disposar de l'opinió del grup dedicat al manteniment de la carta de serveis i de les persones més directament afectades per la proposta de decisió.

La identificació de les millores dona pas als processos habituals de planificació i d'implantació.

És rellevant que en la fase de planificació es tingui en compte, en el marc de la política de comunicació i informació, la notícia dels esforços que fa la unitat de gestió per millorar el servei.



# 10

## Manteniment de la carta de serveis

### ACTIVITAT D: Redefinir l'oferta de serveis i revisar els compromisos

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

És possible que la bateria de propostes de millora comporti, per diverses raons (revisió de l'abast, canvi, innovació o transformació de determinada fase del procés de producció o prestació del servei, augment o reducció de recursos, etc.), la redefinició de l'oferta de serveis i la revisió dels compromisos.

### ACTIVITAT E: Actualitzar la carta de serveis

La publicació dels resultats sobre el grau d'assoliment dels compromisos adquirits davant dels ciutadans té més repercussió per a la millora de l'organització interna en la prestació del servei que no pas per al ciutadà, atès que aquest comprovarà el nivell d'adequació de la gestió real als compromisos establerts al llarg de la tramitació del servei.

El procés de millora contínua provoca la desactualització de la carta de serveis entesa com a document d'informació a la ciutadania, però no pel que fa al sistema de gestió de la qualitat basat en cartes de serveis, que es manté plenament actiu i actualitzat en cada moment.

L'actualització consisteix a revisar i, si escau, reelaborar la carta de serveis com a conseqüència de possibles canvis significatius en l'organització i l'estructura de l'òrgan, la modificació en els processos interns, la variació de les condicions de la prestació i/o les expectatives del ciutadà, la superació dels compromisos adquirits i altres circumstàncies de naturalesa anàloga.

És recomanable que l'actualització de la carta de serveis es faci, com a mínim, cada dos anys i sempre que es modifiqui substancialment la normativa reguladora del servei.

El desenvolupament complet del cicle PDCA permet assolir una qualitat sostinguda i contínua.

# Agraïments



- Hortènsia Aguado Blázquez, tècnica de la Divisió d'Atenció al Ciutadà, Servei Català de la Salut, Departament de Salut
- Núria Altarriba, cap del Servei d'Accés i Obtenció de Documents de la Biblioteca Nacional de Catalunya
- Ester Astudillo, responsable de Planificació Lingüística del Departament de Governació i Administracions Públiques
- Lluís Balsells, expert en projectes de qualitat i responsable de circuits i qualitat del Parlament de Catalunya
- Elsa Urrutia Fuentes, cap de l'Àrea de Modernització i Noves Tecnologies de la Direcció General d'Atenció Ciutadana, Departament de la Presidència
- Direcció General de Qualitat dels Serveis i Atenció al Ciutadà. Comunitat de Madrid
- Servei de Recerca, Documentació i Publicacions de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya, Departament de Governació i Administracions Públiques
- Persones integrants dels equips de treball per a l'elaboració de les cartes de serveis de les unitats següents:
  - Arxiu Nacional de Catalunya
  - Agència Catalana de Certificació (CATCert)
  - Policia de la Generalitat – Mossos d'Esquadra
  - Oficines de turisme de Catalunya
  - Centre d'Iniciatives per a la Reinserció



**Direcció General de Modernització de l'Administració**  
**Departament de Governació i Administracions Públiques**  
Plaça Catalunya, 20, 10a. planta  
Tel. 93 567 43 77  
Fax. 93 567 43 30  
[dgmodernitzacio.governacio-ap@gencat.cat](mailto:dgmodernitzacio.governacio-ap@gencat.cat)

