



Guia per a l'elaboració i la publicació de Cartes Ciutadanes del Govern de les Illes Balears



**Govern
de les Illes Balears**



Índex

1. Introducció	4
2. Inici i diagnòstic del projecte	12
Decisió directiva	12
Creació de l'Equip de Treball	14
Avaluació de l'organització	18
Formació de l'Equip de Treball	22
3. Elaboració i aprovació de la Carta	24
Definició del projecte	24
Elaboració del Pla de Comunicació	27
Identificació i descripció dels serveis i dels processos associats	32
Establiment dels compromisos	36
Redacció de la Carta	50
Aprovació, publicació i difusió	52
4. Seguiment, actualització i avaluació	66
Seguiment	66
Procés d'actualització	73
Procés de re elaboració	76
Avaluació externa	78
5. Format i disseny	83



La ciutadania demana una Administració pública més responsable, competent i amb una gestió basada en principis de qualitat, transparència i participació ciutadana, ètica professional i responsabilitat pública.

Així mateix, els ciutadans i ciutadanes, com a usuaris dels diversos serveis que els hi faciliten les diferents administracions públiques, tenen dret tant a conèixer els serveis que els hi poden oferir, com a rebre'ls amb la qualitat exigible i participar en la seva gestió.

Per aquesta raó la qualitat ha d'orientar la gestió i la prestació dels serveis públics, això implica una millora continua dels serveis i un diàleg permanent entre expectatives i prestacions. Aquest objectiu ha de ser abordat amb eines que facilitin la gestió dels serveis a la ciutadania amb criteris d'eficiència, evidenciant el bon govern del sector públic.

Les Cartes Ciutadanes representen el compromís de qualitat amb la ciutadania en la prestació de serveis i, a més, promouen la millora i optimització dels processos interns de l'Administració.

4

Context de la guia

El Govern de les Illes Balears ha volgut actualitzar la guia metodològica existent per a l'elaboració de Cartes Ciutadanes, per adaptar-la al *Marc Comú sobre les Cartes de Serveis en les Administracions Públiques espanyoles*, aprovada per la Xarxa Interadministrativa de Qualitat en els Serveis Públics.

L'elaboració del Marc Comú s'inicia al 2013 amb la formació d'un equip tècnic de treball conformat per diverses Comunitats Autònomes. Al 2015 es publica el Marc Comú amb l'objectiu de contribuir a la difusió de la Carta de Serveis, oferir un marc interpretatiu comú a totes les administracions i proporcionar una metodologia general per abordar la tasca d'avaluar-les, verificant i mesurant la implantació de les activitats desenvolupades en les Administracions per a la consecució dels compromisos.

Finalitats de la guia

Les finalitats d'aquesta guia són:

- Facilitar la implantació del sistema de Cartes Ciutadanes a l'Administració de la Comunitat Autònoma de les Illes Balears.
- Proporcionar tota la informació rellevant de forma estructurada i una metodologia d'elaboració, seguiment, actualització i avaluació de les Cartes Ciutadanes.
- Establir la coordinació i coherència comunes a totes les Cartes Ciutadanes de l'Administració de la Comunitat Autònoma de les Illes Balears, adaptant els mateixos estàndards de contingut de la informació, estructura i imatge, així com a la seva gestió. Tot i això, atesa la pluralitat de serveis de l'Administració de la Comunitat Autònoma de les Illes Balears, no sempre es podran adoptar els mateixos criteris a la totalitat dels serveis. Això exigeix les adaptacions i els ajustaments necessaris cas per cas.

A qui va dirigida la guia?

Aquesta guia va dirigida a tots aquells òrgans, ens o entitats públics de l'Administració de la Comunitat Autònoma de les Illes Balears que elaborin realitzin el seguiment, l'actualització o l'avaluació d'una Carta Ciutadana.

Les Cartes Ciutadanes seran elaborades dintre dels paràmetres indicats per la guia. Aquesta cerca, així, elaborar una eina metodològica que proporcioni recolzament i orientació pràctica a l'Equip de Treball i als diferents responsables durant tot el procés.

Normativa

En l'actualitat destaquen tres textos legals en relació amb les cartes ciutadanes, un estatal i dos autonòmics:

- Llei 19/2013, de 9 de desembre, de transparència, accés a la informació pública i bon govern.
- Llei 4/2011, de 31 de març, de la bona administració i del bon govern de les Illes Balears (articles 25 i 26).
- Decret 37/2009, de 26 de juny, sobre cartes ciutadanes de la Comunitat Autònoma de les Illes Balears.

Obligatorietat de les cartes ciutadanes

La Llei 4/2011, de 31 de març, de la bona administració i del bon govern de les Illes Balears, estableix, a l'article 26.2, que l'elaboració de cartes ciutadanes és obligatòria en els casos següents:

- Totes les unitats o tots els centres que prestin serveis en xarxa han de disposar almenys d'una carta marc.
- Totes les unitats o tots els centres de més de 25 treballadors han de disposar almenys d'una carta ciutadana.
- Tots el processos transversals entre l'Administració de la Comunitat Autònoma de les Illes Balears, les administracions insulars i/o les administracions locals han de disposar d'una carta de tipus transversal o multiinstitucional

Objectiu d'aquest document

Aquest document forma part de les instruccions i guies metodològiques que donen cobertura al compliment de l'homogeneïtat i la coherència metodològica del procés d'elaboració de les cartes ciutadanes que estableix el Decret 37/2009, de 26 de juny, sobre cartes ciutadanes de la Comunitat Autònoma de les Illes Balears (publicat el dia 9 de juliol).

L'article 5.2 d'aquest Decret determina que "la direcció general competent en matèria de qualitat dels serveis ha de vetllar per l'homogeneïtat i la coherència metodològica del procés d'elaboració de les cartes ciutadanes mitjançant l'aprovació d'instruccions i la divulgació de guies metodològiques per elaborar-les, com també prestant el suport tècnic i de formació necessaris al llarg del procés d'elaboració i tramitació d'una carta ciutadana".

En aplicació i compliment del que estableix el Decret 37/2009, de 26 de juny, aquesta guia estableix les pautes de les activitats que s'han de desenvolupar per a l'elaboració de cartes ciutadanes de la Comunitat Autònoma de les Illes Balears.

Estructura de la guia

La guia s'estructura d'acord amb les diferents fases que s'han de seguir per a la confecció d'una carta ciutadana, que van des de la definició del projecte i l'elaboració de la carta fins a l'actualització d'aquesta. Cada fase inclou una sèrie d'etapes que s'han de dur a terme. Per facilitar el treball, 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 cada etapa s'assenyalen els objectius a assolir, les activitats que cal dur a terme, els actors implicats i les plantilles de treball. Si escau, també s'indicaran exemples, informació rellevant i informació complementària d'interès. La informació es representa amb les icones següents:



Objectius a assolir a l'etapa mitjançant les diverses activitats que s'han de dur a terme.



Activitats que ha de desenvolupar l'equip de treball per aconseguir els objectius definits.



Actors que hi intervenen.



Plantilla de treball orientativa per facilitar les tasques de l'equip de treball.



Exemple d'un cas real.



Informació rellevant a tenir en compte.



Informació complementària.

Concepte i tipologia de les Cartes Ciutadanes

El Marc Comú defineix una Carta Ciutadana com:

Les Cartes Ciutadanes, com a instruments de millora continua dels serveis, són documents per mitjà dels quals les organitzacions públiques informen sobre els compromisos de qualitat dels serveis que gestionen i presten, en resposta a les necessitats i expectatives de ciutadans/es i usuaris/es i a la demanda de transparència en l'activitat pública.

D'aquesta definició es desprenen dos vessants de l'eina:

- **Vessant externa:** les Cartes Ciutadanes com a eina de comunicació, participació i transparència, en tant que tenen com a finalitat apropar l'Administració a la ciutadania, que exigeix una major transparència, facilitant l'exercici dels seus drets permetent-los comparar el que poden esperar amb el que realment reben.
- **Vessant interna:** les Cartes Ciutadanes com a eina de gestió de qualitat, en tant que fomenten la millora contínua en la prestació dels serveis mitjançant el seguiment del grau de compliment dels compromisos adquirits. Això implica l'establiment d'estàndards de qualitat objectius i mesurables, així com un sistema de monitorització i seguiment que permeti la implantació de millores que redunden en una major satisfacció de la ciutadania amb els serveis públics.

Les Cartes Ciutadanes poden ser principalment de tres tipus:

1. Les **Cartes Marc** són cartes de mínims de qualitat que s'elaboren pels serveis que es presten mitjançant xarxes de centres o a través d'un conjunt de dues o més oficines o unitats. S'entén per xarxa un conjunt de dos o més centres, oficines o unitats de treball que presten un mateix servei, dependents o adscrites al mateix òrgan, ens o entitat.
2. Les **Cartes de Serveis** són cartes que estableixen els mínims de qualitat als què s'ha d'ajustar un servei determinat dins les iniciatives prèvies de cartes marc o, individualment, en el cas de no formar part d'una xarxa de centres o d'un conjunt d'oficines o unitats.
3. Les **Cartes de Compromisos** són cartes de servei certificades o avalades per un òrgan extern acreditat a aquest efecte.

Contingut de la Carta

Les Cartes Ciutadanes han de ser reconegudes per l'existència d'un element comú a totes elles que les diferencia de qualsevol altre tipus de document, els compromisos de qualitat.

En estreta relació amb els compromisos es troben altres dos continguts rellevants, els serveis a que fan referència la Carta i sobre els quals han de versar els compromisos adquirits per l'organització, i els indicadors que mesuren el grau de compliment dels compromisos i ajuden a l'organització a conèixer els resultats de la seva gestió.

Així, els aspectes que representen el **contingut essencial** de la Carta Ciutadana són:

1. Relació dels serveis prestats que s'han prioritzat. En el cas de les Cartes Marc, els serveis homogenis que presta el conjunt de la xarxa
2. L'establiment de compromisos de qualitat
3. Els indicadors, mesurament dels compromisos

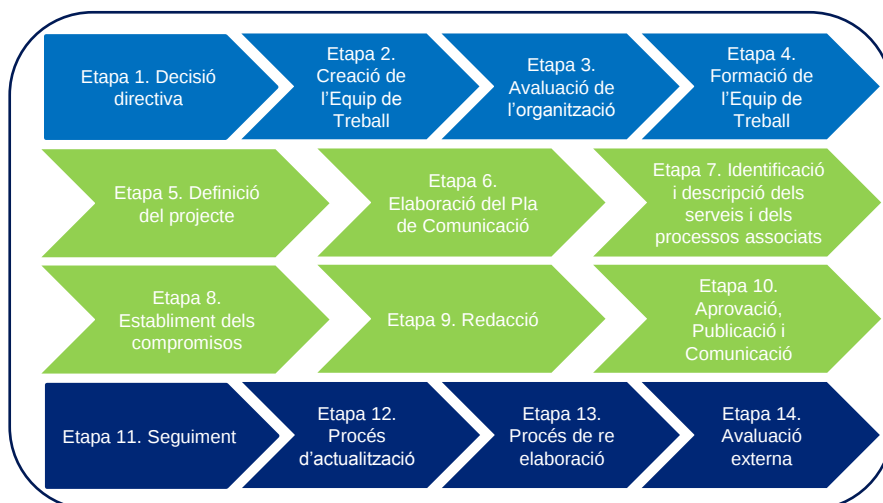
A més, les Cartes Ciutadanes també han d'estar integrades per assumptes de caràcter informatiu que aportin dades d'interès per a la ciutadania, que constitueix **el contingut formal**, d'acord amb el que es recull a la pàgina 50 (etapa 9, redacció): identificació de l'òrgan titular i descripció dels objectius de l'òrgan, i de la xarxa en cas d'una Carta Marc, persona responsable de l'elaboració i la gestió de la carta ciutadana i del seu equip; adreça, localitat, codi postal i telèfon de les oficines, seus i centre coordinador; sistema de queixes i suggeriments: via telemàtica, telefònica i presencial, etc

Metodologia per a l'elaboració d'una Carta Ciutadana

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



Les fases de "Inici del projecte i Diagnòstic", "Elaboració i Aprovació" i "Seguiment, Actualització i Avaluació" inclouen les etapes següents::



Contactes per a comentaris, suggeriments i propostes de millora

Direcció General de Participació i Transparència

C/ de l'Uruguai, s/n (Palma Arena), 07010 Palma

Telèfon: 971178999

Es poden dirigir també les propostes mitjançant l'adreça següent: relacionsciutadanes@caib.es



Inici i diagnòstic del projecte

2

Etapa 1. Decisió directiva

El procés d'elaboració d'una Carta Ciutadana comença quan l'alta direcció d'un òrgan, ens o entitat decideix incorporar aquesta eina de gestió de la qualitat a la seva organització.

Objectiu

Impulsar un procés de canvi i d'implantació d'un sistema de gestió de qualitat de forma participativa i oberta.

Activitats

El procés de desenvolupament de la Carta ha de ser un procés liderat pels màxims òrgans responsables de l'entitat, els quals han d'intentar que sigui una activitat participativa i oberta. Aquest procés implica les activitats següents:

- **Prendre la decisió:** el desenvolupament de la Carta s'inicia en el moment en el qual un òrgan o una entitat de la Comunitat Autònoma de les Illes Balears decideix elaborar una Carta.
- **Contacte amb la direcció general competent en matèria de qualitat:** presa la decisió és recomanable que es comuniqui a la direcció general competent en matèria de qualitat dels serveis l'inici del procés d'elaboració de la Carta.
- **Informació dels aspectes metodològics** per part de la direcció general competent en matèria de qualitat dels serveis: un cop desenvolupada aquesta primera passa, la direcció general competent en matèria de qualitat dels serveis facilitarà a l'organisme o entitat que elabori la Carta tota la informació relativa a la metodologia d'elaboració i aprovació de la mateixa.

Responsable

El/la titular de l'òrgan, ens o entitat.

Resultats

Fitxa de comunicació d'inici de l'elaboració de la Carta Ciutadana.



- Impulsar un procés de canvi i d'implantació d'un sistema de gestió de qualitat



- Decisió de la direcció de l'òrgan, ens o entitat
- Contacte amb la direcció general competent en matèria de qualitat



- Titular de l'òrgan, ens o entitat



- Fitxa de comunicació d'inici d'elaboració de la Carta (Doc.1)



Rol dels Directius responsables de les Cartes

La Carta Ciutadana és l'expressió del rendiment d'una organització i, per tant, els seus líders, com a responsables últims haurien de ser els encarregats d'impulsar el procés d'elaboració, d'actualització, de manteniment, de difusió i del seguiment de l'acompliment dels compromisos i indicadors establerts a la Carta Ciutadana.

FITXA DE COMUNICACIÓ D'INICI DE L'ELABORACIÓ DE LA CARTA CIUTADANA



Document de treball núm. 1

Dades de l'entitat sol·licitant de la Carta Ciutadana					
Conselleria					
Direcció General		Servei		Ens/ Organisme	
Definició de l'entitat (funció/activitat)					
Nom del/la responsable de l'entitat:			Nom del/la responsable de Carta		
Persona de contacte:		Nom:			
		Càrrec:			
		Telèfon directe:			
		Email:			
Abast: en cas d'una Carta Marc indicar els centres, oficines o unitats implicades					



Etapla 2. Creació de l'Equip de Treball

La preparació dels materials que formaran part del procés d'elaboració de la Carta Ciutadana requereix tant de coneixements profunds sobre el servei i sobre la gestió d'aquest, com d'habilitats per aplicar la metodologia i obtenir i sistematitzar la informació de manera útil per al propòsit de redactar una proposta de Carta Ciutadana.

La constitució de l'Equip de Treball persegueix aconseguir els següents beneficis per a l'organització:

1. Contribuir a la participació en les accions de millora de la qualitat i l'increment de la cultura de la Qualitat en les organitzacions.
2. Involucrar i motivar els empleats prestadors dels serveis públics en accions tendents a la millora de la qualitat dels serveis d'acord amb estratègies, valors i compromisos recollits en la *Carta de Compromisos amb la Qualitat de les Administracions Públiques espanyoles* publicada per l'AEVAL al 2009.

Objectiu

Identificar el grup de persones encarregades de dur a terme el desenvolupament de la Carta Ciutadana, definir les funcions dels diferents rols i la planificació del projecte.

Activitats

La constitució oficial del grup de treball es fa en una reunió a la qual han d'assistir la persona responsable i altres integrants del grup. En la primera reunió de treball, de la qual s'ha d'estendre una acta, s'ha de fer la distribució de tasques entre els membres, s'han de fixar les normes que ha de seguir el grup i s'ha d'establir un calendari de reunions.

Per tal de formalitzar la constitució de l'Equip de Treball i deixar constància de qui són els membres, es considera adequat 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, que es pot adjuntar a l'acta de constitució.

D'acord amb aquest document s'establirà una matriu de responsabilitats associada a cada una de les persones integrants de l'equip, amb la finalitat d'identificar el seu rol i les activitats sobre les quals té una funció executiva. El resultat d'aquest document servirà de base per al desenvolupament de totes les fases associades a l'execució de la Carta.



- Identificar el grup de persones encarregades del desenvolupament de la Carta Ciutadana



- Constituir l'Equip de Treball
- Planificar el projecte
- Elaborar la matriu RACI



- Equip directiu
- Equip de Treball de la Carta



- Fitxa de l'Equip de Treball (Doc. 2)
- Matriu de responsabilitats (Doc.3)



Per a més informació, consultar la [Carta de Compromisos amb la Qualitat de les Administracions Públiques](#) espanyoles publicada per l'AEVAL al 2009, apartat 2.1 "Constitució de l'Equip de Treball".



El document per a formalitzar la constitució de l'Equip de Treball pot ser la mateixa acta de la reunió de constitució oficial del grup.



L'equip també podrà comptar amb algun membre de l'entitat responsable de qualitat i, en el seu cas, amb l'assistència o l'assessorament de la direcció general competent en matèria de qualitat que pugui requerir el procés d'elaboració de la Carta.



Funcions de l'Equip de Treball:

- Impulsar i desenvolupar el procés d'elaboració de la Carta en el termini previst
- Sol·licitar els recursos necessaris
- Remoure eventuais obstacles
- Plantejar accions de millora
- Establir estàndards de servei

Responsable

Responsable de la Carta.

Resultats

1. Creació de l'Equip de Treball.
2. Matriu de responsabilitats dels membres de l'equip.
3. Document que reculli la informació bàsica de les persones que formen part de l'equip.
4. Acta de la reunió de constitució oficial de l'equip.
5. Planificació.



Composició recomanada de l'Equip de Treball

- **Responsable de la Carta:** persona de la unitat que s'ha d'encarregar d'impulsar i coordinar les activitats de treball d'acord amb la metodologia proposada, entre les que destaquen:
 - I. El procés d'elaboració i disseny de la Carta, des de la identificació de l'Equip de Treball, fins a la seva gestió, el contacte amb la direcció, la tramitació administrativa, la difusió interna i externa, etc.
 - II. La participació dels empleats en l'elaboració
 - III. Seguiment continu del grau de compliment dels compromisos de qualitat
- **Persones de la unitat coneixedores del servei** en el seu vessant de procés intern i de tramitació.
- **Persones de contacte amb les persones usuàries** implicades en la prestació directa del servei.
- En el cas d'elaborar una **Carta Marc**, l'Equip de Treball també estarà integrat per un nombre de persones representatiu de la xarxa d'actuació de la Carta. S'hauran de tenir en compte els següents factors:
 - I. Que al manco siguin presents un % de representants de la xarxa desplegada a nivell de les Illes Balears
 - II. Que l'equip estigui representat per persones que tinguin processos homogenis a tota la xarxa
 - III. Que tinguin un coneixement i experiència prèvia damunt els serveis i processos de la xarxa

FITXA DE L'EQUIP DE TREBALL DEL PROJECTE



Document de treball núm. 2

Dades dels membres de l'Equip de Treball						
Càrrec	Nom/noms	Lloc de treball	Responsabilitat dins l'equip	Telèfon	Email	Experiència/Formació en Qualitat*
Responsable de la Carta						
Persones de la unitat coneixedores del servei						
Persones de contacte amb les persones usuàries						
Membre de l'entitat responsable de qualitat						
Representants dels centres integrants de la xarxa (només per les Cartes Marc)						

* L'experiència i formació en qualitat es valorarà segons una graduació de l'1 al 5 d'acord amb els següents criteris:

1. No té experiència en qualitat i no ha rebut cap curs
2. Té menys d'un any d'experiència en qualitat i/o ha rebut algun curs de formació relacionada
3. Té més d'un any d'experiència en qualitat, independentment de si ha rebut algun curs de formació relacionada
4. Té més d'un any d'experiència en qualitat i ha rebut diversos cursos de formació de qualitat incloent formació en Cartes Ciutadanes
5. Té més d'un any d'experiència en qualitat, concretament en elaboració i gestió de Cartes Ciutadanes, i ha rebut diversos cursos de formació relacionada

MATRIU RESPONSABILITATS DELS MEMBRES DE L'EQUIP



Document de treball núm. 3

Matriu de responsabilitats dels membres de l'equip					
	1	2	3	4	5
	(Nom membre de l'equip)	(Nom membre de l'equip)	(Nom membre de l'equip)	(Nom membre de l'equip)	(Nom membre de l'equip)
Comunicar als directius l'evolució del projecte	●				
Elaborar la definició del projecte	●				
Coordinar les tasques de l'Equip de Treball	●				
Convocar l'equip	●				
Assessorar l'equip sobre aspectes tècnics	●	●	●	●	●
Dotar l'equip de coneixements en matèria de qualitat				●	
Aportar l'opinió dels usuaris i la ciutadania			●		●

1. Responsable de la Carta	2. Persones de la unitat coneixedores del servei	3. Persones de contacte amb les persones usuàries	4. Membre de l'entitat responsable de qualitat	5. Representants dels centres integrants de la xarxa (només per les Cartes Marc)
----------------------------	--	---	--	--



Etapla 3. Avaluació de l'organització

Aquesta etapa ajuda a l'Equip de Treball a conèixer l'estat de l'organització. Si l'organització ha estat avaluada pel sistema d'avaluació CAF recentment, no serà necessari realitzar-la.

Objectiu

Determinar el grau de maduresa de l'organització que ens permetrà saber, paral·lelament, el nivell dels compromisos que aquesta pot aconseguir.

Activitats

Per a realitzar aquest anàlisi s'ha de respondre un qüestionari de maduresa organitzativa. La resposta a aquest qüestionari situarà l'organització en un nivell de maduresa que respongui a una tipologia de compromisos assumibles a les Cartes Ciutadanes. És a dir, cada grau de maduresa implica un tipus de relació més o menys propera a les necessitats dels seus serveis i, per tant, més o menys exhaustiva en el nivell dels compromisos assumibles a les Cartes.

El qüestionari reuneix les característiques indicades perquè, mitjançant una assignació de respostes realista i sincera, permeti a l'organització saber en quin punt del procés es troba. Així es realitzaran preguntes referents als següents temes:

- El lideratge de l'organització i la definició d'estratègies i plans.
- Els processos per a la prestació dels serveis.
- L'orientació al ciutadà i la medició de la seva satisfacció.
- La capacitat de millora contínua.
- La comunicació.

El resultat d'aquest diagnòstic serà clau per a determinar les necessitats formatives en matèria de qualitat dels membres de l'Equip de Treball i haurà de ser comunicat de forma interna a tot el personal de l'organització.

Responsable

L'Equip de Treball.

Resultats

Qüestionari d'avaluació.



- Determinar el grau de maduresa de l'organització



- Analitzar la maduresa de l'organització a través d'un qüestionari



- Equip directiu
- Equip de Treball de la Carta



- Qüestionari d'avaluació (Doc. 4)



Per a l'elaboració de l'anàlisi de la maduresa de l'organització, l'òrgan, entitat o ens gestor de la Carta podrà sol·licitar l'ajuda de la direcció general competent en matèria de qualitat.

QÜESTIONARI D'AVALUACIÓ



Document de treball núm. 4

BLOC 1

Lideratge de l'organització i definició d'estratègies i plans			
A	Existeix en la seva organització una planificació que, impulsada per la direcció de l'òrgan, defineixi accions i objectius a assolir?	SÍ	NO
	En què consisteix?		
Processos per a la prestació de serveis			
B	Els processos i / o serveis de l'organització estan clarament identificats?	SÍ	NO
	On es troben identificats?		
Orientació a la ciutadania i estudis de satisfacció			
C	L'organització en la qual vostè treballa detecta d'alguna manera les necessitats dels destinataris dels seus serveis i mesura periòdicament el seu nivell de satisfacció?	SÍ	NO
	Quines eines s'utilitzen?		
Capacitat de millora continua			
D	Hi ha mesuraments / indicadors dels resultats dels processos o activitats desenvolupades per l'organització?	SÍ	NO
	Qui és el/la responsable?		
Comunicació			
E	Hi ha algun canal de comunicació entre la ciutadania destinatària dels serveis prestats i l'organització?	SÍ	NO
	Quins canals?		



QÜESTIONARI D'AVALUACIÓ

En cas d'haver contestat afirmativament al BLOC 1, contestar al BLOC 2

BLOC 2

Lideratge de l'organització i definició d'estratègies i plans			
	Puntuació 1	Puntuació 2	Puntuació 3
Els directius /responsables desenvolupen una política o estratègia de millora dels serveis?	Hi ha iniciatives de millora que es realitzen sobre la marxa, segons les necessitats	Només es realitzen projectes de millora per processos i serveis específics	Sí, es desenvolupen projectes que se centren en les necessitats dels Destinataris/ies del servei
Hi ha algun referent de qualitat en la seva organització?	No	Sí, ocupa un càrrec intermedi	Sí, ocupa un càrrec de directiu
Processos per a la prestació de serveis			
	Puntuació 1	Puntuació 2	Puntuació 3
Es dissenyen, avaluen i revisen els processos de treball per a la prestació dels serveis?	No es tenen competències sobre el disseny dels processos	Es revisen i avaluen alguns processos, tot i que no necessàriament els enfocats a la ciutadania	S'avaluen i revisen tots els processos, especialment aquells enfocats a la ciutadania a la prestació dels serveis
Els procediments de treball estan escrits?	No	Només s'han documentat alguns procediments	Tots els processos s'actualitzen i comuniquen per adaptar-los als canvis (especialment els de la prestació de serveis)
Està la seva organització o part dels seus processos certificats en ISO 9001 o adopta models de excel·lència en la gestió de la qualitat?	No	Sí, alguns processos estan certificats i / o avançant en la implantació d'algun model de gestió de qualitat	Sí, tots els processos estan certificats i / o amb un model de gestió de qualitat implantat
Orientació a la ciutadania i estudis de satisfacció			
	Puntuació 1	Puntuació 2	Puntuació 3
El nivell de satisfacció dels destinataris dels serveis es mesura i analitza de forma sistemàtica i periòdica per tal d'incorporar accions de millora?	No es recull ni mesura la percepció de la ciutadania / usuari	S'analitza de manera esporàdica	Sí, hi ha mecanismes estandarditzats d'anàlisi de les necessitats i satisfacció del destinatari/a del servei
Es desenvolupen sistemes i procediments que permetin gestionar les queixes i suggeriments i contestar les preguntes que es formulin oferint respostes?	No es recullen les queixes i suggeriments dels destinataris/ies del servei	Es recullen les queixes i suggeriments i s'ofereixen respostes a la ciutadania	Es recullen les queixes i suggeriments, s'analitzen i s'utilitzen com a font d'informació per a la millora contínua

QÜESTIONARI D'AVALUACIÓ

BLOC 2

Capacitat de millora continua			
	Puntuació 1	Puntuació 2	Puntuació 3
S'han desplegat objectius i indicadors associats als serveis i s'avaluen els resultats de l'organització?	No hi ha objectius de millora ni indicadors associats	Hi ha objectius i indicadors però els resultats no són bons o no s'avaluen	Els objectius s'assoleixen i el resultat dels indicadors és bo i / o sostingut
S'impulsen accions de millora per a la prestació del servei?	Només s'emprenen accions per solucionar incidències o problemes puntuals en la prestació dels serveis	S'obren accions correctives, preventives i de millora en cas que es detectin desviacions durant la prestació dels serveis	Com a conseqüència de l'anàlisi de les incidències i dels indicadors, s'emprenen d'una forma sistemàtica accions de millora
Comunicació			
	Puntuació 1	Puntuació 2	Puntuació 3
Hi ha algun canal de comunicació per proporcionar als destinataris informació apropiada i fiable sobre la prestació del servei?	No hi ha cap tipus de comunicació	Les comunicacions es realitzen d'una manera informal	Sí que hi ha mecanismes regularitzats que incentiven el diàleg amb els destinataris/es
S'utilitza informació del personal, procedent de diverses fonts de l'organització, per a la millora dels serveis?	No hi ha canals o fonts formals de comunicació; tot es realitza de manera informal	Hi ha mecanismes formals que incentiven el diàleg	Es promouen accions de millora derivades dels suggeriments o opinions del personal
Suma de la puntuació per columna			
Puntuació 1	Puntuació 2	Puntuació 3	TOTAL

Ha d'atorgar:

- 1 punt a cada creu pertanyent a la columna 1
- 2 punts a cada creu pertanyent a la columna 2
- 3 punts a cada creu pertanyent a la columna 3

Resultat:

- A. Puntuació entre 11 i 18: els compromisos establerts seran de dos tipus:
- Compromisos assumibles en l'actualitat.
 - Compromisos assumibles amb un procés de mínim esforç.
- B. Puntuació entre 19 i 25: els compromisos es limiten a tots el processos de treball vinculats al servei, ja que la unitat ja ha començat a realitzar processos de millora interna. S'han de solucionar petites diferències.
- C. Puntuació superior a 26: els compromisos assumits seran de tipus garantista i es podran plantejar aspectes compensatoris en cas d'incompliment dels compromisos, al mateix temps que es desenvolupen processos de millora contínua.

* Font: "Proyecto Cartas de Servicios: Metodología para su elaboración", de la Generalitat Valenciana.



Etapa 4. Formació de l'Equip de Treball

Objectiu

Formar els membres de l'equip en metodologies, tècniques i eines necessàries per a dur a terme les seves funcions.

Activitats

Una vegada realitzat l'anàlisi de la maduresa de l'organització i identificats els membres i rols que han de desenvolupar els integrants de l'equip, és imprescindible oferir sessions formatives als membres perquè es familiaritzin amb els aspectes que envolten la posada en marxa d'una Carta Ciutadana.

En aquest sentit, el contingut de la formació serà al voltant de conceptes com ara:

- Conceptes bàsics de qualitat.
- Què són les Cartes Ciutadanes.
- Les Cartes Ciutadanes des de la perspectiva de gestió de qualitat.
- La metodologia de Cartes Ciutadanes de la CAIB.
- Eines bàsiques per a la millora dels serveis.

Aquestes sessions formatives seran impartides per la direcció general competent en matèria de qualitat o per persones expertes en la matèria.

Responsable

Direcció general competent en matèria de qualitat.

Resultats

Formació de l'Equip de Treball.



- Formar els membres de l'equip en metodologies, tècniques i eines de gestió de cartes



- Oferir sessions formatives



- Direcció general competent en matèria de qualitat
- Equip de Treball de la Carta

Etapa 5. Definició del projecte

L'elaboració d'una Carta Ciutadana és la culminació 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.

Objectiu

Definir el projecte d'elaboració d'una Carta en un document consensuat que marqui les pautes de treball que s'hauran de dur a terme.

Activitats

El document de definició del 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 Ciutadana.
- **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 Ciutadana 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 Ciutadana.
- **Mètode de treball.** Sempre s'acord amb el que estableix aquesta guia, s'ha de definir el sistema de treball que cal seguir, 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.



- Definir el projecte d'elaboració d'una Carta en un document consensuat



- Cumpliment de la fitxa de definició del projecte



- Equip de Treball



- Fitxa de definició del projecte (Doc. 5)



En el cas d'una **Carta Marc**, s'haurà d'elaborar un únic document de definició del projecte per a tots els centres, oficines o unitats. A més, a l'apartat d'abast del projecte, s'haurà de detallar el nom de tots els centres integrats a la Carta.

3

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..

Responsable

L'Equip de Treball.

Resultats

Document o fitxa de definició de projecte.

FITXA DE DEFINICIÓ DEL PROJECTE*



Document de treball núm. 5

Objectiu

Termini (Incici – previsió finalització)

Abast

Mètode de treball

Planificació del projecte / Calendari **

Recursos

* Explicació per emplenar aquesta fitxa a la pàgina 24 i 25 d'aquesta guia.
** Es podrà adjuntar un cronograma/calendari del projecte





- Realitzar una comunicació interna i externa durant tot el procés



- Establir les bases del Pla de Comunicació



- Equip de Treball



- Pla de Comunicació (Doc. 6)



El Pla haurà d'incloure dos tipus d'actuacions:

- **Comunicació interna:** dirigida a les persones que intervenen en la prestació dels serveis directa o indirectament.
- **Comunicació externa:** dirigida a totes les persones usuàries dels serveis.



En el cas d'una **Carta Marc**, la comunicació interna la duran a terme cadascun dels responsables de cada centre, oficina o unitat dintre de les seves respectives organitzacions.

Etape 6. Elaboració del Pla de Comunicació

És imprescindible comptar amb un Pla de Comunicació que asseguri el coneixement de les Cartes i, al mateix temps, faciliti la participació ciutadana en la gestió dels serveis públics.

La comunicació juga un paper fonamental en donar a conèixer no només el que fa l'organització, sinó també com ho fa, de manera que la comunicació s'ha d'incorporar en cada programa, projecte o acció desenvolupada des de les administracions amb la finalitat d'informar i fomentar la transparència.

D'acord amb el Marc Comú l'existència de les Cartes Ciutadanes es comunicarà d'acord amb les següents màximes:

1. La comunicació interna ha de córrer **paral·lela a tot el procés** d'elaboració i gestió de les Cartes Ciutadanes, i s'ha de produir des de la presa de la decisió de l'elaboració de la Carta, fins al seu seguiment i avaluació contínua. Quant a la comunicació externa, aquesta, encara que es dissenya en aquesta etapa, es realitzarà quan la Carta Ciutadana s'hagi aprovat de forma definitiva.

2. La comunicació, tant interna com externa, ha de ser **bidireccional**, a més de transmetre informació, ha d'aconseguir involucrar, fomentar la participació, motivar i mobilitzar els treballadors cap als objectius fixats, que han de ser compartits i interioritzats, així com la participació de la ciutadania a través dels mecanismes que s'estableixin.

3. La comunicació s'ha de fer **a diferents nivells**: per una banda, l'ha de realitzar la unitat responsable dels serveis objecte de la Carta Ciutadana dirigint-se tant als seus usuaris com al personal que els presta i, a més, s'ha de fer amb caràcter institucional, liderada per la unitat competent en matèria de qualitat, el que facilitarà la comunicació del sistema de Cartes Ciutadanes de l'Administració i, en conseqüència, de totes les Cartes que l'integren.

Objectiu

Disposar de la implicació del personal en la implantació de la Carta i incrementar-ne la viabilitat i l'efectivitat i donar a conèixer als usuaris els objectius i continguts de la Carta aprovada.

Activitats

1) Dissenyar i elaborar el Pla de Comunicació tant a nivell intern com extern

El Pla de Comunicació suposa identificar, sintetitzar i temporalitzar les actuacions que es duran a terme. Per això el Pla haurà de respondre a vàries preguntes:

- **Quins són els objectius?** Identificar els objectius que es volen assolir tant a la vessant interna com a la vessant externa. A continuació es destaquen els següents:

Comunicació Interna	Comunicació Externa
Impulsar les Cartes Ciutadanes i una cultura de millora contínua i d'excel·lència en l'organització	Donar a conèixer els serveis que presta l'organització
Difondre l'existència de les Cartes Ciutadanes.	
Donar a conèixer els compromisos de qualitat que assumeix l'organització en la prestació dels seus serveis	
	Informar sobre els drets de la ciutadania en relació als serveis prestats
Fomentar la motivació i participació dels empleats públics en l'elaboració i gestió de les Cartes Ciutadanes.	Facilitar a la ciutadania la participació en l'organització
Presentar els resultats del seguiment i l'avaluació.	
Identificar les àrees de millora per al compliment dels compromisos i la millora dels serveis.	
Potenciar i coordinar els canals de comunicació	

* Font: Marc Comú sobre les Cartes de Serveis en les Administracions Públiques espanyoles

- **A qui va dirigit?** És imprescindible identificar clarament els destinataris dels objectius de la comunicació, cercant per a cada grup de destinataris, les actuacions més idònies per fer una comunicació efectiva.
- **Quin es el missatge?** Els missatges han de resumir l'essència de la Carta Ciutadana i han de ser simples, concrets i rellevants per a cada grup de destinataris. Han de transmetre els missatges següents:
 1. Informació sobre el contingut de la Carta: es detallarà de forma clara i senzilla per a la ciutadania.



La comunicació externa haurà de contemplar dos tipus d'actuacions:

1. Informar sobre els compromisos de qualitat que s'han assumit amb la Carta i dels seus resultats.
2. Canalitzar la participació ciutadana en la gestió pública a través de la implantació de canals oberts.

2. Millora del servei: les Cartes possibiliten la revisió sistèmica dels processos interns i potencien la millora continua dels serveis.
 3. Participació: les Cartes representen un canal de comunicació entre les administracions i la ciutadania.
- **Quines eines es disposen?** Per poder escollir el canal de missatge s'han de valorar els avantatges i desavantatges de cadascun, prestant atenció al grup de destinataris a qui va dirigit. Les principals eines de comunicació són:

Canal	Comunicació Interna	Comunicació Externa
Personal	Manual de benvinguda, notes internes	Notes, articles de premsa
	Grups de debat interns	Jornades, congressos, fòrums, seminaris
	Activitats de formació, jornades	
	Reunions de treball, seguiment i coordinació	
Papereria	Revists corporatives, documents divulgatius	
	taulell d'anuncis	Cartells informatius
		Publicacions: memòries, informes
Electrònics	Intranet	Pàgina web
	Bustia de comunicacions	Ròtols, pantalles TV
	Fòrums o xats	Bolletí Oficial
	Xarxes socials	
Telefònic		Telèfon d'informació

* Font: Marc Comú sobre les Cartes de Serveis en les Administracions Públiques espanyoles

- **Quines accions es duran a terme?** Després de la definició dels punts anteriors, es seleccionaran les accions.

Responsable

L'Equip de Treball.

Resultats

Pla de Comunicació.

DEFINICIÓ DEL PLA DE COMUNICACIÓ



Document de treball núm. 6

Activitats del Pla de Comunicació		
Fase	Activitats	
Decisió directiva	1	Exemple: publicació a la intranet, notes internes, emails, reunions
Creació de l'Equip de Treball	2	Exemple: publicació a la intranet, emails, notes internes, reunions
Anàlisi de la maduresa de l'organització	3	Exemple: publicació a la intranet, email, notes internes, reunions
Formació	4	Exemple: publicació a la intranet, email, notes internes, reunions
Definició del Projecte	5	Exemple: publicació a la intranet, email, notes internes, reunions
Elaboració del Pla de Comunicació	6	Exemple: publicació a la intranet, email, notes internes, reunions
Descripció dels serveis i processos	7	Exemple: publicació a la intranet, email, notes internes, reunions
Establiment dels compromisos	8	Exemple: publicació a la intranet, email, notes internes, reunions
Redacció	9	Exemple: publicació a la intranet, email, notes internes, reunions
Aprovació, publicació i difusió	10	Exemple comunicació interna: tauler d'anuncis, email Exemple comunicació externa: premsa, xarxes socials, web
Seguiment	11	Exemple comunicació interna: publicació dels resultats de seguiment a la intranet Exemple comunicació externa: publicació a la pàgina web
Procés d'actualització	12	Exemple comunicació interna: tauler d'anuncis, email Exemple comunicació externa: premsa, xarxes socials, web
Procés de re elaboració	13	Exemple comunicació interna: tauler d'anuncis, email Exemple comunicació externa: premsa, xarxes socials, web
Avaluació externa	14	Exemple: publicació dels resultats de l'avaluació a la pàgina web



Etapla 7. Identificació i descripció dels serveis i dels processos associats

Un dels elements clau pel desenvolupament de la Carta és la identificació de tota la informació sobre el servei objecte de la mateixa. Aquest pas té una importància vital perquè proporciona una veritable transparència a la ciutadania sobre quina és la funció de l'entitat. A més, aquesta etapa és la base per a l'establiment dels compromisos.

En primer lloc, és necessari distingir entre una doble perspectiva, externa i interna, en la descripció dels serveis:

- Externa: els serveis que s'han d'incloure a la Carta Ciutadana han de tenir com a destinatari l'usuari i, per tant, s'han de descartar aquells serveis enterament interns.
- Interna: a l'hora de descriure els serveis, s'han de tenir en compte les condicions internes de l'organització per a la prestació del servei, per tal de garantir que la Carta pugui ser utilitzada com a eina de gestió de la qualitat. Així, l'anàlisi del procés de prestació del servei ajuda a entendre el seu funcionament i a identificar les possibles debilitats del sistema.

Objectiu

Identificar tota la informació sobre el servei objecte de la Carta i els elements clau per desenvolupar-la.

Activitats

- 1) Descriure els serveis:** l'Equip de Treball completarà un catàleg de serveis en el que es detallaran les característiques de cada un. Es descriuran de forma clara i resumida, facilitant la comprensió per part dels usuaris.

És important tenir present en tot moment quins són les persones destinatàries dels serveis per tal d'evitar incloure actuacions que siguin enterament internes. Per això resulta fonamental establir, individualment per a cada servei, qui és el "client" i poder descartar així tota actuació el destinatari final de la qual no sigui l'usuari del servei.

D'altra banda, s'hauran d'identificar també aquelles persones i organismes que intervenen en la prestació del servei: tant el personal que participa de manera directa en la prestació com altres actors que no formen part de l'organització, com ara proveïdors externs o altres organitzacions implicades.

Per a més ajuda, es podrà utilitzar com a guia el Doc. 7.



- Contextualitzar els serveis i descriure'ls



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



- Equip de Treball
- Personal implicat en la prestació del servei



- Fitxa definició del servei (Doc. 7)
- Matriu de selecció de serveis (Doc. 8)



Un **catàleg de serveis** és un inventari de la relació dels serveis que una unitat prestadora ofereix a la ciutadania en l'àmbit de les seves competències



La **redacció dels serveis** serà clara i resumida, per exemple: *"proporcionar informació de forma telemàtica i a través de les xarxes socials, recepcionar i tramitar queixes i suggeriments"*



En el cas d'una **Carta Marc**, l'Equip de Treball haurà de identificar i prioritzar aquells serveis que siguin compartits per tots els centres, oficines o unitats.



Un **procés** és una 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.



Per a més informació vegeu el [Manual per a la implementació del sistema de gestió per processos de la Comunitat Autònoma de les Illes Balears](#).

2) Prioritzar els serveis: moltes organitzacions públiques tenen a disposició dels ciutadans i ciutadanes una relació de serveis molt àmplia i incloure'ls tots podria suposar un excés d'informació que entorpís la possibilitat d'aconseguir un document àgil. Així, és necessari realitzar una tasca de priorització prèvia que, utilitzant variables com el nombre d'usuaris, el volum de gestió o la rellevància per la ciutadania, permeti recollir un nombre moderat de serveis principals.

3) Identificar i descriure els processos: aquesta activitat no resulta obligatòria per l'elaboració de la Carta Ciutadana i, per tant, dependrà de la decisió de l'organització responsable. En tot cas, es recomana la seva realització per tal de millorar la qualitat dels serveis que es presten.

L'Equip de Treball s'hauria de centrar en la descripció dels processos clau per produir el servei. Els processos objecte de la Carta Ciutadana són els processos clau i no tots, sinó els que afectin directament a les persones usuàries o hi estiguin en relació.

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

Responsable

L'Equip de Treball.

Resultats

Llistat de serveis prioritzats.

Anàlisi de processos (recomanable).

FITXA DE DESCRIPCIÓ DEL SERVEI



Document de treball núm. 7

DEFINICIÓ DEL SERVEI				
Nom del servei				
Descripció				
Unitat responsable				
Unitats implicades				
Persones destinatàries				
Altres parts implicades				
Canal de prestació	Presencial	Telefònic	Telemàtic	Altres
Activitats que es realitzen				
Com s'ha de sol·licitar el servei				
Requisits				
Documents que cal aportar				
On cal adreçar-se				
Horari				
Temps mitjà de la tramitació				
Cost per a l'usuari				
Altra informació d'interès				

MATRIU DE SELECCIÓ DE SERVEIS



Document de treball núm. 8

MATRIU DE SELECCIÓ. AVALUACIÓ DE L'ORGANITZACIÓ

Prioritzar els serveis en funció de:

- Rellevància o impacte per al ciutadà: el nombre d'usuaris, el volum de gestió o la rellevància per la ciutadania, etc.
- Ús per part de l'Administració: definir la importància del servei pel funcionament intern de l'organització, ens o entitat.

Valorant amb un 1 si es considera un aspecte lleu, 2 moderat i 3 fort.

Serveis	Ús per part de l'Administració	Rellevància per al ciutadà	TOTAL
1(Lleu) - 2(Moderat) - 3(Fort)			



Etapa 8. Establiment dels compromisos

Aquesta etapa es divideix en tres subetapes que es poden considerar de forma diferenciada:

- Detecció de les expectatives dels usuaris i factors de qualitat.
- Diagnòstic dels nivells actuals de prestació.
- Definició dels compromisos.

Etapa 8.1 Detecció de les expectatives dels usuaris i factors de qualitat

Una comunicació fluida i eficient entre la ciutadania, quan és client d'un determinat servei de l'Administració Pública, i la pròpia Administració, garanteix una millor prestació dels serveis.

Com a prestadora de serveis, l'Administració pública ha de ser capaç d'adaptar l'oferta a les expectatives de la ciutadania, que varien durant el temps, i adequar-la a les seves necessitats també canviants.

Així, ha de disposar dels canals de comunicació que consideri oportuns per tal d'incorporar la veu de la ciutadania.

L'estudi de les expectatives dels usuaris, determinarà a quins atributs de cada servei concedeixen més rellevància i, per tant, quin tindrà més impacte quan es fixi el seu compromís de qualitat.

En definitiva, amb la detecció de les expectatives s'aconsegueix:

- Definir i adequar el servei a les expectatives i necessitats dels usuaris i de la ciutadania.
- Donar rellevància als 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.

Objectiu

Conèixer quines són les necessitats i expectatives de les persones usuàries.



- Detecció de les expectatives dels usuaris i factors de qualitat



- Analitzar les necessitats i expectatives
- Determinar els factors de qualitat



- Equip de Treball
- Personal de contacte amb les persones usuàries



- Qüestionari orientatiu (Doc. 9)
- Fulla resum conclusions Focus Group / Qüestionari (Doc. 10)
- Identificació dels factors de qualitat (Doc. 11)



La pàgina web la de CAIB té disponible un apartat de [Queixes, suggeriments i sol·licituds d'informació](#)



El model SERVQUAL és un qüestionari d'avaluació de la qualitat que utilitza cinc dimensions: fiabilitat, capacitat de resposta, seguretat, empatia i elements tangibles. Mesura el gap existent entre el que el client espera de l'organització amb el que percep del servei. Així es facilita la realització d'accions de millora.



En cas de detectar com a insuficients els canals de comunicació utilitzats, es poden posar en marxa altres com:

a. Qüestionari de satisfacció: el qüestionari, com a metodologia per a recaptar l'opinió de l'usuari del servei, és una eina que parteix de la premissa de dissenyar l'enquesta adequada en funció de les necessitats de l'organització i de les característiques dels usuaris. Es proposa un qüestionari orientatiu.

b. Focus Group: tècnica d'investigació dirigida, que permet seleccionar el perfil de les persones assistents, el tema de la reunió, la gestió del temps eficaç i garanteix la utilitat de la informació recollida pràcticament en la seva totalitat (al no permetre divagar).

Activitats

1) Detecció de les expectatives dels usuaris:

En aquesta etapa es preveu obtenir tota la informació disponible en l'organització que hagi estat generada per alguns dels canals d'anàlisi o per altres que siguin específics del servei o de l'Administració que l'engloba.

Per analitzar quines són les necessitats i expectatives dels usuaris, el grup de treball pot utilitzar diverses tècniques com ara: entrevistes al ciutadà, ciutadà anònim, queixes i suggeriments, model SERVQUAL, etc.

El grup de treball ha de seguir l'esquema de treball següent:

1. Obtenir tota la informació disponible en l'organització que hagi estat generada per alguns dels canals citats, o per altres existents que siguin específics del servei o de l'Administració que l'engloba. Això és, conèixer i disposar de tots els estudis qualitatius o quantitatius que s'hagin fet durant el darrer any, o durant els darrers 6 mesos, en funció del volum d'informació que hi hagi d'aquest tipus.
2. Identificar els canals que s'han de posar en marxa: el grup de treball pot detectar la insuficiència dels canals de comunicació entre òrgan i ciutadania. En paral·lel, i durant el transcurs del projecte, es decidirà sobre la implementació de nous canals per recollir les expectatives.
3. Interpretar què i com espera la ciutadania que siguin els serveis: a partir de la informació recollida en el primer pas, i dels canals opcionalment establerts en el segon pas, s'han d'analitzar les percepcions de la ciutadania usuària de l'òrgan.

La valoració de la ciutadania sobre la importància que concedeixen a cadascuna d'aquestes expectatives en cadascun dels serveis que es presten determinarà a quin atribut de cada servei la ciutadania concedeix més rellevància i en el qual, per tant, l'entitat tindrà més impacte quan fixi el seu compromís de qualitat.

2) Determinació dels factors de qualitat

Els factors de qualitat de cada servei són els aspectes essencials del procés de prestació del servei en els que resulta essencial un funcionament correcte per satisfer les necessitats i expectatives dels usuaris. Des del punt de vista dels usuaris són les característiques més rellevants del servei ja que impliquen la percepció de la seva qualitat. Així, els factors de qualitat estan íntimament relacionats amb les expectatives dels usuaris.

Els serveis que presta l'Administració han de respondre a les necessitats i expectatives de la ciutadania per tal que la prestació sigui més coherent i consistent. Ara bé, també s'han de tenir en compte les necessitats i expectatives de l'organització i les seves possibilitats de gestió. 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). Així, els factors que són importants per a l'usuari poden no ser prioritaris o viables per a la unitat prestadora. En aquest cas, es recomanable trobar l'equilibri per identificar els atributs de qualitat del servei rellevants que han de ser la base per establir els compromisos que s'expressin en la Carta Ciutadana.

Responsable

L'Equip de Treball.

Resultats

Documents d'anàlisi de les expectatives dels usuaris.

Definició dels factors de qualitat.



Les característiques del desenvolupament dels Focus Group són:

1. Dinàmica de la reunió: un moderador explica a les persones assistents la finalitat de la reunió, el context de l'estudi i la seva dinàmica. La reunió s'estructura segons els temes seleccionats, utilitzant l'eina del "bombardeig d'idees", que potencia la generació de gran quantitat d'idees sobre un tema proposat. El més important és fomentar la participació i recollir informació el més abundant possible.
2. Durada: la durada del Focus Group depèn de la selecció dels assistents i de la seva voluntat de participació. El temps mitjà pot oscil·lar entre un mínim de 45 minuts i un màxim de 1½ h.
3. Activitats prèvies a la realització del Focus Group: identificar a les persones assistents i convocar-los a la reunió. Fixar data i lloc de celebració. Dissenyar un pla d'acció i executar-ho. Preparar els temes que seran objecte de bombardeig de idees.
4. Activitats durant els Focus Group: respectar les regles del bombardeig de idees, crear un entorn agradable que fomenti la participació i respectar els temps i temes marcats pel moderador.
5. Activitats després del Focus Group: analitzar la informació qualitativa recollida.

QÜESTIONARI ORIENTATIU



Document de treball núm. 9

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 la nostra oficina sigui còmoda?	
Que us atenguin ràpidament, O bé rebre un tracte amable?	

FULLA RESUM CONCLUSIONS FOCUS GROUP / QÜESTIONARI



Document de treball núm. 10

Nº	Factors analitzats	Conclusions
1		
2		
3		
4		
5		
6		



IDENTIFICACIÓ DELS FACTORS DE QUALITAT



Document de treball núm. 11

IDENTIFICACIÓ FACTORS DE QÜALITAT						
	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						
...						

- A aquest document s'indicaran quins factors de qualitat tenen més rellevància per a la ciutadania a cadascun dels serveis prioritzats.

*Exemple de matriu de determinació de factors de qualitat

Servei: Impartir cursos de pintura i escultura

FACTORS DE QÜALITAT						
Passes de l'usuari	Rapidesa en la prestació	Informació fiable i no errònia	Facilitat de reclamació	Tracte correcte	Atenció personalitzada	Equipament tècnic
Obtenció informació sobre el curs	F	F	D	F	F	D
Presentació de la sol·licitud	F	M	D	F	M	M
Recepció comunicació admesos	F	F	F	F	F	M
Impartició del curs	D	M	D	D	M	F
Recepció diploma	F	M	D	D	D	D
F (forta) - M (mitjana) - D (dèbil)						

Etapa 8.2 Diagnòstic dels nivells actuals de prestació

Els estàndards de qualitat reflecteixen el nivell desitjat en la prestació de cada servei, tenint en compte les expectatives dels usuaris.

L'establiment dels estàndards de qualitat ajuda a dilucidar quin nivell de qualitat es considera òptim en la prestació d'un servei, tenint en compte les necessitats i expectatives de la ciutadania i les necessitats i objectius de l'organització. Els estàndards són la base, d'una banda, per l'establiment dels compromisos del servei i, per 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 anteriorment. Per poder detectar si els estàndards es compleixen, aquests han d'anar relacionats amb variables que els facin quantificables (indicadors preferiblement numèrics) i que permetin disposar d'informació per mesurar com s'estan materialitzant.

La determinació dels estàndards i la comparació amb els nivells actuals de prestació, ajuda a detectar possibles àrees de millora dels serveis.

Objectiu

Identificar el nivell estàndard desitjat dels serveis oferts per l'òrgan perquè responguin a les necessitats de la ciutadania o dels grups d'interès de l'entitat, i comparar aquest estàndard amb el nivell actual de prestació.

Activitats

1) Determinar els estàndards de qualitat

A cadascun dels factors de qualitat assenyalats en l'apartat anterior se li ha d'assignar un estàndard concret. Per considerar vàlids aquests estàndards haurien de complir les característiques següents:

- **Realistes:** no s'han d'establir estàndards poc pràctics o irreals, sinó que han de ser possibles d'assolir.
- **Mesurables:** en la mesura que sigui possible, els estàndards s'haurien d'establir en termes concrets, què s'espera que succeeixi i quan. S'han de poder quantificar.



- Diagnòstic dels nivells actuals de prestació



- Determinar els estàndards de qualitat
- Elaboració dels indicadors per a mesurar el nivell de prestació
- Diagnòstic dels nivells actuals de prestació



- Equip de Treball
- Personal de contacte amb les persones usuàries



- Identificació dels estàndards (Doc. 12)



El nombre i tipus d'estàndards de qualitat del servei variarà d'un òrgan a un altre. Dependrà de variables com el resultat dels anàlisis de les expectatives, les característiques de la prestació, etc. De totes formes, es recomana treballar amb pocs estàndards que centrin els esforços en la millora de les àrees sobre les que es vol actuar.



Exemples d'estàndard de qualitat:

“La resolució del 80% de les incidències es farà en menys de tres dies”

“ L'alumnat ha de rebre el diploma acreditatiu del curs en l'adreça postal que han indicat en un termini màxim de 10 dies des de la conclusió del curs”

- **Flexibles:** hauria de ser possible modificar l'estàndard quan sorgeixin contingències inesperades.
- **Motivadors:** els estàndards fora d'abast de les persones no són motivadors. Els estàndards motivadors són els que suposen un repte, van un poc més enllà dels límits convencionals.
- **Comprensibles:** els estàndards de qualitat s'han d'establir amb paraules senzilles i comprensibles; en tot cas, les persones encarregades de determinarlos haurien d'assegurar-se que totes les persones involucrades en la consecució dels objectius els entenen.
- **Obligatoris:** una vegada s'hagi arribat a un acord respecte dels estàndards, hi ha d'haver una obligació explícita per fer tot el que sigui necessari per assolir-los.
- **Participatius:** els millors resultats s'assoleixen quan els responsables d'assolir els estàndards poden participar en l'establiment dels mateixos. Les persones que participen en la determinació dels estàndards se sentiran més motivades per fer-ho que aquelles que no.

2) Elaboració dels indicadors per a mesurar el nivell de prestació

Una vegada definits els estàndards de qualitat, per a verificar el seu compliment i amb la periodicitat que es decideixi, és necessari vincular a cada un d'ells els indicadors que ens permetin conèixer el grau d'apropament del rendiment real de l'organització als estàndards fixats.

Per a determinar els indicadors s'haurien de tenir en compte els següents criteris:

- Aconseguir el consens amb l'organització i amb els principals agents implicats en el funcionament dels serveis.
- Establir un acord sobre què mesurar i com mesurar-ho.
- Analitzar prèviament els costos i conseqüències que requereix el seguiment periòdic dels indicadors.
- Definir els procediments d'obtenció de dades per al seguiment dels indicadors: bases de dades, registres, memòries, informes, dades estadístiques, etc.
- Assignar responsables per al mesurament i l'anàlisi.

Els indicadors proposats haurien, preferiblement, d'estar expressats mitjançant percentatges o ràtios que permetin comprovar l'assoliment dels compromisos.

Les característiques generals que han de reunir són les següents:

- Cada indicador hauria d'estar directament relacionat amb un estàndard. Han de servir per mesurar el compliment dels mateixos.
- La seva forma de càlcul serà senzilla, i donarà com a resultat generalment percentatges, ràtios, mitjanes aritmètiques i, si s'escau, xifres absolutes.
- De fàcil obtenció, de manera que no suposi excessos de recursos, càrregues de treball o costos, ni justifiqui retards en el temps.
- Seran limitats en el seu número, encara que hi haurà almenys un indicador per compromís.

Per a obtenir els indicadors, s'haurà de determinar la font d'obtenció de dades i els instruments o procediments empleats, així com l'expressió de les seves unitats de mesura. També haurà d'establir-se la periodicitat de les medicions.

3) Realitzar un diagnòstic dels nivells actuals de prestació:

Una vegada s'estableixen els indicadors, s'utilitzaran per comparar la situació actual amb els estàndards de qualitat. Abans de fixar els estàndards de servei que la unitat gestora està preparada per traduir en compromisos de qualitat, 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.

A partir d'aquí es construirà una taula que resumeixi els ítems sobre els quals es redactaran els compromisos i aquells sobre els que s'hauran de realitzar accions de millora.

En primer lloc, es recolliran aquells que compleixin els estàndards proposats i que, per tant, es poden incloure directament com a compromisos a la Carta Ciutadana.



Exemple d'indicador, i en relació amb els estàndards de qualitat anteriorment assenyalat:

"Percentatge d'incidències amb un temps de resolució inferior a tres dies"

"Percentatge de l'alumnat que rep el diploma en un termini màxim de 10 dies"



Per a definir els indicadors és recomanable consultar el Manual d'Actuació *Elaboració d'indicadors* que es recull a l'Annex 3 de la [Guia de evaluación: modelo EVAM](#)

En segon lloc, s'anotaran aquells en què es donaran les condicions per complir-los en un període mig de temps i sobre els que s'haurien de prendre les accions per a garantir-ne el compliment abans de la publicació de la Carta.

Per últim, es recolliran aquells ítems que no compleixin els estàndards i que no els podran complir en un termini mitjà de temps. Sobre aquests s'hauran d'establir accions de millora i revisar la seva consecució periòdicament per a valorar la seva incorporació com a compromisos en el futur.

Aquesta comparació podrà mostrar la necessitat de corregir determinades activitats amb actuacions de millora. L'anàlisi de processos realitzat en l'etapa anterior ens ajudarà a definir i, si es pot, a realitzar activitats de millora que faran que es compleixi l'estàndard i, per tant, es millori la prestació del servei.

Responsable

L'Equip de Treball.

Resultats

Identificació estàndards de qualitat.

IDENTIFICACIÓ DELS ESTÀNDARDS



Document de treball núm. 12

IDENTIFICACIÓ DELS ESTÀNDARDS DE CADA SERVEI				
Factors de qualitat	Estàndard	Indicador	Valor actual	Diferència
Rapidesa en la prestació	3 mesos	Nombre de resolucions en un termini màxim de 3 mesos	4 mesos	- 1 mes
Informació fiable i no errònia	menys de 5%	Nombre de reclamacions en relació amb la informació	100%	0%
Facilitat de reclamació	48 hores	Nombre de respostes en un màxim de 48 hores	48 hores	0%
Tracte correcte	5%	Nombre de queixes igual o inferior al 5%	10%	-5%
Rapidesa del contacte	15 segons	Percentatge de consultes telefòniques ateses abans de 15 segons	15 segons	0%
...				





- Definició dels compromisos



- Formular els compromisos
- Comunicació interna dels compromisos assumits



- Equip de Treball
- Personal de contacte amb les persones usuàries



- Identificació dels compromisos i àrees de millora (Doc. 13)



En el cas d'una **Carta Marc** s'hauran de definir compromisos que siguin igualment assumibles per tots els centres, oficines o unitats.

Etapa 8.3 Definició dels compromisos

Els compromisos de qualitat són l'element clau de les Cartes Ciutadanes. És el que les diferencia d'altres documents merament informatius sobre els serveis prestats. A diferència de les obligacions, requisits i prescripcions que s'estableixen en disposicions legals, els compromisos de qualitat representen una millora en la prestació dels serveis i, per tant, hauran d'aportar un plus de qualitat sobre el que exigeixen les normes.

Així mateix, la informació sobre els compromisos permet a la ciutadania conèixer el que pot esperar tant pel que fa a les característiques essencials del servei, com pel que fa a la capacitat de resposta de l'Administració, d'acord amb els compromisos que aquesta decideix assumir.

Objectiu

Definir els compromisos associats a l'oferta de serveis per a que la ciutadania conegui el nivell de compromís assumit per l'Administració.

Activitats

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 s'han pogut realitzar possibles actuacions.

L'establiment dels compromisos suposa el pas definitiu, ja que és el moment on s'explica de forma escrita el nivell de prestació dels serveis que l'organització es compromet a mantenir. Així, es transmet a la ciutadania els resultats que poden esperar dels recursos que es destinen a una unitat gestora determinada.

Aquesta etapa implica les activitats següents:

1) Formular els compromisos:

A l'hora de definir els compromisos es recomana que aquests reuneixin les característiques següents:

- **Rellevants per la ciutadania:** han de referir-se a aspectes clau en la percepció de la qualitat del servei que té la ciutadania (temps d'espera telefònica, accessibilitat dels serveis, capacitat de resolució, amabilitat en el tracte, informació fiable, etc.).

- **Comprensibles:** llenguatge clar, senzill i breu per facilitar la seva comprensió.
- **Concrets i concisos:** no ha de donar marge a interpretació.
- **Invocables pels usuaris:** els usuaris han de poder conèixer el compliment o incompliment dels compromisos.
- **Anar més enllà de la norma:** no s'han de correspondre amb obligacions que s'estableixen en les disposicions legals que regulen els serveis que presta l'organització.
- **Quantificables i mesurables:** establir-se en termes numèrics i ser susceptibles de mesurament. Cadascun ha d'anar associat a un o més indicadors que permetin el seguiment.
- **Pocs:** les Cartes Ciutadanes haurien de desenvolupar pocs compromisos. El més important és que siguin rellevants i convinents. 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 mateix servei.
- **Assolibles i raonables:** han de presentar un desafiament però al mateix temps han de ser realistes. S'han de tenir en compte, a banda de les expectatives dels ciutadans i ciutadanes, els factors interns de la unitat com ara els recursos humans i materials i el grau d'implicació de la direcció.
- **Orientats al ciutadà/usuari del servei:** els compromisos s'adopten amb la ciutadania i els usuaris dels serveis amb el que no s'haurien d'establir compromisos sobre accions que afecten al funcionament intern de la unitat.



Alguns exemples de paraules que cal evitar en la redacció dels compromisos:

- No quantificables: *“resoldre amb immediatesa les sol·licituds”, “el temps d’espera serà el mínim necessari”, etc.*
- Reproducció de la norma: *“contestar a les queixes i suggeriments en un termini de 20 dies”, “resoldre els recursos d'alçada en un termini màxim de 3 mesos, etc.”*
- Interns: *“realització de controls interns”, “realització d’una autoavaluació”, etc.*

2) Comunicació interna dels compromisos assumits

L'establiment dels compromisos de qualitat i els seus indicadors, es comunicarà a les persones implicades en la prestació dels serveis corresponents als compromisos definits.

Responsable

L'Equip de Treball.

Resultats

Establiment dels compromisos.

IDENTIFICACIÓ DE COMPROMISOS I ÀREES DE MILLORA



Document de treball núm. 13

IDENTIFICACIÓ DE COMPROMISOS I ÀREES DE MILLORA				
Servei	Factor de qualitat	Compromisos assumibles		Àrees de millora
		No hi ha diferència amb el valor actual	Hi ha diferència amb el valor actual, però es pot assolir a curt termini	Hi ha diferència amb el valor actual i no es pot assolir a curt termini. És necessari establir activitats de millora



Etapa 9. Redacció

L'etapa de redacció suposa l'establiment a un mateix document del contingut de la Carta Ciutadana.

El document ha de tenir les característiques següents:

- **Orientació a la ciutadania:** utilització d'un llenguatge clar i comprensible.
- **Redacció precisa:** no hi ha d'haver declaracions genèriques o ambigües que puguin induir a confusió o a diferents interpretacions sobre els compromisos assumits per l'organització.
- **Quantificació dels compromisos declarats:** incorporació d'indicadors de mesura.

Objectiu

Recopilar tota la informació de la Carta a un document de contingut senzill de comprendre per al destinatari final, que és la ciutadania.

Activitats

El text de la Carta Ciutadana sorgeix de la informació recollida a les etapes anteriors. En concret, i com a mínim, d'acord amb l'article 3 del Decret 37/2009, les Cartes han de contenir la informació següent:

- **Contingut essencial:**
 - Relació dels serveis prestats que s'han prioritzat (" Els serveis que oferim són")
 - Compromisos de qualitat ("Ens comprometem a")
 - Indicadors ("Ens avaluam mitjançant")

- **Contingut formal:**

Qui som: identificació de l'òrgan ens o entitat titular com també de la xarxa de centres, oficines, unitats o centre individual prestador del servei que integren la prestació de serveis homogenis de la xarxa (Directori) .

La carta ha d'expressar, d'una banda, la denominació oficial completa de l'òrgan o organisme i, si escau, aquella per la qual sigui comunament reconegut (sigles, acrònim, etc.) i també la unitat a la qual està adscrit.

Ha de constar també el logotip del Govern i de l'entitat.



- Redactar el text complet de la Carta de manera intel·ligible per a la ciutadania i des del seu punt de vista



- Recopilar tota la informació necessària



- Equip de Treball



En el cas d'una **Carta Marc** s'hauran d'identificar tots els centres, oficines o unitats integrats a la Carta i indicar la seva ubicació.

- Descripció dels objectius de l'òrgan, ens o entitat, com també de la xarxa en cas d'una Carta Marc
- Identificació de la persona responsable de l'elaboració i la gestió de la carta ciutadana i del seu equip
- Ubicació (adreça, localitat, codi postal, i si escau, mapa geogràfic), formes d'accés (presencial, telefònic i/o electrònic) de les oficines, seus i centre coordinador, i l'horari d'atenció a la ciutadania de l'òrgan, ens o entitat i, si escau, dels centres, oficines o unitats prestadors del servei.
- Informació a la ciutadania del seu dret a formular queixes i suggeriments en relació amb els serveis prestats i d'acord amb la normativa vigent en la matèria, com també la identificació de la unitat responsable de la tramitació de les queixes i els suggeriments
- Normativa general d'aplicació als serveis prestats
- Actuacions d'escolta i anàlisi de la veu de la ciutadania
- Indicar la manera de formular reclamacions en cas d'incompliment dels compromisos i els possibles mecanismes de correcció
- En el cas que es tracti de les cartes de compromisos, segell de certificació o avaluació per un òrgan extern acreditat a aquest efecte.
- Data de publicació i termini de vigència
- Nombre d'exemplar impresos i cost d'impressió per exemplar

Responsable

L'Equip de Treball.

Resultats

Text de la Carta.

Etapa 10. Aprovació, Publicació i Comunicació

L'aprovació, amb el procediment previ que es descriu a l'etapa 10.1, posa de manifest el compromís de l'Administració amb la ciutadania en relació amb els estàndards de qualitat dels serveis que la integren.

Per donar a conèixer l'aprovació de la Carta Ciutadana, la resolució s'ha de publicar al Butlletí Oficial de les Illes Balears.

Després de l'aprovació, cada departament ha de difondre la Carta Ciutadana. La difusió a dur a terme dependrà del Pla de Comunicació interna i externa fixat per l'organització prèviament.

En tot cas, és recomanable que les Cartes impreses, o almenys els Cartells amb els compromisos assumits, es posin a disposició de la ciutadania en els espais de prestació del servei i també en les oficines d'atenció ciutadana.

Les Cartes han d'estar disponibles en l'espai web de l'òrgan competent en matèria de qualitat i en la pàgina web institucional de la unitat o entitat responsable de la carta. En aquest mateix espai cal incloure diversos enllaços que aportin informació addicional, com la normativa associada al servei o una secció que doni compte del seguiment dels indicadors i del grau d'acompliment dels compromisos.



El document que ha de ser objecte de difusió, d'acord amb el que estableix el punt 5 de la Guia (Format i disseny) recollirà les dades de la carta ciutadana que siguin d'interès per a la ciutadania, d'acord amb *Manual d'identitat gràfica del Programa de cartes ciutadanes del Govern de les Illes Balears*



- Aprovar la Carta de forma interna



- Aprovació de la Carta
- Remissió a la direcció general competent en matèria de qualitat



- Responsable de l'elaboració de la Carta



- Informe de verificació de la metodologia (Doc. 14)
- Aprovació interna (Doc. 15)
- Sol·licitud d'emissió d'informe previ (Doc. 16)

Etapa 10.1 Aprovació interna

Objectiu

Aprovar internament i facilitar a la direcció general competent en matèria de qualitat la documentació per garantir l'adequació tant del procés d'elaboració com dels continguts de la Carta.

Activitats

- 1) Emplenar l'informe de verificació de la metodologia:** abans de l'aprovació interna de la Carta, la persona responsable de la mateixa comprovarà que el procés seguit per a la seva elaboració s'ha adequat a la metodologia establerta a través de la complimentació de l'informe de verificació de la metodologia (Doc.14).
- 2) Aprovar la Carta:** el/la director/a general o el/la gerent de la unitat haurà d'aprovar la Carta de forma fefaent amb la signatura del corresponent document, el qual s'hi adjunta (Doc.15).
- 3) Remetre a la direcció general competent en matèria de qualitat:** la persona responsable de l'òrgan que elabora la Carta comunicarà a la direcció general competent en matèria de qualitat l'aprovació interna de la Carta amb la remissió del document corresponent (Doc. 15), aquest es presentarà juntament amb la sol·licitud de l'informe preceptiu, mitjançant el document de sol·licitud d'informe previ (Doc. 16).

Responsable

Responsable de l'elaboració de la Carta i el/la director/a general o el/la gerent de la unitat.

Resultats

Informe de verificació de la metodologia.

Document d'aprovació interna de la Carta.

Sol·licitud a la direcció competent en matèria de qualitat de l'informe previ.

INFORME DE VERIFICACIÓ DE LA METODOLOGIA



Document de treball núm. 14

INFORME DE VERIFICACIÓ DE LA METODOLOGIA

Entitat que elabora la Carta Ciutadana:

Indicar si s'ha seguit el procés d'elaboració indicat per la "Guia per a l'elaboració i publicació de les Cartes Ciutadanes del Govern de les Illes Balears"

	SÍ	NO	COMENTARIS
Etapa 1. Decisió directiva			
Etapa 2. Creació de l'Equip de Treball			
Etapa 3. Avaluació de l'organització			
Etapa 4. Formació a l'Equip de Treball			
Etapa 5. Definició del projecte			
Etapa 6. Elaboració del Pla de Comunicació			
Etapa 7. Identificació i descripció dels serveis i dels processos associats			
Etapa 8. Establiment dels compromisos			
Etapa 8.1 Detecció de les expectatives dels usuaris i factors de qualitat			
Etapa 8.2. Diagnòstic dels nivells actuals de prestació			
Etapa 8.3 Definició dels compromisos			
Etapa 9. Redacció			
Etapa 10. Aprovació i publicació			
Etapa 10.1. Aprovació interna			

< Data >

El/La responsable d'elaboració de la Carta Ciutadana < indicar el càrrec >

< Signatura >

< Nom i llinatges >





Logotip ens / direcció general

En < data >, la < organització, ens o entitat > adscrita a la Conselleria < nom > va aprovar l'elaboració de la primera Carta < marc, de serveis o de compromisos > referida als serveis que es presten < en el cas d'una Carta marc afegir: mitjançant els centres, oficines o unitats que s'hi estableixen >.

< en cas d'haver realitzat les revisions anuals corresponents afegir: Aquesta Carta < marc, de serveis o de compromisos > ha sigut objecte de revisió en < data >

< en cas d'una actualització afegir: d'acord amb el que estableix el Decret 37/2009, de 26 de juny, sobre Cartes Ciutadanes de la Comunitat Autònoma de les Illes Balears, aquesta Carta < marc, de serveis o de compromisos > es va actualitzar en < data >, novament s'ha dut a terme ara un nou procediment d'actualització de la Carta < marc, de serveis o de compromisos > de < organització, ens o entitat >>.

A aquest efecte, s'ha constituït un grup de treball, amb la tutorització de la Direcció General de Participació i Transparència, d'acord amb el que estableix l'article 5.2. del Decret esmentat, i s'ha dut a terme un procés d'elaboració/actualització.

El procés de < elaboració o actualització > s'ha seguit d'acord amb el que estableix la metodologia d'elaboració de Cartes Ciutadanes de la Comunitat Autònoma de les Illes Balears: < en el cas d'actualització indicar: la revisió de contingut de caràcter formal de la Carta >

Per tot això, una vegada conclòs el procés de < elaboració o actualització > de la Carta, < nom >, com a director/a general de < nom > /director/a gerent de < nom >, vull mostrar de forma fefaent la meua màxima disposició i la de la meua organització amb els compromisos assumits mitjançant l'**aprovació interna** de la Carta < marc, de serveis o de compromisos > amb el contingut que es transcriu a continuació.

L'àmbit d'aplicació dels continguts d'aquesta Carta < marc, de serveis o de compromisos > < en el cas d'una Carta marc: indicar el nombre de centres, oficines o unitats i on es troben ubicades >, que conformen la < organització, ens o entitat >.

Contingut de la Carta Ciutadana < carta marc, de serveis o de compromisos > de la < organització, ens o entitat >

■ QUI SOM?

Som < en el cas d'una Carta marc: una xarxa de > _____ per oferir un servei _____

< En el cas d'una Carta marc indicar: Aquesta xarxa està formada pels centres, oficines o unitats de _____ >



Document de treball núm. 15 (continuació)

■ ELS SERVEIS QUE OFERIM SÓN:

1.

■ ENS COMPROMETEM A:

1.

■ ENS AVALUAM MITJANÇANT:

1.

Direcció General de

Adreça

Pagina web

< En el cas d'una Carta marc: indicar el centre coordinador >

Tots els telèfons *< organització, ens o entitat >* es poden consultar en el telèfon d'informació administrativa 012. El servei d'atenció telefònica 012 no proporciona cap ingrés econòmic al Govern de les Illes Balears. La ciutadania únicament ha d'abonar el preu establert per l'operador telefònic.

< En el cas d'una Carta marc: indicar la llista de centres, amb adreça i telèfon >

< En el cas d'una Carta marc: indicar l'àmbit d'aplicació dels continguts de la Carta assenyalant el nom de les oficines, centres o unitats incloses >

Aquesta Carta *< marc, de serveis o de compromisos >* *< en el cas d'una Carta marc afegir: la descripció detallada del total d'entitats que integren la Xarxa >* de *< organització, ens o entitat >* es troba a la pàgina web de la Direcció General competent en qualitat (ara de Participació i Transparència) del Govern de les Illes Balears <http://cartesciutadanes.caib.es>.

< sota logotip: QUEIXES I SUGGERIMENTS >

Sobre el funcionament general dels serveis que presta el Govern de les Illes Balears i, especialment, sobre els compromisos que recull aquesta carta, ens podeu fer arribar suggeriments i queixes per via:

- Telemàtica: a través de la pàgina web <http://queixesisuggeriments.caib.es>
- Telefònica: al 012.
- Presencial: en qualsevol de les oficines d'informació i registre de les conselleries.

Data de la darrera revisió: *< data >*

Data propera revisió: abans de *< data >*

Palma de Mallorca, *< data >*

Càrrec: El /la director /a general de *< Nom >* / director /a gerent *< Nom >*

< Signatura >

< Nom i llinatges >



SOL·LICITUD D'EMISSIÓ D'INFORME PREVI



Document de treball núm. 16

Logotip ens / direcció general

Exp:

Emissor:

Document: ofici

Assumpte: sol·licitud d'emissió de l'informe previ sobre el contingut de la Carta < *marc, de servei o de compromisos* >, de la < *organització, ens o entitat* >

Us comunic l'aprovació del contingut de la Carta Ciutadana < *marc, de serveis o de compromisos* >, corresponent a < *en el cas d'una Carta marc especificar el nom de la xarxa* > la < *organització, ens o entitat* >, duta a terme en < *data* > pel < *nom* > com a Director/a General de < *nom* > Gerent de < *organització, ens o entitat* >.

L'elaboració l'ha realitzat un Equip de Treball constituït per:

- < *Nom i lloc de feina* >
- < *Nom i lloc de feina* >
- < *Nom i lloc de feina* >
- < *Nom i lloc de feina* >
- < *Nom i lloc de feina* >

Perquè en prengueu coneixement i a l'efecte que la direcció general competent en matèria de qualitat emeti l'informe previ a que fa referència l'article 6.1 del Decret 37/2009, de 26 de juny, sobre Cartes Ciutadanes de la Comunitat Autònoma de les Illes Balears, us tramet adjunt el document d'aprovació interna de la Carta < *marc, de serveis o de compromisos* >.

Palma de Mallorca, < *data* >

El/la director/a general de < *nom* > / El/la director/a gerent < *nom* >

< *Signatura* >

< *nom i llinatges* >

Etapa 10.2 Informe previ de la direcció general competent en matèria de Qualitat

Objectiu

Garantir l'adequació tant del procés d'elaboració com dels continguts de la Carta.

Activitats

Emissió d'informe previ favorable / desfavorable: una vegada remesos el text de la carta aprovat internament i l'informe tècnic de revisió i comprovació emplenat a la direcció general competent en matèria de qualitat, aquesta emetrà un informe sobre l'adequació tant del procés d'elaboració com dels continguts de la Carta. Aquest informe ha de ser favorable per poder aprovar-la definitivament. Quan l'informe sigui desfavorable s'indicaran les modificacions que s'hi han de fer.

Aquesta etapa es repetirà tantes vegades com sigui necessària fins que la direcció general competent en matèria de qualitat emeti l'informe previ favorable. Una vegada resolt els punts indicats en l'informe es podrà aprovar definitivament.

Responsable

Direcció general competent en matèria de qualitat.

Resultats

Dos possibles resultats:

- Informe desfavorable amb indicació de les modificacions que s'hi han de fer, si escau.
- Informe previ favorable.



- Aprovació de l'òrgan competent en Qualitat



- Emissió d'informe previ favorable/desfavorable



- Direcció general competent en matèria de Qualitat



- Informe tècnic de revisió i comprovació (Doc. 17)
- Informe previ (Doc. 18)
- Ofici de l'expedient corresponent a l'aprovació de la Carta (Doc. 19)

INFORME TÈCNIC DE REVISIÓ I COMPROVACIÓ



Document de treball núm. 17

INFORME TÈCNIC DE REVISIÓ I COMPROVACIÓ

Entitat que ha elaborat la Carta Ciutadana:

Responsable de l'elaboració de la Carta Ciutadana:

Versió 01 Data:

Versió 02 Data:

Versió 03 Data:

TIPUS DE CARTA: Marc: ☐ Serveis: ☐ Compromisos: ☐		VERSIO			OK	NO OK	DETALLS
		01	02	03			
1. ASPECTES FORMALS							
1.1	Denominació entitat						
1.2	Foto de portada						
1.3	Logotip de l'organisme						
1.4	Fotos d'interior amb identificació de procedència						
1.5	Si escau, mapa geogràfic de la relació de entitats						
1.6	Si escau, directori d'entitats						
2. CONTINGUTS							
2.1	Qui som (Missatge)						
2.2	Serveis que oferim						
2.3	Ens comprometem						
2.4	Ens avaluem						
3. INFORMACIÓ							
3.1	Oficina central (carrer/tel.)						
3.2	Mitjans d'accés a la informació						
3.3	Àmbit de la Carta						
3.4	Serveis de suggeriments i queixes						
3.5	Data de realització/revisió						
4. REVISIÓ							
4.1	Revisió documentació interna						
4.2	Nom /Llinatges / data de revisió						
4.3	Revisió text final de difusió						
4.4	Nom /Llinatges / data de revisió						
5. APROVACIÓ INTERNA							
5.1	Aprovació continguts						
5.1	Nom /Llinatges de l'òrgan competent/ data d'aprovació						
OBSERVACIONS							
1. Aspectes formals							
2. Continguts							
3. Informació							
4. Revisió							
5. Aprovació							
Gramàtica Catalana revisada							
Gramàtica Castellana revisada							
Llenguatge no sexista							





Logotip direcció general competent en matèria de qualitat

EXP.:

Emissor:

Document: Informe

Informe previ i preceptiu per a l'aprovació del contingut de la Carta < marc, de serveis o de compromisos > de < l'organització, ens o entitat >, de conformitat amb el que disposa el Decret 37/2009, de 26 de juny, sobre Cartes Ciutadanes de la Comunitat Autònoma de les Illes Balears

1. Durant < data >, un grup de treball < nom de l'equip >, amb l'assistència tècnica de la < competent en matèria de qualitat (ara de Participació i Transparència) >, ha realitzat l'elaboració de la seva Carta Ciutadana.
2. L'Equip de Treball ha donat compliment al Decret 37/2009, de 26 de juny, sobre Cartes Ciutadanes de la Comunitat Autònoma de les Illes Balears. A més, l'elaboració de la Carta s'ha realitzat d'acord amb la metodologia indicada a la "Guia per a l'elaboració i publicació de Cartes Ciutadanes del Govern de les Illes Balears".
3. En < data > el/la director/a general de/el director/a gerent de < nom >, el/la Sr/Sra < nom >, aprova formalment el contingut de la Carta, com a mostra de la disposició de l'organització amb els compromisos assumits.
4. En la mateixa data la/el < nom > ens remet ofici de sol·licitud d'informe previ per aprovar el contingut de la Carta.

Per tot això, estudiada la documentació aportada, es comprova que el procediment seguit per elaborar aquesta Carta, compleix les previsions que estableix el Decret 37/2009, de 26 de juny, sobre Cartes Ciutadanes de la Comunitat Autònoma de les Illes Balears, i la metodologia de la Guia per a l'elaboració i la publicació de Cartes Ciutadanes al Govern de les Illes Balears per la qual cosa emet informe favorablement sobre l'elaboració de la Carta < marc, de serveis o de compromisos > de < nom >.

< Data >

El/La cap del servei de

< Signatura >

< Nom i llinatges >

Vist-i-plau, el/la directora/a general

OFICI DE L'EXPEDIENT CORRESPONENT A L'APROVACIÓ DE LA CARTA CIUTADANA



Document de treball núm. 19

Logotip direcció general competent en matèria de qualitat

EXP.:

Emissor:

Document: ofici

Assumpte: tramesa de documentació de l'expedient corresponent a l'aprovació de la Carta *< marc, de serveis o de compromisos > de < nom >*

Us tramet, adjunta, la documentació corresponent a l'aprovació de la Carta *< marc, de serveis o de compromisos > de < nom >* consistent en la següent documentació:

- a) Informe previ del director/a general *< competent en matèria de qualitat (ara de Participació i Transparència) >* per a l'aprovació del contingut de la Carta, d'acord amb el Decret 37/2009, de 26 de juny, sobre Cartes Ciutadanes de la Comunitat Autònoma de les Illes Balears.
- b) Informe tècnic de revisió i comprovació elaborat per la Direcció General de Participació i Transparència.
- c) Model de Resolució d'aprovació del contingut de la Carta que ha de signar el vostre conseller/a, la qual s'ha de publicar en el BOIB.

< Data >

El/La cap del servei de *< nom >*

< Signatura >

< Nom i llinatges >

Etapla 10.3 Aprovació definitiva

Objectiu

Aprovar definitivament la Carta i comunicar-la tant internament com externament.

Activitats

- 1) **Aprovació definitiva:** la Carta ha de ser definitivament aprovada, amb l'informe previ favorable de la direcció general competent en matèria de qualitat, mitjançant una resolució del/la titular de la Conselleria competent per raó de la matèria corresponent a la qual estigui adscrita la direcció general o la entitat.
- 2) **Publicació:** una vegada la Carta Ciutadana s'hagi aprovat, es publicarà la seva aprovació al Butlletí Oficial de les Illes Balears. No caldrà publicar el contingut complet de la Carta, sinó únicament l'aprovació de la mateixa, amb indicació de que la Carta estarà disponible a la pàgina web de l'organització, ens o entitat, i a la de la direcció general competent en matèria de qualitat.
- 3) **Comunicació:** posteriorment es durà a terme la comunicació interna i externa de la Carta. Per a la seva realització es seguirà el procediment prèviament establert al Pla de Comunicació. L'objectiu d'aquest punt és donar a conèixer l'existència i el contingut de la Carta.

Responsable

Titular de la Conselleria a la que estigui adscrita l'entitat o la direcció general.

Resultats

1. Resolució del/la titular de la Conselleria competent.
2. Publicació en el BOIB.
3. Comunicació interna i externa.



- Aprovació definitiva i comunicació de la Carta



- Aprovació de la Carta
- Publicació i comunicació de la Carta



- Titular de la Conselleria a la que estigui adscrita l'entitat.



- Resolució del/la titular de la Conselleria competent (Doc. 20)

RESOLUCIÓ DEL CONSELLER/A COMPETENT



Document de treball núm. 20

Logotip ens / direcció general

Resolució del conseller/a < nom > de < data > d'aprovació del contingut de la Carta < marc, de serveis o de compromisos > de < l'organització, ens o entitat >

Fets

El < data >, la < l'organització, ens o entitat >, va finalitzar l'elaboració del contingut de la Carta < marc, de serveis o de compromisos > corresponent als serveis oferts per aquesta < l'organització, ens o entitat >, mitjançant l'aprovació interna del seu contingut pel/per la Director/a General (o Director/a Gerent)

El < data > el director general competent en qualitat (ara de Participació i Transparència), va emetre l'informe favorable sobre la validació i l'aprovació de la Carta < marc, de serveis o de compromisos > de < l'organització, ens o entitat >, de conformitat amb l'article 6.1 del Decret 37/2009, de 26 de juny, sobre Cartes Ciutadanes de la Comunitat Autònoma de les Illes Balears.

Fonaments de dret

Els articles 25 i 26 de la Llei 4/2011, de 31 de març, de la bona administració i del bon govern de les Illes Balears (BOIB núm. 53, de 9 d'abril).

El Decret 37/2009, de 26 de juny, sobre Cartes Ciutadanes de la Comunitat Autònoma de les Illes Balears (BOIB núm. 99, de 9 de juliol).

La Llei 3/2003, de 26 de març, de règim jurídic de l'Administració de la Comunitat Autònoma de les Illes Balears (BOIB núm. 44, de 3 d'abril).

Per tot això, dict la següent

Resolució

1. Aprovar el contingut de la Carta < marc, de serveis o de compromisos > de < l'organització, ens o entitat >, de conformitat amb el que disposa l'article 6.1 del Decret 37/2009, de 26 de juny, sobre Cartes Ciutadanes de la Comunitat Autònoma de les Illes Balears, el qual s'ha de publicar a la pagina web de la direcció general competent en matèria de qualitat, de la Conselleria < nom >, en la pagina corresponent a les Cartes Ciutadanes <http://cartesciutadanes.caib.es>, així com en la pagina web institucional de l'entitat/direcció general < nom >.
2. Publicar aquesta Resolució en el *Butlletí Oficial de les Illes Balears*.





Logotip ens / direcció general

Interposició de recursos

Contra aquesta Resolució, que exhaureix la via administrativa, es pot interposar un recurs potestatiu de reposició davant l'òrgan que l'ha dictada en el termini d'un mes comptador des de l'endemà que s'hagi notificat, d'acord amb l'article 116 de la Llei 30/1992, de 26 de novembre, de règim jurídic de les administracions públiques i del procediment administratiu comú, i l'article 57 de la Llei 3/2003, de 26 de març, de règim jurídic de l'Administració de la Comunitat Autònoma de les Illes Balears.

També es pot interposar un recurs contenciós administratiu davant la Sala Contenciosa del Tribunal Superior de Justícia de les Illes Balears en el termini de dos mesos comptadors des de l'endemà de la notificació, d'acord amb l'article 46 de la Llei 29/1998, de 13 de juliol, reguladora de la jurisdicció contenciosa administrativa.

Palma de Mallorca , < data >

El/La conseller/a de < nom >

< Signatura >

< Nom i llinatges >

Etapa 11. Seguiment

L'elaboració i posada en marxa de les Cartes Ciutadanes suposa un primer esforç destinat a establir i assolir uns estàndards de qualitat en relació amb els compromisos aprovats que, en si mateixos, suposen una inicial millora que s'ha de mantenir i actualitzar-se en el temps. S'inicia per tant, un sistema de gestió de la qualitat, ja que progressivament s'introdueixen mesures de millora en la gestió. Per això, és necessari establir un seguiment i un control dels continguts de la Carta en relació amb la seva evolució.

Aquesta etapa es divideix en dos subetapes que es poden considerar de forma diferenciada:

- Control i revisió sistemàtica dels compromisos.
- Revisió anual del contingut.

Etapa 11.1 Control i revisió sistèmic dels compromisos

El/la responsable de la Carta haurà de posar en marxa els mecanismes necessaris que assegurin la recopilació periòdica de dades bàsiques (evolució dels indicadors associats als compromisos de serveis i qualsevol informació relativa a la satisfacció o insatisfacció del ciutadà o ciutadana amb la Carta). Aquesta informació s'ha de sistematitzar i, quan sigui possible, ha d'estar integrada dins del sistema de gestió de processos.

Objectiu

Fer el seguiment de la Carta de manera que cada òrgan, ens o entitat de l'àmbit d'aplicació que elabori la Carta es comprometi a seguir-ne el compliment i a corregir-ne les desviacions eventuals.



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



- Control i revisió sistemàtica dels compromisos



- Equip de Treball
- Direcció general competent en matèria de qualitat



- Control i revisió sistemàtica dels compromisos (Doc. 21)



Es recomana constituir un grup de treball exclusivament dedicat al seguiment i al manteniment de la Carta. Ha de formar part la persona titular de la unitat directiva del servei integrat i ha d'exercir el lideratge.

Activitats

Per poder recopilar tota la informació necessària, es recomana establir una taula de control que mesuri el grau d'acompliment dels compromisos que s'hi estableixen.

La informació mínima a registrar i analitzar es plasmarà a unes taules de seguiment, de les quals es facilita un exemple al document número 21 d'aquesta guia.

L'anàlisi de dades dels indicadors i el grau d'assoliment dels compromisos pot reflectir diverses situacions:

1. El compromisos s'assoleixen.
2. Els compromisos superen els objectius assumits.
3. No s'assoleixen els objectius establerts. En aquest cas, s'hauran d'analitzar diversos factors:
 - La possible causa de desviació.
 - Les queixes i suggeriments plantejats en relació als compromisos.
 - Les possibles mesures de correcció (si s'han establert).

En qualsevol cas, s'haurà de valorar la necessitat o no d'establir accions de millora per a cada compromís afectat.

En primer lloc, i si escau, es revisaran les propostes de millora que es varen realitzar a la fase 8 d'establiment dels compromisos.

Posteriorment, es definiran les accions de millora a dur a terme i s'elaborarà una taula de millora per a cada compromís, on es reflectirà la informació bàsica rellevant. Per facilitar aquesta tasca, es proposa una taula d'exemple (Doc. 21).

La identificació de les millores dona pas a la planificació i, posteriorment, a la implantació de les mateixes.

És rellevant que es tingui en compte, en el marc de la política de comunicació i informació, donar a conèixer els esforços que fa la unitat per millorar el servei. Així, l'Equip de Treball informarà a tot el personal de l'organització i a la ciutadania dels resultats derivats del seguiment dels indicadors.

Responsable

El/la responsable de la Carta

Resultats

Quadre de seguiment.

CONTROL I REVISIÓ SISTEMÀTICA DELS INDICADORS



Document de treball núm. 21

➤ La informació mínima a registrar podria reflectir-se a la taula següent:

QUADRE DESEGUIMENT DE COMPROMISOS						Període:	
Compromís	Indicador	Mètode de mesura	Periodicitat	Estàndard	Valor absolut	Causes de la desviació	Accions de millora (*)
1. La resolució del 80% de les incidències es farà en menys de tres dies	% d'incidències resoltes en menys de 3 dies	Registre d'incidències	Mensual	80%	60%	Reducció del personal dedicat a la resolució d'incidències	Dedicar una persona més a la resolució d'incidències
2. (...)							
3. (...)							
Comunicació a l'organització dels resultats del seguiment. Periodicitat. Mitjà de comunicació							
Comunicació als usuaris dels resultats del seguiment. Periodicitat. Mitjà de comunicació							

➤ En el cas d'establir accions de millora, aquestes es poden desenvolupar al quadre següent:

(*) PLA DE MILLORA DEL COMPROMÍS 1			
Compromís	Incompliment	Accions de millora	Data de implantació





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



- Revisió anual



- Equip de Treball de seguiment
- Direcció general competent en matèria de qualitat



- Informe anual de revisió (Doc. 22)

Etapa 11.2 Revisió anual del contingut

A més d'una revisió continuada dels compromisos de la Carta, s'ha de dur a terme de forma anual una revisió completa de tot el contingut de la Carta Ciutadana, d'acord amb l'article 7.1 del Decret 37/2009.

La revisió anual persegueix diversos objectius:

1. Millorar els nivells de qualitat dels serveis prestats, augmentant els nivells de compromisos, mitjançant la recopilació de dades dels indicadors.
2. Identificar l'existència de canvis a la Carta i definir si són de caràcter formal o són canvis que afecten al contingut essencial de la Carta (serveis, compromisos i indicadors). En funció del tipus de canvi que sigui, es seguirà amb l'etapa 12 o 13.

La persona responsable de la Carta Ciutadana, amb el suport, si s'escau, d'un grup o equip de millora i amb caràcter anual realitzarà un seguiment/revisió de la totalitat dels aspectes continguts en la Carta.

La revisió anual permet un control continu de les situacions reals, la seva coherència amb les expectatives i necessitats dels usuaris dels serveis i el compliment de l'evolució de l'organització cap a la situació desitjada.

Objectiu

Revisar anualment el contingut complet de la Carta.

Activitats

En aquesta revisió anual s'haurà d'analitzar conjuntament la informació recollida en els seguiments continus realitzats de cada un dels compromisos i indicadors, tenint en consideració:

- a) L'avaluació de tots els compromisos i el seu grau d'assoliment.
- b) Els canvis que s'hagin produït que impliquin variacions respecte a la informació continguda la Carta.
- c) El grau de satisfacció dels usuaris amb el servei prestat.
- d) La validesa dels estàndards en relació amb els valors objectius fixats.
- e) La publicació de resultats, la data, el contingut i el canal de publicació.

- f) Els projectes i/o les accions de millora que s'hagin pogut implementar com a conseqüència del seguiment continu realitzat.
- g) Finalment, ja que un dels objectius de la Carta ha de ser la difusió a la ciutadania dels compromisos adquirits per l'organització, és també necessari **avaluar el Pla de Comunicació** i verificar si s'han complert els objectius plantejats i el seu impacte des de l'òptica de:
- El coneixement que, dels compromisos fixats en els serveis oferts, té la ciutadania usuària dels mateixos.
 - El coneixement que la mateixa organització té internament d'aquests compromisos.

A continuació es presenta un exemple d'avaluació del Pla de Comunicació:

AVALUACIÓ DE LA COMUNICACIÓ I PARTICIPACIÓ				
Canal		Indicadors d'activitat	Indicadors de resultat	Indicadors de percepció
Intern	Extern			
Manuals notes internes	Notes, articles de premsa	Nº de documentació distribuïda Nº d'articles publicats	Nº de periodistes assistents Nº de referències en mitjans de comunicació	Grau de satisfacció
Reunió		Nº de reunions Nº de grups	Nº d'assistents	Grau de satisfacció
Bústia de comunicacions	Publicitat: ròtols, pantalles	Nº de comunicats Nº d'aparicions en pantalles		Grau de satisfacció
Butlletí electrònic	Butlletí informatiu	Nº de bolletins amb informació de Cartes	Nº de consultes al document Nº de descàrregues del document	Grau de satisfacció
Intranet	Pàgina web		Nº de visites a l'enllaç Nº de descàrregues del document	Grau de satisfacció
Activitats de formació, jornades, seminaris		Nº de jornades	Nº d'assistents	Grau de satisfacció
Correu electrònic/SMS		Nº de missatges enviats	Nº de missatges rebuts	Grau de satisfacció
Xarxes socials		Nº de missatges enviats	Nº de rèpliques rebudes	Grau de satisfacció

* Font: Marc Comú sobre les Cartes de Serveis en les Administracions Públiques espanyoles

Aquests resultats es poden obtenir dels anàlisis parcials realitzats al llarg de tot l'exercici, dels canals d'escolta a la veu ciutadana, de les queixes i suggeriments, d'estudis de percepció, etc.

Sobre la base de la informació obtinguda, **s'elaborarà un informe anual** que estarà signat per la persona responsable de la Carta (Doc.22). Aquest informe es remetrà a la direcció general competent en matèria de qualitat. El contingut d'aquest informe serà publicat per la seva difusió interna i externa, segons el que estableix el Pla de comunicació de la Carta.

Un dels continguts fonamentals de l'informe és la conclusió sobre els canvis produïts a la Carta en el seu cas. L'Equip de Treball haurà de decidir si els canvis produïts suposen un canvi formal o un canvi que afecta al contingut essencial de la Carta. En el primer cas, es conclourà la realització del procés d'actualització (etapa 12) i, en el segon cas, la realització del procés de re elaboració de la Carta (etapa 13).

L'Equip de Treball informarà a tot el personal de l'organització i a la ciutadania dels resultats derivats de la revisió anual.

Responsable

L'Equip de Treball.

Resultats

Informe de revisió anual.



Logotip ens / direcció general

Sr/Sra.

Director/a general de < competent en matèria de qualitat (ara de Participació i Transparència) >

Conselleria de < competent en matèria de qualitat (ara de Participació, Transparència i Cultura) >

Assumpte: revisió anual de la Carta

[Contingut mínim de l'informe:

- Equip de Treball responsable de l'avaluació
- Anàlisis de les dades i informació recopilada que permeti avaluar el grau d'assoliment dels compromisos assumits
- Avaluació de les causes de desviació
- Projectes de millora realitzats, tasques de control i seguiment
- Canvis produïts en els serveis i circumstàncies que puguin implicar variacions importants en relació amb la Carta
- Informació objectiva (obtinguda a partir del sistema de queixes i suggeriments, estudis de satisfacció, focus grup, etc.) que reflecteixi l'opinió de la ciutadania i els eu grau de satisfacció amb el servei
- Publicació dels resultats, indicant la data, el contingut i el canal de publicació
- Conclusió final, indicant la necessitat, o no, d'elaboració d'un programa de millora, d'actualització o de re elaboració de la Carta
- Avaluació del Pla de Comunicació]

Palma, < data >

<La/El responsable de la Carta i càrrec>

Signatura

< Nom i llinatges del responsable del seguiment de la Carta>



- Actualitzar la Carta de forma àgil i senzilla



- Identificació dels canvis
- Informe a Qualitat



- Equip de Treball
- Direcció general competent en matèria de qualitat



- Ofici de comunicació de l'actualització de la Carta (Doc. 23)

Etapa 12. Procés d'actualització

Les Cartes Ciutadanes han de considerar-se instruments "vius" que, a més de difondre davant de la ciutadania els compromisos de qualitat assumits, pretenen facilitar la millora contínua dels serveis prestats que han d'adequar-se a demandes i expectatives canviants dels seus usuaris.

En base a aquest principi, i d'acord amb l'article 7.4. del Decret 37/2009, es realitzarà el procés d'actualització de la Carta quan s'identifiquin canvis de caràcter formal, es a dir, que no afectin al contingut essencial de la Carta. A continuació s'indiquen alguns exemples:

- Canvis en la identificació de l'òrgan titular
- Canvis en la descripció dels objectius de l'òrgan titular ("Qui som")
- Canvis d'ubicacions (adreça, localitat, codi postal i telèfon de les oficines, seus i centre coordinador)
- Canvis de format i disseny, com per exemple logotips, anagrames o fotografies (atenent sempre a les limitacions establertes a aquesta Guia i al Manual d'identitat gràfica del Programa de Cartes Ciutadanes del Govern de les Illes Balears)
- Altres de naturalesa anàloga

El procés d'actualització d'una Carta Ciutadana, per tant, podrà venir motivat bé per l'anàlisi dels informes anuals referits al punt anterior, bé per la identificació d'algun canvi substancial que hagi afectat al contingut de la mateixa en qualsevol moment del període de vigència de la Carta.

Objectiu

Modificar i adaptar la Carta en relació als possibles canvis produïts.

Activitats

En primer lloc, l'Equip de Treball juntament amb el/la responsable de la Carta, remetrà un Informe de comunicació a la direcció general competent en matèria de qualitat per informar dels canvis concrets que motiven l'actualització de la Carta per tal que aquesta tingui constància dels canvis realitzats i modifiqui la informació a la seva pàgina web (Doc.23).

En darrer lloc, es realitzarà la difusió de la Carta actualitzada segons el Pla de Comunicació establert.

Aquest procés es realitzarà quan l'organització responsable ho consideri necessari i, en tot cas, com a mínim cada 3 o 4 anys comptant a partir de la data d'aprovació de la Carta.

El procés d'actualització permetrà:

- Modificar el contingut, total o parcialment (actualitzar).
- Suspendre, total o parcialment, la seva vigència. S'haurà de comunicar a la direcció general competent en matèria de qualitat i s'haurà de publicar al BOIB la corresponent resolució motivada.
- Quedar sense efecte (derogar). S'haurà de comunicar a la direcció general competent en matèria de qualitat i s'haurà de publicar al BOIB la corresponent resolució motivada.

Responsable

L'Equip de Treball.

Resultats

Carta actualitzada.

OFICI DE COMUNICACIÓ DE LA NECESSITAT D'ACTUALITZACIÓ DE LA CARTA



Document de treball núm. 23

Logotip ens / direcció general

Sr/Sra.

Director/a general de < competent en matèria de qualitat (ara de Participació i Transparència) >

Conselleria < competent en matèria de qualitat (ara de Participació, Transparència i Cultura) >

Assumpte: comunicació de l'actualització de la Carta < marc, de servei o de compromisos >

Us comunic l'actualització de la Carta corresponent a l'organització, ens o entitat < nom >, com a conseqüència dels canvis següents:

1. On diu < cita textual carta antiga >, ha de posar < nou text resultat de l'actualització >, atès que < causes que motiven l'actualització >
2. On diu < cita textual carta antiga >, ha de posar < nou text resultat de l'actualització >, atès que < causes que motiven l'actualització >
3. On diu < cita textual carta antiga >, ha de posar < nou text resultat de l'actualització >, atès que < causes que motiven l'actualització >

Us sol·licito l'actualització dels canvis que comunicats en la versió maquetada que apareix en la pagina web de la Direcció General de <competent en matèria de qualitat, ara de Participació i Transparència> i que ens trameti el arxiu corresponent a l'efecte de publicar la versió nova, tant en castellà com en català, també a la nostra web institucional.

* S'adjunta el document de la carta actualitzada amb els canvis senyalats.

Palma de Mallorca, < data >

<La/El responsable de la Carta i càrrec>

Signatura

< Nom i llinatges >



Etapa 13. Procés de re elaboració

No tots els canvis que es produeixen tenen la mateixa qualificació ni la mateixa transcendència a la vida d'una Carta. És per això que els canvis que afecten al contingut essencial (serveis, compromisos i indicadors) de la Carta han de seguir un procediment diferent de modificació.

Aquesta realitat es posa de manifest en les conseqüències que impliquen els canvis del contingut essencial i, per tant, en la necessitat d'aprovar novament la Carta tal i com estableix el procediment d'elaboració d'aquesta guia.

Objectiu

Modificar i adaptar la Carta en relació a les possibles desviacions produïdes.

Activitats

En primer lloc, s'hauran d'avaluar els canvis produïts a la Carta. Es realitzarà el procés de re elaboració quan els canvis afectin al contingut essencial de la Carta, en concret quan els canvis afectin a:

- Relació de serveis que ofereix la unitat: en aquest cas el procediment continuarà a l'etapa 7 d'aquesta Guia.
- Relació de compromisos adoptats: en aquest cas el procediment continuarà a l'etapa 8 d'aquesta Guia.
- Relació de indicadors associats: en aquest cas el procediment continuarà a l'etapa 8 d'aquesta Guia.

El procés continuarà el transcurs establert a aquesta guia, des de les etapes anteriorment assenyalades. L'inici de la re elaboració haurà de ser comunicada a la direcció general competent en matèria de qualitat.

Responsable

L'Equip de Treball.

Resultats

Informe motivat de inici de la re elaboració de la Carta a la direcció general competent en matèria de qualitat.

Tots aquells derivats de l'elaboració de la Carta.



- Modificar la Carta



- Realitzar el procés de re elaboració de la Carta



- Equip de Treball
- Direcció general encarregada de la Qualitat



- Informe de comunicació de la re elaboració de la Carta (Doc. 24)

INFORME DE COMUNICACIÓ DE RE ELABORACIÓ DE LA CARTA



Document de treball núm. 24

Logotip ens / direcció general

Sr/Sra.

Director/a general de < competent en matèria de qualitat (ara de Participació i Transparència) >

Conselleria < competent en matèria de qualitat (ara de Participació , Transparència i Cultura) >

Assumpte: comunicació de l'inici de la re elaboració de la Carta < marc, de servei o de compromisos >

Us comunic l'inici de la re elaboració de la Carta corresponent a l'organització, ens o entitat < nom >, que es comença a desenvolupar a < data >, com a conseqüència dels canvis següents:

1. < causes que motiven la re elaboració >
2. < causes que motiven la re elaboració >
3. < causes que motiven la re elaboració >

77

Palma de Mallorca, < data >

Segell de la Conselleria

Signatura

< Nom i llinatges >



Etapa 14. Avaluació externa

La implantació i desenvolupament de Cartes Ciutadanes en les administracions públiques respon, de forma pràcticament generalitzada, a la implantació de programes de caràcter transversal que, majoritàriament, són impulsats pels òrgans competents en matèria de qualitat.

Exercir un control i avaluació d'aquests projectes, exercir una activa i superior supervisió de les Cartes, amb independència que comptin o no amb un sistema integrat de gestió, també és responsabilitat dels òrgans competents en matèria de qualitat.

Aquesta avaluació implica una garantia afegida que assegura el nivell de qualitat assolit i la seva millora contínua.

En aquest sentit, el Marc comú recomana que tota Carta Ciutadana sigui avaluada per un òrgan independent al departament o òrgan directiu que la gestiona amb una periodicitat de 3 o 4 anys.



- Avaluar la Carta de forma periòdica per part de la direcció general competent en matèria de qualitat



- Control de la direcció general Competent en matèria de Qualitat



- Direcció general Competent en matèria de Qualitat



- Informe d'avaluació externa (Doc. 25)

78

Objectiu

Avaluar la Carta de forma periòdica per part de la direcció general competent en matèria de qualitat.

Activitats

Per realitzar aquesta etapa, l'avaluador/a ha de tenir en compte i analitzar els criteris establerts i dades disponibles en relació amb:

- Constitució i formació de l'Equip de Treball que va elaborar o fer la darrera actualització de la Carta Ciutadana.
- Claredat i vigència de les dades d'identificació de caràcter general i legal (missatge general, compromisos institucionals, drets de la ciutadania, etc.).
- Idoneïtat i manteniment dels serveis prestats sobre els quals es marquen compromisos.
- Compromisos de qualitat establerts i coherència amb els indicadors associats.
- Plans de seguiment i actualització realitzats.

- Mesures d'esmena adoptades i derivades, si escau, dels plans o accions concretes de millora impulsats com a conseqüència dels anteriors plans de seguiment i/o actualització i eficàcia de les mateixes.
- Sistemes corporatius o mesures de difusió i comunicació utilitzades per l'organització per difondre i promocionar les Cartes Ciutadanes.
- Participació de la ciutadania en els processos d'elaboració i manteniment de la Carta Ciutadana.
- Satisfacció i grau de coneixement de la ciutadania-usuaris dels serveis amb la Carta i els seus compromisos, obtinguda a partir dels canals d'escolta implantats per l'organització (queixes i suggeriments, enquestes de satisfacció, etc.).
- La publicació de resultats.

En aquells òrgans i ens que sotmeten les seves Cartes a **procediments de certificació**, la pròpia certificació serà suficient.

Quan no es disposi de certificació, ha de ser la direcció general competent en matèria de qualitat la que assumeixi aquesta tasca que, en tot cas, hauria de concloure amb l'emissió d'un informe vinculant que determini si la Carta Ciutadana objecte de l'avaluació:

- Compleix els seus compromisos i estàndards fixats i manté la seva vigència.
- Ha de ser modificada, assenyalant, en aquest cas, quin és l'abast d'aquesta modificació.
- Ha de ser suspesa i per quant de temps.
- Ha de quedar sense efecte i, conseqüentment, ser derogada.

Es comunicarà de forma interna i externa el resultat de l'avaluació externa realitzada per la direcció general competent en matèria de qualitat.

Responsable

Direcció general competent en matèria de qualitat.

Resultats

Informe d'avaluació externa independent.

INFORME D'AVALUACIÓ EXTERNA



Document de treball núm. 25

INFORME D'AVALUACIÓ EXTERNA

1. Dades identificatives de la Carta Ciutadana

Data de publicació en el BOIB i termini de vigència

Organització, ens o entitat

Conselleria de la que depèn

Nom i càrrec de la persona responsable de l'elaboració i següent de la Carta (especificar si són persones diferents)

Nom i càrrec de la persona responsable de l'aprovació interna (director/a general i/o gerent de l'entitat)

Nom i càrrec de la persona que va aprovar de forma definitiva la Carta

2. Responsable i data d'avaluació

Nom i càrrec de la persona responsable de l'avaluació externa

Data de revisió

Lloc de revisió

3. Elements objecte de l'avaluació

Títol de la Carta

Contingut inicial: Qui som?

Descripció dels serveis

Compromisos de qualitat i els seus indicadors:

- Compromisos de qualitat: concrets i quantificables (amb els seus indicadors)
- Estàndards adequats
- Comprovar el grau d'assoliment dels compromisos
- Si escau, comprovar l'eficàcia de plans de millora
- Si escau, comprovar l'aplicació de les mesures d'esmena establertes

Metodologia empleada per mesura la satisfacció ciutadana amb la Carta Ciutadana, els resultats i les possibles actuacions realitzades

Metodologia empleada per a mesurar la participació ciutadana

Recopilació i anàlisi de les queixes i suggeriments relacionades amb la Carta Ciutadana i, si escau, les mesures adoptades

Informació general de l'òrgan o unitat, dades identificatives (direcció, telèfon, horari, etc.)





INFORME D'AVALUACIÓ EXTERNA

3. Elements objecte de l'avaluació (continuació)

Comprovar que existeixen mecanismes per a la publicació i difusió de la Carta Ciutadana (quadríptics, cartells, etc.). Si escau, detallar l'existència i ús d'altres mecanismes.

Evidències de les millores que la Carta ha repercutit en els usuaris dels serveis (millores dels serveis, millores en el coneixement dels serveis i els nivells de prestació, millora en el coneixement dels seus drets com a usuaris, major participació ciutadana, etc.)

RESULTAT FINAL DE L'AVALUACIÓ

- ☐ La Carta Ciutadana manté la seva vigència i no necessita cap acció immediata
- ☐ La Carta Ciutadana ha de ser actualitzada (indicar les causes)
- ☐ La Carta Ciutadana ha de ser re elaborada, aprovada i publicada en el BOIB (indicar les causes)
- ☐ La Carta Ciutadana ha de ser suspesa temporalment o donada de baixa (indicar les causes)
- ☐ La Carta Ciutadana únicament precisa d'algunes accions de millora que no requereixen d'una nova actualització o re elaboració (indicar les causes)





El [Manual d'identitat gràfica del Programa de Cartes Ciutadanes del Govern de les Illes Balears](#) es troba disponible a la pàgina web de la CAIB.

Una de les principals funcions de la Carta Ciutadana és informar sobre els serveis i compromisos d'una determinada unitat de l'Administració Pública.

Així, com a metodologia per a la divulgació de la Carta, s'estableix un protocol d'actuació. Les Cartes es publicaran mitjançant un fullet en format quadríptic amb una grandària establerta de 21 per 40 centímetres i s'han d'incloure a la pàgina web del servei respectiu, en què s'amplia la informació dels àmbits respectius en els quals radiquen els òrgans, els organismes o les unitats titulars de les cartes i l'espai del web destinat a la difusió de totes les cartes ciutadanes del Govern (<<http://cartesciutadanes.caib.es>>).

Les Cartes es poden difondre com a documents impresos (quadríptic, cartells, etc.) o en versió electrònica, que en tot cas ha de recollir les dades de la carta ciutadana que siguin d'interès per a la ciutadania.

Els documents impresos han de seguir una metodologia d'estil, establerta al *Manual d'identitat gràfica del Programa de Cartes Ciutadanes del Govern de les Illes Balears*. Aquest manual d'identitat, com a eina complementària d'aquesta guia, estableix una estructura gràfica bàsica d'aplicació obligatòria per tal d'aconseguir l'homogeneïtat dels diferents suports de difusió de les Cartes Ciutadanes. D'aquesta manera, es facilitarà la identificació d'aquest documents com a eines institucionals de divulgació de compromisos en el marc de la qualitat i l'eficiència d'una administració al servei de la ciutadania.

Les versions electròniques també han d'adaptar-se a les directius establertes pels documents impresos en matèria de presentació visual. Tot i això, l'edició de la pàgina web pot ser diferent a la impresa aprofitant les possibilitats electròniques, per exemple ampliant la informació a través d'hipervincles.

En cas d'actualització de dades, si no és possible imprimir nous documents, al menys s'haurà d'adaptar la versió de la pàgina web.

