



Pla de Millora de la Qualitat de les Oficines d'Assistència en Matèria de Registres d'una Administració Local

Autor: David Pastor Vila

Director: Andreu Orte del Molino

Professora Responsable de l'Assignatura: Rosa Borge Bravo

Màster Universitari en Administració i Govern Electrònic

Tipus de TFM: Professional

Data: 12 de Juny 2019

Resum

En el present treball es realitza una autoavaluació de les Oficines d'Assistència en Matèria de Registres (OAMR) d'un Ajuntament de 15.000 habitants utilitzant el model de gestió de qualitat EFQM i la metodologia del qüestionari. El procés d'autoavaluació permet obtenir un diagnòstic de la situació de les OAMR de l'Ajuntament amb un nivell de detall molt alt i per a tots els seus àmbits, i identificar els seus punts forts i febles així com les àrees sobre les que s'ha d'actuar per millorar la qualitat dels serveis que les OAMR presten a la ciutadania. A partir dels resultats obtinguts es proposa un Pla de Millora de la Qualitat estructurat en quatre objectius estratègics: el compromís amb la qualitat, la gestió per processos, la gestió per competències i potenciar l'ús de les TIC. Es proposa també un calendari d'execució així com un conjunt no exhaustiu d'indicadors per realitzar el seguiment de la implantació del Pla.

Paraules clau: autoavaluació, gestió de la qualitat total, model EFQM, administració pública, qualitat del servei

Resumen

En el presente trabajo se realiza una autoevaluación de las Oficinas de Asistencia en Materia de Registro (OAMR) de un Ayuntamiento de 15.000 habitantes mediante el modelo de gestión de calidad EFQM y la metodología del cuestionario. El proceso de autoevaluación permite obtener un diagnóstico de la situación de las OAMR del Ayuntamiento con un nivel de detalle muy alto y para todos sus ámbitos, e identificar sus puntos fuertes y débiles así como las áreas sobre las que actuar para mejorar los servicios que las OAMR prestan a la ciudadanía. A partir de los resultados obtenidos se propone un Plan de Mejora de la Calidad estructurado en cuatro objetivos estratégicos: el compromiso con la calidad, la gestión por procesos, la gestión por competencias y potenciar el uso de las TIC. También se propone un calendario de ejecución así como un conjunto no exhaustivo de indicadores para realizar el seguimiento de la implantación del Plan.

Palabras clave: autoevaluación, gestión de la calidad total, modelo EFQM, administración pública, calidad del servicio

Abstract

In the present paper, a self-assessment of the city council's Registry Assistance Offices (OAMR) of a 15.000 inhabitants municipality is carried out through the EFQM quality management model using the questionnaire approach. The self-assessment process allows a diagnosis of the situation of the city council's OAMR with a very high level of detail and for all its domains, and identifying its strengths and weaknesses as well as the areas on which to act to improve the services that the OAMR lends to citizenship. Based on the results obtained, a Quality Improvement Plan is proposed structured into four strategic objectives: commitment to quality, process management, competence management and empowerment of ICT. An implementation schedule is also proposed as well as a non-exhaustive set of indicators to monitor the implementation of the Plan.

Key words: self-assessment, total quality management, EFQM model, local government, quality of service

Índex

1	Introducció	5
2	Marc teòric i legal	6
2.1	Que entenem per qualitat	6
2.2	La qualitat total i els principis de qualitat total	6
2.3	Els models per la gestió de la qualitat	6
2.3.1	El Model Europeu de Excel·lència EFQM.....	7
2.3.2	El Model EFQM adaptat a l'Administració Local	8
2.3.3	El procés d'autoavaluació	10
2.3.4	Pla de Millora de la Qualitat basat en el model EFQM.....	10
2.4	Normativa de la gestió de la qualitat en l'àmbit públic	11
3	Estudis i investigacions empíriques	12
3.1	La gestió de la qualitat en les Administracions Locals	12
3.2	El model EFQM en l'Administració Local	13
3.3	Ús de l'autoavaluació	14
3.4	Pregunta de la investigació	14
4	Metodologia i dades	14
4.1	Qüestionari d'autoavaluació	15
4.1.1	Participants	15
4.1.2	Instrument	15
4.2	Fonts de dades quantitatives.....	15
5	Anàlisis dels resultats.....	16
5.1	Criteri Lideratge i gestió	17
5.2	Criteri Política, estratègia i planificació	18
5.3	Criteri Personal	19
5.4	Criteri Recursos i aliances institucionals.....	20
5.5	Criteri Processos.....	22
6	Pla de millora de les OAMR	23
6.1	Missió i visió	23
6.2	Objectius estratègics	24
6.3	Objectius operatius	24
6.3.1	Compromís amb la qualitat de servei	24
6.3.2	Gestió per processos	25
6.3.3	Gestió per competències.....	25

6.3.4	Potenciar l'ús de les TIC	26
6.4	Calendari d'implantació del Pla de millora	27
6.5	Seguiment del Pla de millora	29
6.5.1	Comissió Tècnica de Qualitat.....	29
6.5.2	Seguiment de les accions de millora	29
6.5.3	Seguiment global del Pla de millora	29
6.5.4	Indicadors de mesura del Pla de millora.....	30
6.6	Avaluació del Pla de millora	32
7	Conclusions.....	33
8	Bibliografia	34
9	Annexos	37
9.1	Annex 1. Dimensionalització dels criteris agents	37
9.2	Annex 2. Qüestionari d'autoavaluació	41
9.3	Annex 3. Indicadors dels criteris resultats	53
9.4	Annex 4. Gràfiques dels criteris i subcriteris agents facilitadors	55
9.5	Annex 5. Fitxa de seguiment de les accions de millora	57

1 Introducció

L'entrada en vigor de la Llei 39/2015, d'1 d'octubre, del Procediment Administratiu Comú de les Administracions Públiques (en endavant, LPACAP) i la Llei 40/2015, d'1 d'octubre, de Regim Jurídic del Sector Públic (en endavant, LRJSP) ha suposat un veritable impuls per la transformació digital de les Administracions Públiques i, pel que importa a aquest treball, un **canvi de paradigma en l'atenció a la ciutadania**, com a continuació es veurà.

Una de les principals novetats de la LPACAP és que les persones jurídiques, les entitats sense personalitat jurídica i els empleats de les Administracions Públiques, entre altres subjectes que es recullen en l'article 14.2 de la Llei, estan obligades a relacionar-se per mitjans electrònics amb les administracions. En canvi, les persones físiques segueixen tenint el dret de poder triar si es comuniquen amb les administracions presencialment o a través de mitjans electrònics per exercir els seus drets i obligacions.

En l'atenció presencial, ara reservada a les persones físiques, és molt rellevant el canvi introduït per la LPACAP segons el qual **les antigues oficines de registre passen a anomenar-se Oficines d'Assistència en Matèria de Registres** (en endavant, OAMR) i esdevenen "*nous espais d'assistència personal on els empleats públics puguin ajudar en tots aquells tràmits presencials que les persones decideixin fer en finestra, dotant-les d'autèntiques competències i serveis auxiliars que els hi proporcionen un creixent valor afegit*" (COLÓN DE CARVAJAL FILBÀ, 2017). Entre les noves funcions de les OAMR cal assenyalar el registre de documents, la digitalització de documents, la expedició de còpies autèntiques, l'assistència en l'ús dels mitjans electrònics, la pràctica de notificacions per compareixença, l'ajuda en la iniciació del procediment, la identificació dels interessats en el procediment, etc.

CEREZO PECO (2017) considera que es tracta d'una "*veritable transformació*" i que "*les nostres oficines d'atenció ciutadana deixen de ser unes oficines orientades a registrar d'entrada allò que la ciutadania aporta per passar a ser oficines on les funcionaries i funcionaris públics assisteixin a la ciutadania en la seva relació amb la seva administració que ja és totalment electrònica*". Per la seva banda, MARCOS SAGARZU (2017) assenyalava que "*les nostres oficines hauran de reflectir també el canvi de model, creant o ampliant nous espais equipats amb els mitjans tècnics necessaris per què els ciutadans puguin relacionar-se electrònicament amb les nostres institucions. L'atenció presencial haurà d'anar perdent protagonisme en benefici de les oficines electròniques assistides*".

Des de l'any 2015, l'Ajuntament de Palau-solità i Plegamans ha realitzat un seguit d'accions per tal d'adaptar-se als requeriments legals de la LPACAP i la LRJSP, entre les quals destaca el desplegament de les OAMR. Ara bé, aquest desplegament s'ha realitzat sense una planificació estratègica prèvia, que tingui en compte aspectes com l'eficàcia, l'eficiència, l'economia, o l'equitat. Així, les OAMR estan prestant actualment els serveis i funcions atribuïts per la normativa, però es té la impressió de que tant el seu funcionament com els seus resultats es podrien millorar si es dotessin d'un model de gestió que incorporés metodologies de qualitat que no s'han introduït fins ara. En aquest sentit, els últims informes de percepció ciutadana, mostren que els espanyols atorguen cada vegada més importància a la qualitat dels serveis públics (AEVAL, 2016).

L'objectiu del present treball és proposar un **Pla de Millora de la Qualitat per les OAMR** de l'Ajuntament que permeti anar més enllà d'un concepte de modernització basat exclusivament en la legitimació que aporta el marc legal i aconseguir una legitimació pels rendiments i resultats que s'ofereixen a la ciutadania.

2 Marc teòric i legal

2.1 Que entenem per qualitat

La Real Acadèmia de la Lengua Espanyola defineix la qualitat com *“la propietat o conjunt de propietats inherents a alguna cosa, que permeten jutjar el seu valor”*. Així doncs, la qualitat en un producte o servei respon a un interès per conèixer la percepció dels consumidors o usuaris. Mentre que en el sector privat aquesta percepció subjectiva associada als usuaris es relaciona amb criteris de preu o competència, en el sector públic és relaciona *“amb la capacitat que té un producte o servei per satisfer les necessitats del ciutadà-usuar”* (ORTE DEL MOLINO, 2013).

L'Agència Estatal d'Avaluació de Polítiques Públiques i la Qualitat dels Serveis (AEVAL) concreta i amplia la definició de qualitat en el context del sector públic de la següent manera *“prestar un servei públic amb un conjunt de característiques o trets que assoleixen o satisfan, de forma sostenible, els requeriments i especificacions (lleis, legislació, regulació); les expectatives dels ciutadans-clients; i les expectatives d'altres grups d'interès (polítics, financers, institucionals, personal contractat, etc.)”*

2.2 La qualitat total i els principis de qualitat total

L'enfocament actual de la qualitat va més enllà de la idea d'un producte o servei ben fet o ben prestat. Tendint a un enfocament integrador de la gestió, *“la qualitat total es concep com la millora continua de la gestió i dels resultats de la organització de forma que s'obtinguin productes o serveis que donin plena satisfacció als clients, en el cas de les Administracions públiques parlem de ciutadans, amb la major eficiència i amb la participació i implicació de tot el seu personal”* (DÁVILA DEL CERRO et al, 2014).

La qualitat total, la gestió de la qualitat total o la gestió de qualitat són un mateix concepte, tot i que alguns autors fan algunes diferències, i es basa en uns conceptes universals anomenats principis de qualitat total. Podem realitzar la següent agrupació, que abasta els utilitzats per la majoria d'autors, i que estan presents en la definició de qualitat total presentada en el paràgraf anterior:

- Satisfacció del client
- Compromís de la direcció (lideratge)
- Implicació i participació activa del personal
- Gestió eficaç, eficient i responsable
- Millora contínua

2.3 Els models per la gestió de la qualitat

Si la gestió de la qualitat és l'activitat o activitats amb les que es pretén assolir la qualitat del producte que s'ofereix o del servei que es presta, els Models o Sistemes per la Gestió de la Qualitat són aquells que tenen per objecte fer efectiu el concepte de qualitat en l'organització

El Model Europeu de Excel·lència EFQM, el japonès Deming i l'americà Malcom Bridge són els Models per la gestió de la qualitat més coneguts. Tots tres ofereixen **metodologies que orienten les organitzacions en la millora continuada** i preveuen la possibilitat d'avaluar tots i cadascun dels seus processos, fins i tot mitjançant l'autoavaluació (ORTE DEL MOLINO, 2013).

En l'àmbit de les Administracions Públiques de la Unió Europea, els Models per la Gestió de la Qualitat més utilitzats són les Normes ISO 9000, l'esmentat Model Europeu d'Excel·lència EFQM i el model CAF. Segons DÁVILA DEL CERRO et al, (2014) en la seva aplicació en el sector públic, els Models per la Gestió de la Qualitat tenen entre les seves característiques una clara orientació a:

- Els ciutadans i l'exercici efectiu dels seus drets en relació amb l'administració proveïdora de serveis públics.
- La participació dels ciutadans en els propis serveis.
- Les persones de l'organització, i de manera especial els directius responsables de la qualitat dels serveis
- L'obtenció de resultats eficaços, eficients i d'acord amb les expectatives ciutadanes en el desplegament de les polítiques públiques i projectes per la ciutadania.
- La millora continua en la prestació de serveis a partir de l'avaluació dels resultats obtinguts en funció dels objectius establerts i de la satisfacció dels propis usuaris.

2.3.1 El Model Europeu de Excel·lència EFQM

El Model EFQM sorgeix en l'àmbit empresarial amb l'objectiu d'ajudar les organitzacions a practicar els principis de la qualitat total. El model anomena aquests principis "conceptes fonamentals de l'excel·lència" i són els següents:

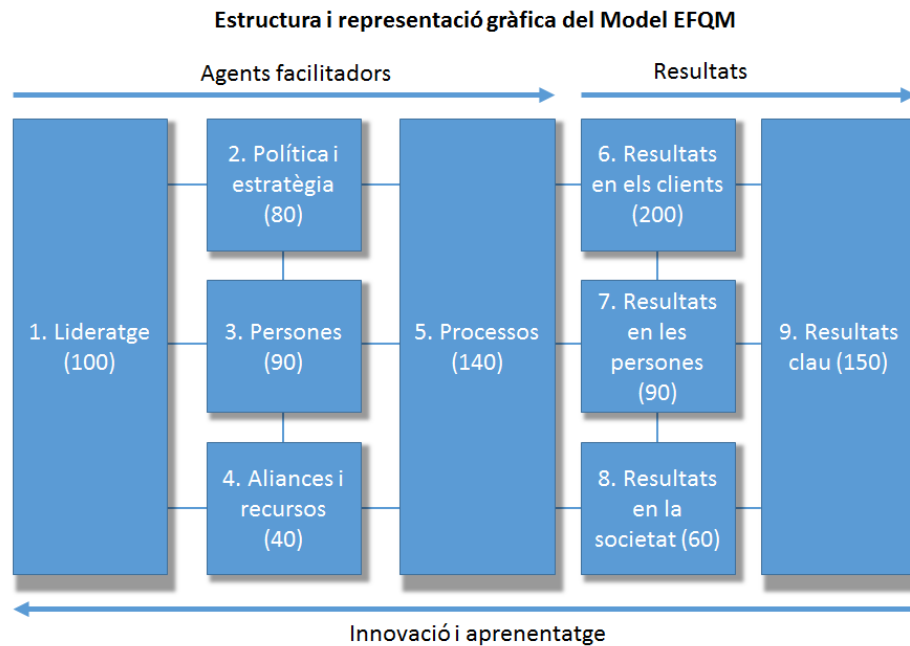
- Orientació cap als resultats
- Orientació als clients
- Lideratge i coherència en els objectius
- Gestió per processos i fets
- Desenvolupament i implicació de les persones
- Aprenentatge, innovació i millora contínua
- Desenvolupament d'aliances
- Responsabilitat corporativa i social.

L'aplicació pràctica d'aquest vuit conceptes fonamentals es duu a terme mitjançant un sistema estructurat de nou criteris que s'agrupen en dos grans grups:

- **Agents Facilitadors**, que tracten sobre el que l'organització fa i permeten avaluar la gestió: Lideratge, Polítiques i Estratègia, Persones, Recursos i aliances i Processos
- **Resultats**, que tracten sobre el que l'organització aconsegueix i permeten avaluar els resultats assolits mitjançant la gestió: Resultats en els clients, Resultats en el personal, Resultat en la societat i Resultats clau.

El model EFQM divideix cada un d'aquests criteris en subcriteris, fins un total de 32, en els quals es detallen les principals qüestions a tenir en compte.

En resum, i com es pot observar en la figura següent, el model es basa en l'existència d'un bon lideratge que amb una correcta política i estratègia ha d'anar guiant a les persones, conjuntament amb aliances i recursos suficients, per tal que amb una gestió de processos es produeixin uns resultats, sobretot de cara als clients i resultats claus, però tenint en compte també els resultats en les persones (implicació) i en la societat.



Font: AEVAL (2013).

Finalment, el model EFQM es completa amb la idea fonamental que cal aprendre contínuament de tot el que es fa, amb l'objectiu de poder millora. En aquest sentit, es duu a la pràctica mitjançant un esquema lògic anomenat REDAR (Resultats, Enfocament, Desplegament, Avaluació i Revisió) que reproduïx el cicle de Deming com a estratègia de millora continua de la qualitat en quatre passos¹.

2.3.2 El Model EFQM adaptat a l'Administració Local

El model EFQM es va concebre des del sector privat, i en determinats aspectes està força allunyat de la realitat de les organitzacions públiques i, per tant, és fa necessària una adaptació per tal d'aplicar-lo a l'Administració local. Des de la Universitat Politècnica de Catalunya, i per encàrrec de la Diputació de Barcelona, l'any 1999 es va fer una adaptació del Model de l'EFQM a l'Administració local (GRIMAS CINTAS I TORT-MARTORELL LLABRES, 2004).

¹ Els quatre passos del cicle de Deming són: 1) Determinar els resultats que es volen assolir; 2) Planificar i desenvolupar una sèrie d'enfocs que permetin assolir els resultats requerits, actuals i futurs; 3) Desplegar l'enfoc de manera sistemàtica per assegurar una implantació completa; i 4) Avaluar i revisar els enfocs utilitzats en base als resultats assolits i a les activitats contínues d'aprenentatge

Estructura i representació gràfica del Model EFQM AAPP



Font: Elaboració pròpia a partir de Grimas Cintas i Tort-Martorell Llabres (2004).

Seguint GRIMAS CINTAS I TORT-MARTORELL LLABRES, podem descriure els criteris que formen part del model de la següent manera:

- **Criteri 1. Lideratge i gestió.** Com els polítics i els directius desenvolupen la missió, visió i valors requerits per l'èxit a llarg termini i com els implanten per mitjà d'accions i conductes adients, guiats pels principis de l'ètica del servei públic. Addicionalment, com els directius s'involucren personalment en el desenvolupament i implantació del sistema de gestió de l'organització.
- **Criteri 2. Política, estratègia i planificació.** Com l'organització, a partir de la política de l'equip de govern, formula, desplega i revisa l'estratègia i la converteix en plans, objectius i accions.
- **Criteri 3. Personal.** Com l'organització gestiona, desenvolupa i allibera el ple potencial i coneixement del seu personal a escala individual, d'equip i dins del conjunt de l'organització, i planifica aquestes activitats en suport de la seva estratègia i el funcionament efectiu dels seus processos.
- **Criteri 4. Recursos i relacions institucionals.** Com l'organització planifica i gestiona les seves relacions i els seus recursos interns amb l'objectiu de donar suport a la seva estratègia i al funcionament efectiu dels seus processos.
- **Criteri 5. Processos.** Com l'organització dissenya, gestiona i millora els seus processos en suport de la seva estratègia, per tal de satisfer les necessitats i expectatives dels ciutadans i d'altres grups implicats.
- **Criteri 6. Resultats i satisfacció dels ciutadans.** Què està assolint l'organització en la satisfacció de les expectatives i necessitats dels ciutadans respecte dels diferents serveis municipals.
- **Criteri 7. Resultats i satisfacció del personal.** Quin rendiment i grau de satisfacció està assolint l'organització respecte del seu personal.

- **Criteri 8. Resultats i impacte en la comunitat.** Què està assolint l'organització respecte de la satisfacció de les necessitats i expectatives de la societat a escala local. Addicionalment, com l'organització realitza o habilita accions orientades a la millora de la qualitat de vida, el desenvolupament local a tots els nivells i la preservació dels recursos globals.
- **Criteri 9. Resultats globals.** Què està assolint l'organització respecte dels resultats planificats i el seu rendiment global.

2.3.3 El procés d'autoavaluació

El model EFQM preveu l'ús de l'autoavaluació com a pas previ a emprendre accions orientades a la millora dels serveis, ja que ofereix una imatge de l'estat de l'organització en un moment precís. El RD951/2005 defineix aquest procés com un exercici regular pel qual les pròpies organitzacions **analitzen els seus processos i resultats de gestió per identificar els punts forts i les deficiències i determinar conseqüentment els oportuns plans de millora.**

La realització d'un procés d'autoavaluació té com a resultat un conjunt de beneficis, entre els quals GRIMAS CINTAS (2004) destaca: 1) una diagnosi basada en fets i no en opinions personals; 2) un enfocament rigorós i estructurat per a millorar l'organització; i 3) un mitjà per aconseguir la coherència en la direcció i el consens del conjunt de l'organització.

Hi ha diverses formes d'emprendre una autoavaluació en una organització. Les tres més utilitzades són per mitjà de qüestionaris, per mitjà de formularis i per simulació de presentació al premi. Les tres metodologies són igualment vàlides i l'organització ha de triar la que més s'adapti a la seva situació inicial, les seves necessitats, la seva disponibilitat de recursos i el grau d'ambició amb què vol abordar l'autoavaluació. En el cas d'ajuntaments amb poca o gens d'experiència en la qualitat total, com és el cas que ens ocupa, està especialment indicada **l'autoavaluació per mitjà de qüestionaris**. Aquesta metodologia és més fàcil d'abordar, necessita menys temps i recursos i és una bona introducció a l'autoavaluació; però, en contrapartida, l'anàlisi serà menys profunda que amb l'ús d'altres mètodes (GRIMA CINTAS, 2004). A més a més, requereix molt poca implicació per part de tècnics i directius i no requereix formació prèvia dels aplicadors (GONZÁLEZ CAMBRAY, 2011).

2.3.4 Pla de Millora de la Qualitat basat en el model EFQM

El model EFQM ens fa preguntes, en cap moment ens diu com hem de fer les coses ja que no es tracta d'un model prescriptiu, però permet extreure un conjunt de bones pràctiques (BRULL ALABART, 2003) que són les que utilitzarem per dissenyar el Pla de Millora de la Qualitat de les nostres OAMR:

- 1) **Lideratge i gestió.** Disposar de missió, visió i valors compartida de l'organització; així com de líders amb les competències adequades.
- 2) **Política, estratègia i planificació.** Disposar d'un Pla Estratègic que contempli l'anàlisi estratègic, els factors claus d'èxit i els objectius.
- 3) **Personal.** Disposar d'una estructura organitzativa on estiguin definides les funcions de les unitats organitzatives i un catàleg de llocs de treball on es descriguin les funcions i competències. El personal ha d'estar format i implicat.

- 4) **Recursos i aliances institucionals.** Disposar d'un procés d'aprovisionaments i aliances eficient. Disposar de la planificació econòmica alineada amb l'estratègia. Disposar dels edificis i equipaments necessaris per assolir la política i estratègia. Disposar d'un sistema de tecnologia i informació que proporcioni suport a la presa de decisions.
- 5) **Processos.** Disposar d'una arquitectura de processos i dels seus procediments, documents i indicadors.
- 6) **Resultats i satisfacció dels ciutadans.** Disposar d'un sistema de consulta periòdica (enquestes, per exemple) del nivell de satisfacció dels client així com altres indicadors de clients.
- 7) **Resultats i satisfacció del personal.** Disposar d'un sistema de consulta periòdica (enquesta de clima laboral, per exemple) de nivell de satisfacció del personal així com altres indicadors de persones.
- 8) **Resultats en la societat i impacte en la comunitat.** Disposar d'un sistema de mesura del nivell de satisfacció en la societat així com altres indicadors de societat.
- 9) **Resultats globals.** Disposar d'un sistema de mesura eficient dels resultats clau de l'organització.

2.4 Normativa de la gestió de la qualitat en l'àmbit públic

La Llei 6/1997, de 14 d'abril d'Organització i funcionament de l'Administració General de l'Estat i el Reial Decret 1259/1999, de 16 de juliol, pel qual es regulen les cartes de serveis i els premis de qualitat en l'Administració General de l'Estat, són els primers passos que dona l'Administració General de l'Estat per introduir el món de la qualitat en la gestió, amb l'objectiu de millorar els serveis al ciutadà (RADIGALES SÁNCHEZ, 2016). Així, la Llei 6/1997, entre els seus principis de funcionament, introdueix el de servei al ciutadà (RUIZ LÓPEZ Y CUÉLLAR MARTÍN, 2014) i a l'empara del RD 1259/1999, es comença a desplegar un pla de qualitat amb l'objectiu de perseguir, mitjançant la introducció de la cultura i els instruments de la gestió de la qualitat, unes organitzacions públiques eficients, compromeses i prestadores de serveis de qualitat (RUIZ MORENO et al, 2017).

L'any 2000 es va publicar el "Libro Blanco para la mejora de los Servicios Públicos", que recollia la línia política de promoure la gestió de la qualitat en les Administracions Públiques a través de les següents mesures: 1) Avaluar els serveis, els seus processos i els seus resultats; 2) Implantar la millora continua; 3) Establir compromisos de qualitat; 4) Millorar la regulació i simplificar els procediments; 5) Aprendre dels millors; i 6) Premiar l'excel·lència (RODRÍGUEZ GARRAZA, 2005).

Posteriorment, el RD 1259/1999 va ser derogat pel Reial Decret 951/2005, de 29 de juliol, pel que s'estableix el marc general per la millora de la qualitat en l'Administració General de l'Estat, estableix sis programes bàsics (Anàlisi de la demanda i d'avaluació de la satisfacció dels usuaris dels serveis; Cartes de serveis; Queixes i suggeriments; Avaluació de la qualitat en les organitzacions; Reconeixement; i Observació de la Qualitat en els Serveis Públics) i dona lloc a un plantejament homogeni pel desenvolupament de la qualitat en l'Administració (RUIZ LÓPEZ Y CUÉLLAR MARTÍN, 2014).

Després de l'aprovació del RD951/2005, l'Administració General de l'Estat va crear l'1 de gener de 2007 l'Agència Estatal d'Avaluació de les Polítiques Públiques i la Qualitat, encarregada de donar suport a les Administracions Públiques i de promoure la qualitat dels serveis públics a tot l'Estat per a totes les administracions públiques, la qual cosa va suposar un pas de singular rellevància per unificar la coordinació en matèria d'avaluació de polítiques públiques i qualitat dels serveis (RUIZ LÓPEZ Y CUÉLLAR MARTÍN, 2014).

Per una millor aplicació del RD 951/2005, es dicta la Resolució de 6 de febrer de 2006, de la Secretaria General per l'Administració Pública, per la que s'aproven les directrius pel desenvolupament dels programes del marc general per la millora de la qualitat establert en el Reial Decret 951/2005, de 29 de juliol; que estableix ja com a models de gestió de la qualitat reconeguts: a) el Model EFQM d'excel·lència; b) El Marc Comú d'Avaluació (CAF); i c) el Model d'Avaluació, Aprenentatge i Millora (EVAM).

Finalment, la Resolució de 23 de gener de 2008, de la Presidència de l'Agència Estatal d'Avaluació de les Polítiques Públiques i la Qualitat dels Serveis per la que s'aprova el procediment de certificació del nivell d'excel·lència de les Administracions Públiques, estableix que seran susceptibles d'obtenir aquesta certificació aquelles organitzacions que s'hagin avaluat conforme als models de gestió de la qualitat EFQM, CAF i EVAM.

3 Estudis i investigacions empíriques

3.1 La gestió de la qualitat en les Administracions Locals

A Espanya, els estudis disponibles sobre l'aplicabilitat de la Gestió de la Qualitat en l'àmbit de les Administracions Públiques són molt escassos. Destaca el treball de RUIZ LÓPEZ Y CUÉLLAR MARTÍN (2014), que analitzen el grau de desenvolupament d'aquesta cultura de gestió en les Administracions Públiques espanyoles i extreuen que **la Gestió de la Qualitat s'ha convertit en una necessitat inherent a la gestió pública actual** ja que permet articular una resposta de les Administracions Públiques als reptes actuals, sobre tot l'eficiència i la sostenibilitat, i es tracta d'una cultura de gestió orientada a l'acció que passa del valor declaratiu a la posta en marxa d'accions.

En aquest sentit, un estudi realitzat l'any 2003 per l'Observatori per la Qualitat dels Serveis Públics ja mostrava que el 76% de les empreses públiques espanyoles tenien un departament de qualitat o un responsable de qualitat, que el 29% mesurava la satisfacció dels seus empleats, el 59% mesurava la dels clients-ciutadans i el 70% tenia incorporat un sistema de reclamacions i suggeriments. Segons l'estudi, els models de qualitat més implantats eren les Normes ISO amb un 59%, el Model EFQ amb un 12% i les Cartes de Servei també amb un 12% (RODRÍGUEZ GARRAZA, 2012)

En l'àmbit de l'Administració Local, BAÑALES-MALLO et al. (2018) analitzen l'aplicació efectiva de la Gestió de Qualitat Total en l'Ajuntament de San Sebastian i afirmen que **es tracta d'un enfocament de gestió l'adopció del qual resulta d'interès pels governs locals** a Espanya, tot i que el número d'evidències sobre la seva aplicació pràctica és reduït. De forma similar, després d'estudiar la implantació de la Qualitat Total en els Ajuntaments espanyols de més de 20.000 habitants, GUERRERO CUADRADO (2011) afirma que el nivell d'implantació de la Gestió de Qualitat Total en els Ajuntaments de l'Estat espanyol es pot considerar com a baix o molt baix, afectant a tots els nivells de

població i a tots els elements d'una Gestió de Qualitat Total, però que existeix un alt potencial i un gran interès en aquestes organitzacions per seguir el camí de la qualitat total. Segons l'estudi, l'opinió dels Ajuntaments sobre la utilitat i els beneficis que aporta l'aplicació d'una Gestió de Qualitat és aclaparadorament positiva; i **entre els majors beneficis que s'indiquen hi ha la satisfacció dels ciutadans i la millora en la gestió dels Ajuntaments**. Pel que fa als models de gestió de qualitat, la majoria de models implantats correspon a models no definits, catalogats pels Ajuntaments com a models propis; mentre que entre els models definits, és el Model EFQM el que posseeix més elements implantats amb notable diferència sobre la resta.

En el context de la Comunitat Autònoma catalana, RADRIGALES SÁNCHEZ (2016) analitza la implantació de sistemes de gestió als Ajuntaments de Catalunya i conclou que menys d'una quarta part dels municipis disposen d'algun tipus de sistema o model de gestió de qualitat, sigui aquest normalitzat o no. Les dades mostren que el sistema de gestió de qualitat majorment implantat són les carta de serveis amb un 9,63%, seguit de les Normes ISO amb un 8,15% i el Model EFQM amb un 0,37%, i que la tendència dels Ajuntaments és incrementar la implantació. D'altra banda, els Ajuntaments fan una valoració positiva de la seva implantació, **destacant com a beneficis la millora de la transparència i la disminució del temps de resposta**.

ANDREU BARBERÀ (2009) analitza l'evolució i el grau d'implantació de la Nova Gestió Pública en els principals ajuntaments del Camp de Tarragona. En aquest context, si bé conclou que són molts pocs els municipis que s'han plantejat la adaptació global a un Model d'Excel·lència amb garanties d'èxit, la informació obtinguda confirma el fet que **treballar amb aquest tipus de sistemes millora el rendiment i l'eficiència**, a l'hora que ajuda a entendre la seva utilitat, contribuint a una cultura corporativa basada en la qualitat.

3.2 El model EFQM en l'Administració Local

En l'estudi mencionat sobre la implantació de la gestió de la qualitat en les Administracions Públiques espanyoles, RUIZ LÓPEZ i CUELLAR MARTÍN (2014) conclouen que **els models d'excel·lència s'han convertit en l'eina més caracteritzada i han permès la identificació de nombroses millores** en els organismes públics que l'han utilitzat. Anàlogament, BAÑALES-MALLO et al. (2018), en l'estudi de cas de l'Ajuntament de San Sebastian, afirma que els models d'excel·lència són la forma més habitual en la literatura de categoritzar i operativitzar les dimensions de la Gestió de Qualitat Total, i s'accepta que són especialment útils per desenvolupar una filosofia de gestió basada en els principis de la Gestió de Qualitat Total.

Els models de gestió de qualitat CAF i EVAM són els que més s'adapten al sector públic, però el Model EFQM s'ha anat adaptant gradualment al sector públic. De fet, compta amb una versió específicament adaptada a les Administracions públiques per AEVAL, la "Guia de interpretació de la versió 2013 del Modelo EFQM para las Administraciones Públicas". GUERRERO, CUADRADO, en el seu estudi d'implantació de la Qualitat Total en ajuntament de més de 20.000 habitants realitzat el 2011, troba que gairebé el 80% dels ajuntaments espanyols que havien adoptat un model de gestió de qualitat contrastat van optar pel Model EFQM.

L'experiència de l'Ajuntament d'Esplugues de Llobregat mostra que **l'adopció del Model EFQM com a referent per millorar la gestió municipal permet conciliar el principi de legalitat amb el d'eficàcia i eficiència** (GINER RODRÍGUEZ, 2002)

Per últim, cal mencionar l'estudi realitzat per BAÑALES MALLO et al (2018) sobre l'aplicació de la Gestió de Qualitat Total en un Ajuntament espanyol, en el qual realitza també un anàlisi de cada una de les dimensions del model i les dificultats de la seva adopció, i conclou que **les dimensions del Model EFQM poden ser adoptades per les Administracions Locals**. No obstant, afirma que en la seva aplicació hi ha certes dificultats derivades de la singularitat que presenten els organismes públics que han de ser tingudes en compte, com són les característiques pròpies del col·lectiu públic i el fet que els principals responsables són càrrecs eminentment polítics nomenats temporalment.

3.3 Ús de l'autoavaluació

TORRUBIANO GALANT (2011) afirma que l'avaluació dels serveis prestats ha impulsat la creació de models i eines d'avaluació propis o mixtes, basats total o parcialment en part en els models d'excel·lència coneguts, que constitueixen **un primer pas, normalment molt senzill per promoure l'anàlisi organitzatiu i facilitar la utilització de models d'excel·lència** més complexos en les organitzacions públiques. GINER RODRÍGUEZ (2002), a l'explicar el cas de l'Ajuntament d'Esplugues de Llobregat, conclou que aquests models s'han d'inspirar permanentment en els principis fonamentals que els configuren, tot i que donant resposta a les **necessitats concretes i particulars de cada organització**. Alguns dels exemples més actuals de desenvolupament de models d'avaluació propis en l'àmbit de l'administració local són l'Ajuntament de Getafe i l'Ajuntament de Madrid.

TARÍ i DE JUANA-ESPINOSA (2007) realitzen una exhaustiva revisió d'anteriors treballs i extreuen que l'objectiu del procés d'autoavaluació, previ a la implantació efectiva del model de gestió de qualitat EFQM, és **identificar els punts forts i les àrees de millora com a mètode per aconseguir uns millors resultats**, i que les tres principals eines per realitzar aquesta tasca són els qüestionaris, els tallers de treball i els sistemes de premis.

RUIZ MORENO et al (2017) realitzen un estudi de cas en un Organisme Autònom de l'Administració Local i conclouen que l'anàlisi mitjançant l'autoavaluació de la situació actual del servei i dels seus punts forts i dèbils respecte als agents facilitadors del model EFQM serà rellevant a l'hora de la seva posterior implantació. **Els resultats de l'autoavaluació serveixen com a diagnòstic de l'entitat i poden ajudar a provocar un canvi envers a una filosofia de la gestió de la qualitat**.

3.4 Pregunta de la investigació

En base al marc teòric i els estudis empírics que s'han exposat, la pregunta d'investigació que es planteja en aquest treball és la següent:

“L'autoavaluació de les Oficines d'Assistència en Matèria de Registres de l'Ajuntament de Palau-solità i Plegamans utilitzant el model EFQM permet crear un Pla de millora que garanteixi la qualitat dels serveis que presten a la ciutadania, aconseguint la satisfacció dels ciutadans i una gestió eficaç, eficient i transparent?”

4 Metodologia i dades

4.1 Qüestionari d'autoavaluació

De les diferents metodologies per realitzar una autoavaluació seguint el Model EFQM d'excel·lència s'ha optat pel qüestionari. Com que l'organització no té implantat cap tipus de sistema de gestió de qualitat, el qüestionari que s'ha facilitat als enquestats **s'han limitat als cinc criteris “Agents facilitadors”**: lideratge, persones, estratègia, aliances i recursos, i processos, ja que no hi ha res a dir sobre els resultats sense una mínima implantació prèvia (RUIZ MORENO et al, 2016).

4.1.1 Participants

La **mostra** està formada per tot el personal que treballa en les OAMR de l'Ajuntament, 5 treballadors de la OAMR de la Casa Consistorial, 2 treballadors de la OAMR de Serveis Socials i 3 treballadors assignats a altres serveis que actuen com a personal de reforç de les OAMR. Per aconseguir el màxim nivell de resposta es va concertar una reunió en la qual el personal de les OAMR van emplenar el qüestionari. En la reunió hi va ser present l'investigador per tal d'aclarir els dubtes que poguessin sorgir. A més a més, per tal d'incrementar la sensibilitat de l'eina, es van realitzar prèviament una sèrie d'aclariments sobre els criteris utilitzats en l'autoavaluació.

4.1.2 Instrument

Per **conceptualitzar** els criteris i subcriteris “Agents facilitadors” s'han utilitzat les definicions de la adaptació del Model EFQM a l'Administració local publicada per GRIMAS CINTAS (lideratge i gestió; política, estratègia i planificació; personal; recursos i aliances institucionals; i processos) i el “Document d'interpretació de la versió 2013 del Model EFQM per les Administracions Públiques” elaborat per l'Agència Estatal d'Avaluació de les Polítiques Públiques i la Qualitat dels Servei. A partir d'aquestes definicions s'ha creat un conjunt d'indicadors que permeten **operativitzar** els criteris agents i els seus subcriteris. El procés de dimensionalització es pot consultar en l'Annex 1.

A continuació, s'ha redactat una pregunta per mesurar cada un dels indicadors i s'han **codificat** les respostes utilitzant una escala likert de 5 punts: 1=gens d'acord, 2=poc d'acord, 3=d'acord, 4=molt d'acord i 5=totalment d'acord. A diferència de les preguntes dicotòmiques sí/no, aquesta codificació ens ha permès mesurar actituds i conèixer el grau de conformitat dels enquestats amb les preguntes que els hem proposat. El conjunt de les preguntes constitueix el qüestionari d'autoavaluació del Model EFQM de les OAMR de l'Ajuntament, que és pot consultar en l'Annex 2.

4.2 Fonts de dades quantitatives

Per avaluar els criteris “Resultats” s'han consultat les dades disponibles en els Sistemes d'Informació de l'Ajuntament. Igual que en el cas dels criteris agents, s'han adaptat els criteris “Resultats” a l'especificitat de les Administracions locals: resultats i satisfacció del ciutadà; resultats i satisfacció del personal; resultats i impacte en la comunitat; i resultats globals (el conjunt d'indicadors i els seus valors es poden consultar en l'Annex 3)

5 Anàlisi dels resultats

A continuació s'analitzen els resultats associats a cada un dels criteris agents del Model EFQM a partir de les respostes al qüestionari. El valor de cada indicador I_i s'ha obtingut calculant la mediana de les respostes a la pregunta P_i que mesura aquest indicador (s'ha preferit la mediana a la mitja perquè està menys afectada per la presència de biaixos en la distribució o de valors extrems).

$$I_i = M_e(\text{Respostes}(P_i))$$

La puntuació de cada subcriteri s'ha obtingut sumant el valor dels indicadors que el caracteritzen:

$$\text{Puntuació Subcriteri}_i = \sum_N^{j=1} I(\text{Subcriteri}_i)_j$$

Finament, la puntuació de cada criteri, s'ha obtingut sumant les puntuacions dels respectius subcriteris.

$$\text{Puntuació Criteri}_i = \sum_M^{j=1} \text{Subcriteri}(\text{Criteri}_i)_j$$

Com a referència per realitzar l'anàlisi dels criteris i subcriteris s'ha utilitzat la puntuació màxima, és a dir, la puntuació que obtindria un Ajuntament excel·lent. Així, el **grau d'assoliment** d'aquesta puntuació màxima ens informa de quan lluny estem d'aquest Ajuntament excel·lent.

Taula de resultats dels criteris Agents Facilitadors			
Criteri	Puntuació Màxima	Puntuació Total	Grau d'assoliment
1. Lideratge i gestió	90	27,0	30%
2. Política, estratègia i planificació	60	21,5	36%
3. Personal	75	21,0	28%
4. Recursos i aliances institucionals	90	41,0	46%
5. Processos	80	38,0	48%
	395	148,5	38%

Les OAMR **han obtingut un grau d'assoliment global molt baix**, com era d'esperar ja que l'Ajuntament no té implantat cap sistema de gestió de la qualitat. Els criteris amb major puntuació són els criteris associats als recursos i aliances institucionals i als processos mentre que els obtenen una puntuació més baixos són els criteris de lideratge i gestió i, especialment, el de gestió del personal.

5.1 Criteri Lideratge i gestió

Taula de resultats corresponent al criteri Lideratge i gestió				
Subcriteri	Número Indicators	Puntuació Màxima	Puntuació Total	Grau d'Assoliment
1.a. Desenvolupament	4	20	7	35%
1.b. Sistema de gestió	5	25	7	28%
1.c. Clients externs	3	15	4	27%
1d. Cultura de l'excel·lència	3	15	3,5	23%
1e. Gestió del canvi	3	15	5,5	37%

En el criteri de lideratge i gestió s'ha obtingut un 30% sobre la puntuació màxima. Pel que fa al subcriteri de **desenvolupament del lideratge**, la majoria del personal no té la percepció de que l'equip de govern i la direcció hagin definit de forma explícita la missió, visió i valors de les OAMR (el 80% hi està gens o poc d'acord), ni que actuïn com a model de referència (només el 22% està d'acord amb que s'impliquen en el desenvolupament del servei), o que promoguin un lideratge participatiu (el 80% està gens o poc d'acord en que estimulin l'assumpció de responsabilitats).

Respecte al **desenvolupament i implantació d'un sistema de gestió**, el 30% del personal considera que en les OAMR es realitza una gestió dels processos; però això implicaria la definició d'objectius i indicadors, i tots els enquestats declaren no conèixer aquesta informació. En qualsevol cas, no sembla que hi hagi una implantació de la millora continua (només el 10% té la percepció que s'anima al personal a emprendre accions de millora i el 80% opina que els líders no prenen decisions en aquest sentit).

Sobre la **implicació dels líders amb els usuaris**, tot el personal enquestat declara que no es realitzen accions per recollir i analitzar les expectatives dels usuaris de les OAMR i només el 30% creu que s'utilitzin canals per conèixer i millorar la seva satisfacció. El subcriteri referent al **lideratge d'una cultura de l'excel·lència** ha rebut una valoració especialment negativa; el 90% del personal opina que no existeix una comunicació fluida i bidireccional amb l'equip de govern i la direcció, i tots els enquestats tenen la percepció que no s'escolten les seves queixes i reclamacions i que no es reconeix la seva feina. Finalment, tampoc sembla que hi hagi un **lideratge del canvi** en les OAMR; la majoria del personal no té la percepció que l'equip de govern i la direcció planifiquin els canvis per adaptar els serveis de les OAMR als usuaris (només el 20% hi està d'acord), ni que es mesuri l'efectivitat dels canvis introduïts o que es comuniquin aquests canvis als grups d'interès (només hi estan d'acord el 10% i el 20%, respectivament).

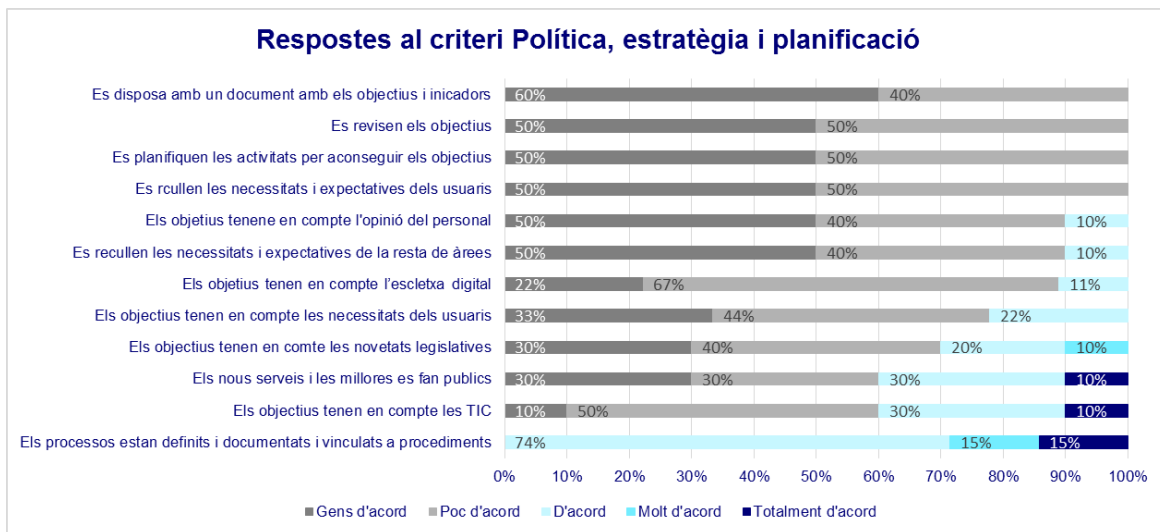


5.2 Criteri Política, estratègia i planificació

Taula de resultats corresponent al criteri Política, estratègia i planificació				
Subcriteri	Número Indicadors	Puntuació Màxima	Puntuació Total	Assoliment
2.a. Necessitats i expectatives	2	10	3	30%
2.b. Planificació dels objectius	7	35	12	34%
2c. Desenvolupament	1	5	1,5	30%
2d. Processos i comunicació	2	10	5	50%

El criteri d'estratègia i planificació ha obtingut un 36% sobre la puntuació màxima. L'estratègia es basa en comprendre les **necessitats i expectatives dels grups d'interès**, pel que fa a aquest subcriteri, tot el personal enquestat té la percepció que no s'analitzen les necessitats i expectatives dels usuaris OAMR, tant els externs com els interns. Pel que fa als subcriteris referents a la **planificació i desenvolupament dels objectius**, només el 11% opina que es té en compte l'esclatxa digital existent al municipi en la planificació dels objectius de les OAMR, el 10% que es tenen en compte les opinions del personal, el 22% que es tenen en compte les necessitats dels usuaris, el 30% que es tenen en compte les novetats legislatives i el 30% que es tenen en compte les noves tecnologies. Destaca el fet que tot el personal té la percepció que no es planifiquen les activitats de les OAMR per assolir els objectius i que tampoc es revisen aquests objectius.

Finalment, la planificació implica identificar els **processos clau del servei**, en aquest sentit, tot el personal està d'acord o molt d'acord en que els processos de les OAMR estan clarament definits i documentats.



5.3 Criteri Personal

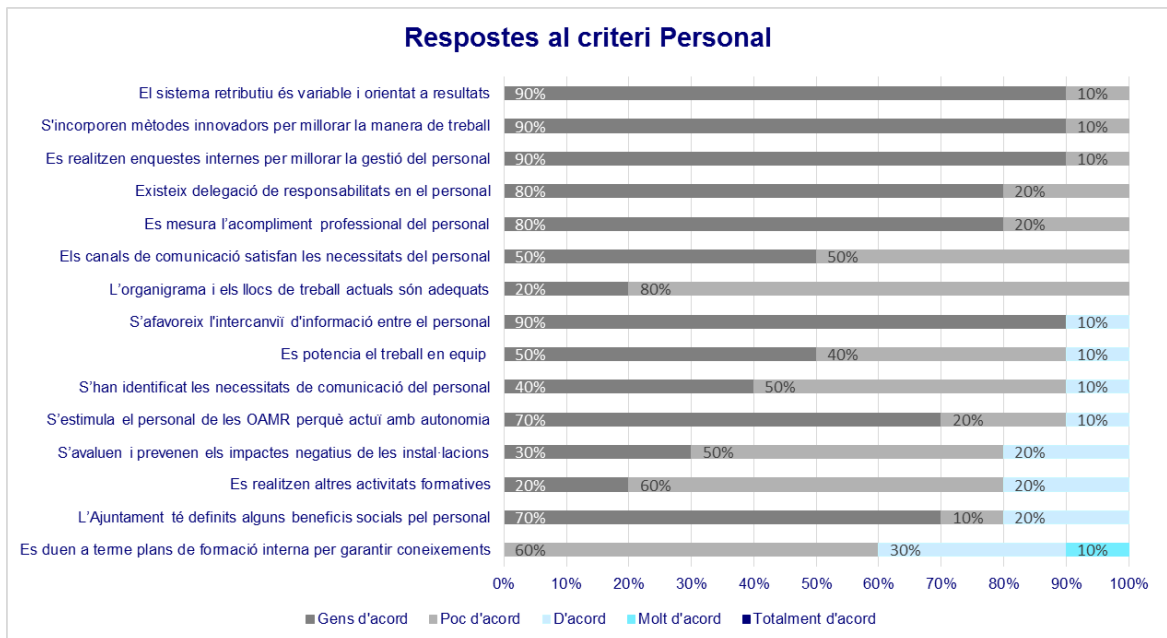
Taula de resultats corresponent al criteri Personal				
Subcriteri	Número Indicadors	Puntuació Màxima	Puntuació Total	Assoliment
3.a. Planificació i gestió	4	20	5	25%
3.b. Coneixements i capacitats	2	10	4	40%
3c. Implicació i participació	3	15	3,5	23%
3.d. Diàleg	3	15	4	27%
3.e. Recompensa	3	15	4	27%

El criteri referent a les persones és el que ha obtingut pitjor valoració, amb un 28% sobre la puntuació màxima. Pel que fa al subcriteri **planificació i gestió del personal**, no sembla haver-hi un pla específic de gestió del personal. Tots el enquestats coincideix en que l'organigrama i els llocs de treball actuals de les OAMR no permeten atendre la demanda ciutadana adequadament, que no es mesura periòdicament el seu acompliment professional, que no es té en compte la seva opinió en la gestió del personal; i que no s'utilitzen mètodes innovadors en la manera de treball (en aquest dos últims aspectes és important assenyalar que el 90% no hi està gens d'acord). En l'apartat d'àrees de millora, varis enquestats posen de manifest la necessitat d'incorporar en l'estructura de les OAMR un cap del servei o coordinador i, un dels enquestats, la reestructuració del personal destinat al servei.

Sobre el desenvolupament dels **coneixements i capacitats** de les persones, el 40% del personal està d'acord amb que els plans de formació interna s'adeqüen a les necessitats de les OAMR (el 10% hi està bastant d'acord), però només el 20% està d'acord amb que es realitzen altres activitats formatives eficaces, com plans d'acollida o sessions de reciclatge

La valoració del subcriteri **implicació i participació** destaca negativament. El personal no té la percepció que en les OAMR es fomenti la participació individual (el 90% està poc o gens d'acord amb que s'estimuli el personal per actuar amb autonomia i ningú està d'acord amb que es deleguin responsabilitats) ni dels equips (el 90% no està d'acord amb que es potenciï el treball en equip). També té una valoració molt negativa el subcriteri relacionat amb la **recompensa i el reconeixement**. El sistema retributiu de l'Ajuntament no està orientat a objectius i la gran majoria dels enquestats no estan satisfets amb els beneficis socials existents.

Finalment, pel que fa al subcriteri relatiu al **diàleg**, les respostes fan pensar que no s'han desenvolupat canals de comunicació dins de les OAMR i que no s'utilitzen eficientment (només el 10% està d'acord amb que s'han identificat els canals de comunicació necessaris, però tot el personal està en desacord amb que s'hagin establert aquests canals de comunicació i només el 10% en que s'afavoreixi l'intercanvi d'informació). En aquest sentit, un dels enquestats proposa, com a àrea de millora, establir reunions setmanals informatives.



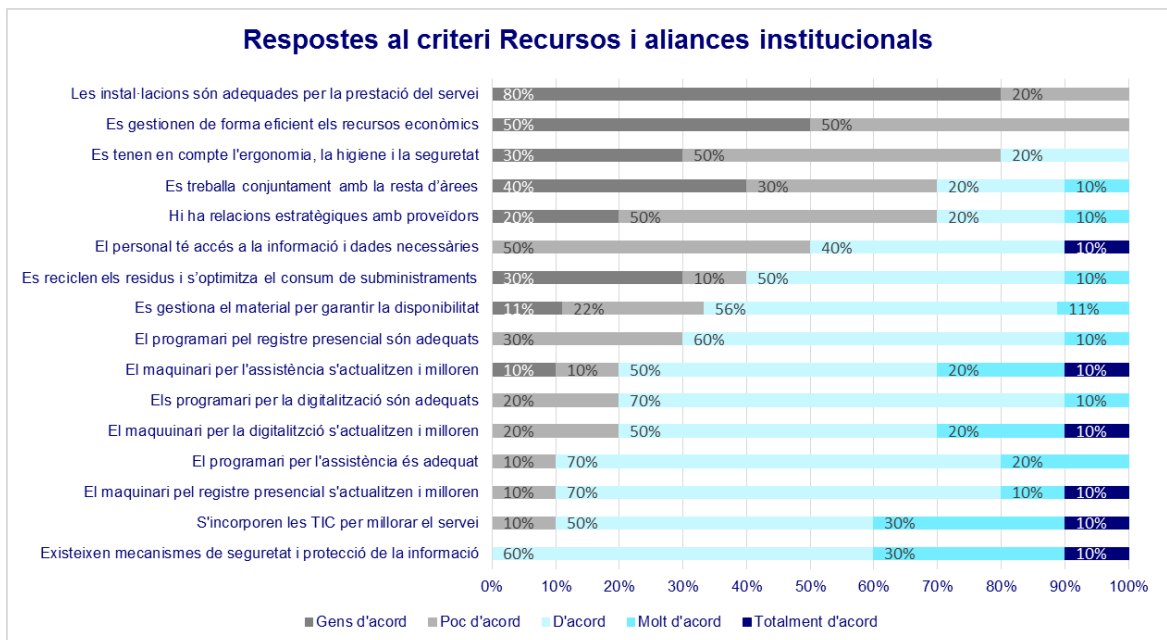
5.4 Criteri Recursos i aliances institucionals

Taula de resultats corresponent al criteri Aliances i recursos				
Subcriteri	Número Indicators	Puntuació Màxima	Puntuació Total	Assoliment
4.a. Gestió d'aliances	2	10	4	20%
4.b. Gestió econòmica	1	5	1,5	30%
4.c. Gestió de recursos	4	20	9	45%
4.d. Gestió de la tecnologia	4	20	12	60%
4.e. Gestió de la informació	5	25	14,5	58%

En el criteri d'aliances i recursos s'ha obtingut una un 46% de la valoració màxima. Pel que fa a la **gestió d'aliances**, els principals aïllats estratègics de les OAMR estan identificats, però la majoria dels enquestats no percep que s'estableixin sinèrgies, ni quan es tracta d'altres àrees de l'Ajuntament (el 70% no està d'acord amb que es treballi de forma conjunta) ni quan es tracta d'organitzacions externes (només el 20% està d'acord amb que la relació va més enllà de la contractual). Cal puntualitzar, no obstant, que en les OAMR tot el relacionat amb els proveïdors no depèn exclusivament del propi servei, sinó que ve determinat per les polítiques que desenvolupin altres serveis (contractació, informàtica, etc.). Pel que fa a la **gestió econòmica**, aquesta es realitza de dels serveis econòmics de l'Ajuntament, però tots els enquestats manifesten que no se'ls informa d'aquesta gestió.

Pel que fa al criteri referent a la **gestió dels recursos**, és molt significatiu que tots els enquestats valoren negativament les instal·lacions (el 80% no està gens d'acord en que siguin adequades per una correcta prestació de l'atenció presencial i el 20% restant hi està poc d'acord). Un dels enquestats proposa com a àrea de millora un espai adequat per situar les OAMR. En canvi, el 60% està d'acord o molt d'acord en que s'optimitza el consum de subministraments i el 66,6% en que es gestiona adequadament el material.

Sobre el subcriteri de **gestió la tecnologia** la percepció dels enquestats és que els equips informàtics de les OAMR són adequades per cobrir les necessitats del servei i que s'actualitzen i es renoven; a més a més, el 90% opina que s'incorporen noves tecnologies per millorar el servei. Finalment, pel que fa al subcriteri de **gestió de la informació**, tots els enquestats estan d'acord en que es protegeix la informació i la majoria creuen que les aplicacions informàtiques de les OAMR s'adapten als diferents processos; però, d'altra banda, el 50% creuen que no disposen de la informació necessària per fer la seva feina.

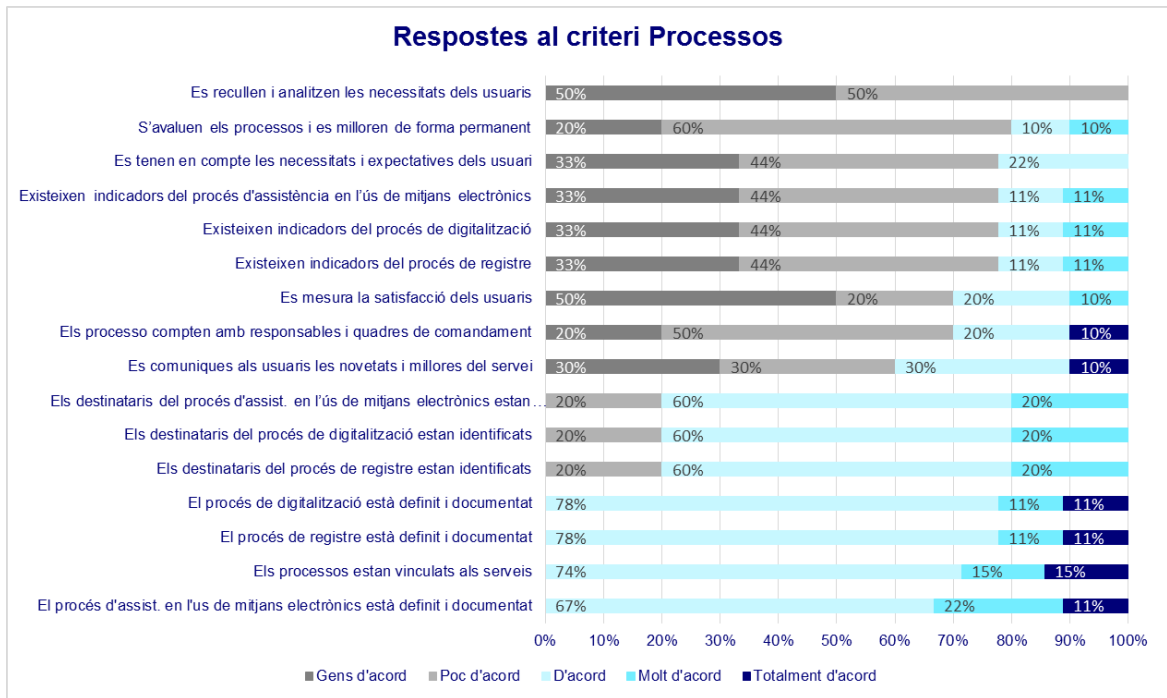


5.5 Criteri Processos

Taula de resultats corresponent al criteri Processos				
Subcriteri	Número Indicators	Puntuació Màxima	Puntuació Total	Assoliment
5.a. Disseny i gestió de processos	7	35	20	60%
5.b. Millora dels processos	4	20	8	40%
5.c. Promoció de productes i serveis	1	5	2	40%
5.d. Prestació de serveis	1	5	3	60%
5.e. Relació amb els clients	3	15	5	33%

El criteri referent als processos ha estat puntuat amb un 48% de la valoració màxima. Pel que fa als subcriteris de **disseny i gestió dels processos i millora dels processos**, els processos de les OAMR analitzats estan documentats i són coneguts pels treballadors (tots els enquestats estan d'acord, en menor o major grau, en que els processos de registre presencial, digitalització de documents i assistència en l'ús dels mitjans electrònics estan identificats i descrits mitjançant procediments i tasques) i la majoria opina que es segmenten els diferents grups d'interès (el 80% hi està d'acord o molt d'acord). No obstant, no sembla que existeixi un sistema de gestió que permeti assignar objectius als indicadors dels processos i reflectir les mesures del seu rendiment (el 70% està gens o poc d'acord en que els processos de les OAMR tinguin assignat un responsable i un quadre de comandament, i el 77% en que s'hagin identificat els indicadors dels processos analitzats) i tampoc que es revisi l'eficiència dels processos i que es modifiquin en funció d'aquestes revisions (el 80% està gens o poc d'acord amb que s'avaluïn i millorin els processos analitzats).

Sobre el subcriteri de **promoció de productes i serveis**, no sembla es comuniquin adequadament les prestacions dels serveis de les OAMR als grups d'interès (només el 40% està d'acord en que es comuniqués de forma eficaç). Finalment, sobre la **relació amb els usuaris**, les respostes dels enquestats deixen veure que aquestes relacions no es gestionen ni es milloren (tots els enquestats estan gens o poc d'acord en que s'escolti activament als usuaris, el 78% en que es tinguin en compte els usuaris en la fixació dels objectius del servei, i el 70% en que s'hagin establert mecanismes suficients per mesurar la seva satisfacció). En aquest criteri, un dels enquestats manifesta que *"cal implantar més campanyes informatives i de formació als usuaris de tramitació electrònica, fer cursos a entitats i empreses"*.



6 Pla de millora de les OAMR

L'anàlisi dels resultats de les enquestes ens proporciona un diagnòstic de la situació actual de les OAMR que ens permet identificar un conjunt de deficiències o àrees de millora sobre les quals actuar per prestar una atenció a la ciutadania basada en els principis de la qualitat.

En base a aquestes àrees de millora es proposa a continuació un **Pla de millora de qualitat** (en endavant, PMQ) que s'estructura al voltant dels següents elements: 1) la missió, que fa referència a la finalitat essencial de les OAMR; 2) la visió, és a dir, allò que volen arribar a ser les OAMR en un futur; 3) els objectius estratègics, que fonamenten el PMQ i fan referència a les problemàtiques que volem resoldre; 4) els objectius operatius; que concreten la consecució dels objectius estratègics; i 5) les accions a desenvolupar, que determinen com assolir els objectius operatius.

6.1 Missió i visió

Amb els resultats obtinguts i prenent com a referència les experiències d'altres Administracions locals², es proposen la missió i visió de les OAMR de l'Ajuntament.

- La **missió** de les OAMR és facilitar a la ciutadania la seva relació amb el conjunt de la institució municipal, atenent i orientant les seves demandes d'informació i de gestió a través del canal de la seva preferència, ja sigui presencial, telefònic o telemàtic.

² S'han analitzat com a casos d'èxit la implantació del model EFQM en l'ajuntament d'Esplugues de Llobregat i en les Oficines d'Atenció Ciutadana de l'Ajuntament de Madrid i la implantació d'un Pla de Qualitat en l'Atenció Ciutadana en l'Ajuntament de Premià de Mar.

- La **visió** de les OAMR és convertir-se en un servei públic d'atenció al ciutadà reconegut pels seus usuaris i les organitzacions públiques amb les que col·labora i format per persones satisfetes i compromeses amb els seus valors.

6.2 Objectius estratègics

El PMQ es fonamenta en quatre objectius estratègics:

- **OE1.** Compromís amb la qualitat de servei.
- **OE2.** Gestió per processos
- **OE3.** Gestió per competències
- **OE4.** Potenciar l'ús dels mitjans electrònics.

6.3 Objectius operatius

A continuació s'enumeren els objectius operatius i les accions de millora associades per cada un dels objectius estratègics:

6.3.1 Compromís amb la qualitat de servei

- **OO1.1.** Conèixer les necessitats i demandes de la ciutadania respecte als serveis que ofereixen les OAMR
 - **A1.1.1.** Realitzar una enquesta de necessitats als subjectes obligats LPACAP
Realitzar una enquesta periòdica als subjectes obligats per la LPACAP a relacionar-se amb l'Ajuntament per mitjans electrònics (entitats municipals, comerços locals i treballadors municipals) per conèixer les dificultats que tenen.
 - **A1.1.2.** Analitzar les queixes i suggeriments en relació amb les OAMR.
Millorar el procediment de gestió de queixes i suggeriments per identificar aquelles que es refereixen a propostes de millora de les OAMR i traslladar-les a la Direcció.
 - **A1.1.3.** Analitzar les principals necessitats de la ciutadania respecte a les OAMR.
Realitzar un procés participatiu per recollir les demandes de la ciutadania respecte als serveis de les OAMR.
- **OO1.2.** Adquirir uns compromisos de qualitat pels serveis de les OAMR
 - **A1.2.1.** Determinar els indicadors de qualitat dels serveis de les OAMR.
Definir els atributs de qualitat dels serveis de les OAMR en base a les expectatives i necessitats dels usuaris recollides en les enquestes, en el sistema de queixes i suggeriments i en els processos participatius.
 - **A1.2.2.** Crear un procediment d'aprovació de les Cartes de Servei.
Com a pas previ a la creació de les Cartes de Servei de les OAMR és necessari disposar d'un procediment d'aprovació de les Cartes de Servei de l'Ajuntament que n'asseguri l'estandardització. En aquest sentit, es

proposa considerar el suport que ofereix la Diputació de Barcelona en la definició, creació i implantació de les Cartes de Servei dels ens locals.

- **A1.2.3.** Crear la carta de Serveis de les OAMR.
Descriure els serveis que ofereixen les OAMR i els compromisos de qualitat que assumeix l'Ajuntament en la prestació d'aquests serveis.
- **OO1.3.** Mesurar i analitzar el grau de satisfacció de la ciutadania amb els serveis de les OAMR
 - **A1.3.1.** Realitzar enquestes periòdiques de satisfacció dels usuaris.
Anualment, realitzar una enquesta de satisfacció segmentada per usuaris. En el cas dels ciutadans, l'enquesta es realitzarà a través del web municipal i de forma presencial en les OAMR; en el cas de les entitats municipals, comerços locals i treballadors municipals s'enviarà l'enquesta per correu electrònic.
 - **A1.3.2.** Implantar un sistema per recollir la valoració de l'atenció presencial rebuda.
Instal·lar un sistema de pantalles tàctils en el que els usuaris de les OAMR valorin l'atenció presencial rebuda en les OAMR en funció dels criteris de qualitat establerts.
 - **A1.3.3.** Integrar els indicadors de qualitat en el Quadre de Comandament Integral.
Incorporar al Quadre de Comandament Integral els indicadors de qualitat dels serveis de les OAMR per tal que puguin ser analitzats i tinguts en compte per la Direcció.

6.3.2 Gestió per processos

- **OO2.1.** Implementar la gestió per processos en les OAMR
 - **A2.1.1.** Crear el mapa de processos de les OAMR.
Identificar els processos de les OAMR i classificar-los en processos estratègics, processos clau i processos de suport.
 - **A2.1.2.** Documentar tots els processos.
Descriure tots els processos de les OAMR, assignant responsables, i definint indicadors d'activitats i objectius de millora
 - **A2.1.3.** Integrar els indicadors dels processos en el Quadre de Comandament Integral.
Incorporar al Quadre de Comandament Integral els indicadors definits per cada procés, per tal que puguin ser analitzats i tinguts en compte pels seus responsables i per la Direcció.

6.3.3 Gestió per competències

- **OO3.1.** Adequar els perfils professionals de les OAMR
 - **A3.1.1.** Nomenar un responsable de les OAMR.
Designar una persona que s'encarregui de dirigir, coordinar i supervisar el correcte funcionament de la OAMR i que actui com a referent municipal en aquest àmbit.

- **A3.1.2.** Assignar a les OAMR els perfils professionals adequats.
Realitzar un estudi sobre els perfils i qualificacions dels empleats i dotar les OAMR del personal més adient.
- **OO3.2.** Formar i capacitar el personal de les OAMR
 - **A3.2.1.** Realitzar una enquesta de necessitats formatives del personal de les OAMR.
Realitzar una enquesta per detectar les necessitats formatives concretes del personal de les OAMR
 - **A3.2.2.** Elaborar un pla formatiu de les OAMR
Elaborar i aprovar un pla de formació per al personal de les OAMR en funció de les respostes al qüestionari de necessitats formatives i a les competències crítiques pel correcte funcionament de les OAMR (procediment administratiu, assistència a la ciutadania i l'ús de les diferents eines electròniques)
 - **A3.2.3.** Implantar un pla d'acollida del personal de les OAMR
Implantar un pla d'acollida que aporti als nous treballadors la informació i els coneixements sobre les OARM, així com les eines i el funcionament general.
- **OO3.3.** Fomentar entorns de col·laboració
 - **A3.3.1.** Identificar les millors pràctiques d'altres administracions properes (benchmarking).
Analitzar els serveis que ofereixen les OAMR d'altres ajuntaments que, per la seva naturalesa o àrea d'influència, pugui ser objecte de comparació per determinar com és el servei estàndard i quines són les millors pràctiques a adoptar
 - **A3.3.2.** Organitzar sessions de debat entre el personal de les OAMR.
Convocar reunions o sessions de debat on el personal de les OAMR pugui proposar idees i comentar i millorar les d'altres companys
 - **A3.3.3.** Habilitar mecanismes de comunicació de millores i bones pràctiques.

6.3.4 Potenciar l'ús de les TIC

- **OO4.1.** Fomentar l'autonomia dels ciutadans
 - **A4.1.1.** Definir un espai físic d'autoservei
Instal·lar un o varis terminals que siguin totalment accessibles i estiguin adaptats a totes les edats en el qual els ciutadans puguin realitzar els seus tràmits amb o sense l'ajuda d'un membre de les OAMR capacitat per assistir-lo
 - **A4.1.2.** Elaborar vídeos i tutorials on-line.
Utilitzar vídeos i tutorials on-line per explicar d'una manera fàcil, senzilla i entenedora com realitzar tràmits amb l'Ajuntament per mitjans electrònics
 - **A4.1.3.** Posar en marxa un xat-bot de preguntes i respostes freqüents

Implantar un xat-bot que respongui les preguntes més freqüents sobre tramitació electrònica per tal d'oferir un servei d'assistència 24x7x365.

- **A4.1.4.** Realitzar cursos sobre tramitació electrònica

Organitzar de forma periòdica sessions de formació obre tramitació electrònica per a ciutadans, entitats municipals i comerços locals

6.4 Calendari d'implantació del Pla de millora

Per a la implantació del PMQ es preveu un horitzó temporal de tres anys següent el calendari que es proposa a continuació, dividit en trimestres, que **s'inicia l'últim trimestre de 2019 i finalitza l'últim trimestre de 2022**. El calendari identifica també l'Àrea responsable de cada una de les accions de millora.

Calendari d'implantació del Pla de millora (2019-2022)														
Acció	Responsable	2019	2020				2021				2022			
		4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
A1.1.1. Realitzar enquesta de necessitats als subjectes obligats LPACAP	OAMR													
A1.1.2. Analitzar les queixes i suggeriments en relació amb les OAMR	OAMR													
A1.1.3. Analitzar les necessitats de la ciutadania respecte a les OAMR	OAMR													
A1.2.1. Determinar/revisar els indicadors de qualitat dels serveis de les OAMR	OAMR													
A1.2.2. Crear un procediment d'aprovació de les Cartes de Servei	Secretaria													
A1.2.3. Crear la carta de Serveis de les OAMR	OAMR													
A1.3.1. Realitzar enquestes periòdiques de satisfacció dels usuaris	Comunicació													
A1.3.2. Implantar un sistema per recollir la valoració de l'atenció presencial	Informàtica													
A1.3.3. Integrar els indicadors de qualitat en el QdI	Informàtica													

A2.1.1. Crear el mapa de processos de les OAMR	OAMR																			
A2.1.2. Documentar tots els processos	OAMR																			
A2.1.3. Integrar els indicadors dels processos en el QdI	Informàtica																			
A3.1.1. Nomenar un responsable de les OAMR	RRHH																			
A3.1.2. Assignar a les OAMR els perfils professionals adequats	RRHH																			
A3.2.1. Realitzar una enquesta de necessitats formatives	RRHH																			
A3.2.2. Elaborar un pla formatiu de les OAMR	RRHH																			
A3.2.3. Implantar un pla d'acollida del personal de les OAMR	RRHH																			
A3.3.1. Identificar les millors pràctiques d'altres administracions properes	OAMR																			
A3.3.2. Organitzar sessions de debat entre el personal de les OAMR	RRHH																			
A3.3.3. Habilitar mecanismes de comunicació de millores i bones pràctiques	RRHH/ comunicació																			
A4.1.1. Definir un espai físic d'autoservei	Informàtica																			
A4.1.2. Elaborar vídeos i tutorials on-line	Informàtica/ Comunicació																			
A4.1.3. Posar en marxa un xat-bot de preguntes i respostes freqüents	Informàtica																			
A4.1.4. Realitzar cursos sobre tramitació electrònica	OAMR																			

6.5 Seguiment del Pla de millora

Tot pla requereix un seguiment periòdic per tal de revisar el seu desplegament i adaptar-lo a les oportunitats o amenaces que sorgeixin a l'entorn, o a dificultats que apareguin dins del propi ajuntament. Així, es pot donar el cas que determinades accions de millora previstes no es puguin dur a la pràctica i que, en canvi, se n'incorporen altres de noves.

6.5.1 Comissió Tècnica de Qualitat

Pel realitzar el seguiment i avaluació del PMQ es proposa la creació d'una Comissió Tècnica de Qualitat (CTQ). Es tracta d'un òrgan transversal i inicialment hauria d'estar format pels responsables tècnics de totes les àrees implicades en el PMQ: les OAMR, el Servei de Recursos Humans, el Servei d'Informàtica i Telecomunicacions i el Servei de Premsa i Comunicació.

6.5.2 Seguiment de les accions de millora

La persona responsable de cada una de les accions de millora s'encarregarà de realitzar un seguiment intern **amb una periodicitat com a mínim trimestral**, determinant-ne l'estat i el grau d'implantació d'acord a la classificació següent:

- Acció implantada: 100%
- Acció en procés d'implantació: 0 – 100%
- Acció no implantada: 0%
- Acció aturada
- Acció no iniciada
- Acció descartada

Com a acció no implantada entenem aquella acció que no s'ha portat a terme en el termini previst; com a acció aturada, aquella que s'ha iniciat però que per algun motiu en particular s'ha aturat; i, com a no iniciada, aquella que no estava previst iniciar en el moment del seguiment (aquestes últimes no es tenen en compte en el càlcul del grau d'implantació).

El resultat del seguiment de les accions es recollirà en la "*Fitxa de seguiment de les accions de millora*" (veure [annex 5](#)) que haurà d'incloure també informació dels indicadors de seguiment i control que s'hagin definit per aquesta acció.

6.5.3 Seguiment global del Pla de millora

Es proposa realitzar el seguiment global del PMQ mitjançant **reunions trimestrals de la CTQ**, on es compartirà la informació recollida en les fitxes de seguiment de les accions de millora; i un **informe anual emès per la CTQ**, que inclourà el grau d'assoliment dels diferents objectius operatius (el grau d'assoliment d'un objectiu operatiu correspon a la ponderació del grau d'assoliment de les accions que en formen part)

6.5.4 Indicadors de mesura del Pla de millora

A banda de registrar la informació referent al grau d'execució de les diferents accions, es proposa el següent conjunt (no exhaustiu) **d'indicadors de seguiment i control** per realitzar el seguiment del PMQ:

- **I1.1.1.1. Treballadors que han participat en la detecció de necessitats**

- Descripció: Mesura el grau d'implicació dels treballadors municipals en la detecció de necessitats d'assistència en l'ús de mitjans electrònics
- Font: Enquestes de necessitats
- Formula: $\frac{N \text{ treballadors municipals participants}}{N \text{ total treballadors municipals}} * 100$
- Periodicitat: Anual
- Objectiu: 75%

- **I1.1.1.2. Entitats que han participat en la detecció de necessitats**

- Descripció: Mesura el grau d'implicació de les entitats municipals en la detecció de necessitats d'assistència en l'ús de mitjans electrònics
- Font: Enquesta de satisfacció ciutadans
- Formula: $\frac{N \text{ entitats participants}}{N \text{ entitats Registre Entitats}} * 100$
- Periodicitat: Anual
- Objectiu: 90%

- **I.1.1.2.1. Suggeriments de millora estudiats respecte dels plantejats**

- Descripció: Mesura el número de suggeriments de millora de les OAMR estudiats per l'Ajuntament
- Font: Sistema de Queixes i Suggeriments
- Formula: $\frac{N \text{ suggeriments estudiats}}{N \text{ suggeriments rebuts}} * 100$
- Periodicitat: Anual
- Objectiu: 1

- **I.1.1.3.1. Cost del procés participatiu de necessitats**

- Descripció: Mesura el cost d'organitzar el procés participatiu per conèixer les necessitats de la ciutadania
- Font: Pressupost
- Formula: *Cost process participatiu*
- Periodicitat: No
- Objectiu: Per determinar

- **I.1.2.1.1. Temps mig d'espera a l'atenció presencial**

- Descripció: Aquest indicador mesura el temps que transcorre entre que el ciutadà obté el tiquet de torn i el moment en que és atès
- Font: Sistema de gestió de cues
- Formula: $\frac{\sum \text{minuts transcorreguts entre emissió del tiquet i atenció}}{N \text{ total atencions realitzades}} * 100$
- Periodicitat: Anual
- Objectiu: Per determinar

- **I.1.3.1.2. Grau de satisfacció dels ciutadans**

- Descripció: Grau de satisfacció dels ciutadans amb els serveis de les OAMR
- Font: Enquesta de satisfacció
- Formula: $\frac{\sum \text{valoracions enquestes ciutadanes}}{N \text{ total enquestes}} * 100$
- Periodicitat: Anual
- Objectiu: 75%

- **I.1.3.2.1. Usuaris que avaluen l'atenció rebuda**

- Descripció: Mesura el volum d'usuaris que avaluen l'atenció rebuda
- Font: Sistema de valoració d'atenció ciutadana
- Formula: $\frac{N \text{ usuaris que han avaluat l'atenció rebuda}}{N \text{ usuaris que han estat atesos}} * 100$
- Periodicitat: -
- Objectiu: 10%

- **I.2.1.1.1. Termini d'aprovació del mapa de processos**

- Descripció: Acompliment del termini previst per aprovar el mapa de processos de les OAMR
- Font: Informes de la Comissió de Qualitat
- Formula: *Termini d'aprovació del mapa de processos*
- Periodicitat: -
- Objectiu: 3 mesos

- **I.2.1.2.1. Processos descrits i documentats**

- Descripció: Grau de processos de les OAMR que esta descrits i tenen assignat responsable, indicadors i objectius
- Font: Informes de la Comissió de Qualitat
- Formula: $\frac{N \text{ processos descrits i documentats}}{N \text{ total de processos}} * 100$
- Periodicitat: -
- Objectiu: 100%

- **I.4.1.1.1. Reducció dels terminis d'espera**

- Descripció: Mesura la reducció dels temps d'espera com a conseqüència d'instal·lar l'espai físic d'autoservei
- Font: Sistema de gestió de cues d'espera
- Formula: $\frac{T_{\text{mig espera anterior}} - T_{\text{mig espera actual}}}{T_{\text{mig espera anterior}}} * 100$
- Periodicitat: semestral
- Objectiu: 40%

- **I.4.1.1.2. Augment dels tràmits electrònics realitzats pels ciutadans**

- Descripció: Mesura l'augment dels tràmits electrònics realitzats pels ciutadans com a conseqüència d'instal·lar l'espai físic d'autoservei
- Font: Registre d'entrada

- Formula: $\frac{N \text{ tramits elect. actuals} - N \text{ tràmits elect. anteriors}}{N \text{ tramits elect. actuals}} * 100$
- Periodicitat: semestral
- Objectiu: 35%
- **I.4.1.4.1. Formacions sobre tramitació electrònica**
 - Descripció: Mesura el número de formacions realitzades sobre tramitació electrònica
 - Font: Sessions realitzades
 - Formula: $N \text{ sessions de formació realitzades}$
 - Periodicitat: Anual
 - Objectiu: 3
- **I.4.1.4.2. Ciutadans participants en la formació**
 - Descripció: Mesura el número de ciutadans que han participat en els cursos sobre tramitació electrònica
 - Font: Assistents
 - Formula: $\frac{N \text{ ciutadans participants}}{N \text{ població major edat}} * 100$
 - Periodicitat: Anual
 - Objectiu: 50%
- **I.4.1.4.3. Entitats participants en la formació**
 - Descripció: Mesura el número d'entitats que han participat en els cursos sobre tramitació electrònica
 - Font: Assistents
 - Formula: $\frac{N \text{ entitats participants}}{N \text{ entitats RME}} * 100$
 - Periodicitat: Anual
 - Objectiu:

6.6 Avaluació del Pla de millora

Un cop aplicat el PMQ, la CTQ n'avaluarà l'efectivitat mitjançant un **Informe final d'acompliment**. A més de la informació relativa a l'estat final de totes les accions i objectius operatius del PMQ, es proposa completar l'informe amb la següent informació:

- **Resultats de l'enquesta d'autoavaluació dels criteris agents del Model EFQM**. Un cop aplicat el PMQ, s'hauria d'aconseguir que el grau d'assoliment dels criteris agents augmentés. L'objectiu que es proposa és que tots els indicadors tinguin un valor superior a 3. Això implicaria que els enquestats estan majoritàriament d'acord amb les afirmacions realitzades i, a la vegada, un **grau d'assoliment mínim del 60% en tots els criteris agents avaluats**.
- **Evolució dels indicadors de resultats agents del Model EFQM**. L'aplicació de les accions del PMQ també s'hauria de traduir en una millora dels indicadors dels criteris resultats respecte als valors dels anys 2016 i 2017.

7 Conclusions

El procés d'autoavaluació utilitzant el model EFQM i la metodologia del qüestionari ens ha permès elaborar el PMQ de les OAMR de l'Ajuntament. D'una banda el model EFQM ens ha servit com a definició operacional de les dimensions d'una gestió basada en els principis de la qualitat total. D'altra banda, l'autoavaluació s'ha mostrat com una eina molt útil per conèixer l'estat de la gestió de la qualitat en les OAMR de l'Ajuntament i ens ha permès identificar els punts forts i les àrees de millora sobre les quals desenvolupar el PMQ. La metodologia del qüestionari ha permès realitzar el procés l'autoavaluació de manera relativament senzilla i involucrant tot el personal de les OAMR.

El principal problema present en les OAMR és l'absència de planificació estratègica. Per aquest motiu, el PMQ parteix de la definició de la missió i visió de les OAMR i estableix uns objectius estratègics que serveixin de base. En aquest sentit, el primer objectiu estratègic és, precisament, el compromís amb la qualitat. Una altra carència important és la gestió del personal, per això el segon objectiu estratègic és la gestió per competències. Els procediments i la gestió dels recursos tecnològics són els punts més forts i suposen un bon punt de partida per la implantació del PMQ, d'aquí que els altres dos objectius estratègics siguin la gestió per processos i potenciar l'ús dels mitjans electrònics

La implantació del PMQ suposa el desenvolupament d'una sèrie d'instruments per a la gestió de la qualitat en les OARM: el cartes de serveis, el quadre de comandament integral, el mapa de processos i les enquestes de satisfacció.

El PMQ i la seva implantació no estan exempts de limitacions i riscos:

- Per obtenir dades realistes en les quals fonamentar les accions de millora del PMQ és necessari que la informació recollida sigui el més objectiva possible. En aquest sentit, la metodologia utilitzada implica un cert grau de subjectivitat i tampoc s'han recollit evidències de les afirmacions realitzades pels entrevistats.
- La implantació del PMQ no és un assumpte tècnic o econòmic, sinó estratègic, i suposa un canvi en la cultura de les OAMR (i de l'Ajuntament) que només es podrà dur a terme si compta amb el suport de l'equip polític.
- Es necessari el compromís dels responsables de totes les àrees implicades en l'execució i seguiment del PMQ perquè aquest es pugui dur a terme amb èxit.

Pel que fa a les potencialitats de futur, el PMQ introdueix una nova manera de treballar en les OAMR que es pot estendre a altres àrees de l'Ajuntament.

8 Bibliografia

AGENCIA ESTATAL DE EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS Y LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS. (2013). «El Marco Común de Evaluación: mejora de las organizaciones públicas por medio de la autoevaluación : CAF 2013». Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. Consultat el 8 de març de 2019 en: http://www.aeval.es/es/difusion_y_comunicacion/publicaciones/Guias/Guias_Marco_General_Mejora_Calidad/Caf_2013.html

AGENCIA ESTATAL DE EVALUACIÓN DE LA POLÍTICAS PÚBLICAS Y LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS. (2016). «Estabilidad y mejora en los servicios públicos». Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. Consultat el 20 de març de 2019 en: http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/calidad/informes/Informe_Percepcion_2016.pdf

AGENCIA ESTATAL DE EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS Y LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS. (2013). «Guía de Interpretación del Modelo EFQM de Excelencia 2013 para las Administraciones Públicas». Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. Consultat el 27 de març de 2019 en: https://transparencia.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/Calidad/ModelosCalidadExcelencia/0.Ficheros/EFQM2013Gu%C3%ADa%20AAPp_AEVAL.pdf

ANDREU BARBERÀ, I. 2009. «Modernización y nueva gestión pública en los ayuntamientos del Camp de Tarragona». Ph.D. Thesis. Universitat Rovira i Virgili. Consultat el 26 de març de 2019 en: <http://www.tdx.cat/handle/10803/8819>

BALLART HERNÁNDEZ, X; ORTE DEL MOLINO, A; LURIA ROIG, M. (2013). «Gestió del canvi a les administracions públiques, setembre 2013». Recursos d'aprenentatge UOC. Universitat Oberta de Catalunya. <http://hdl.handle.net/10609/76905>

BAÑALES-MALLO, A., SANTOS-VIJANDE, M.L., I AGUIRRE GARCÍA, M.S. (2018). «Aplicación de la Gestión de Calidad Total en el gobierno local y su repercusión en la Dirección Estratégica urbana: el caso de San Sebastián». *Revista de estudios regionales* (112): 67-103. Consultat el 1 d'abril de 2019 en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6757095>

BLANCO DOPICO, M.I, AIBAR GUZMÁN, B., I AIBAR GUZMÁN, C. (2006). «La gestión de la calidad total en el sector público local: estudio de un caso». A la *IX Jornada de Contabilidad Pública ASEPUC. Logroño, La Rioja, 23 y 24 de febrer, 2006*, Universidad de La Rioja. Consultat el 6 de març de 2019 en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1455521>

BRULL ALABART, E. (2003). *El model EFQM d'Excel·lència*. Consultat el 6 de març de 2019 en https://www.tinet.cat/portal/uploads/el_model_efqm_d_excel.lencia.pdf

CEREZO PECO, F. (2017) «Ideas para innovar y transformar la atención ciudadana desde la Ley 39/2015». *Consultor de los ayuntamientos y de los juzgados: Revista técnica especializada en administración local y justicia municipal*, núm. 5 (2017): 643-52.

COLÓN DE CARVAJAL FIBLA, B. (2018). «El registro único y la asistencia al ciudadano en materia de registros». Capítol XIV. *La gestión del documento electrónico*. El Consultor de los Ayuntamientos (Wolters Kluwer) pp.331-333.

- DÁVILA DEL CERRO, P., NUÑO RIESGO, J., MÉRIDA RAMOS, M., MOSCOSO DEL PRADO HERRERA, J. (2014). «Metodología de autoevaluación, mejora y certificación con los modelos EFQM y CAF en el Ayuntamiento de Madrid». Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano. Ayuntamiento de Madrid. Consultat el 8 de març de 2019 en https://transparencia.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/Calidad/ModelosCalidadExcelencia/1.ModelosEFQM_CAF/0.Ficheros/Metodolog%C3%ADa%20EFQM%20y%20CAF_14marzo%202014.pdf
- GARCÍA PERAMATO, M.L., I GARCÍA SÁNCHEZ, I.M. 2000. «Calidad total en el sector público.» *Auditoría pública: revista de los Organos Autónomos de Control Externo* (21): 13-21 Consultat el 21 de març de 2019 en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1274470>
- GINER RODRÍGUEZ, E. (2002). «El modelo de gestión del ayuntamiento de Esplugues de Llobregat». Al *VI Congreso Internacional de CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Lisboa, Portugal, 8-11 d'octubre, 2002*. Consultat el 20 de març de 2019 en http://www.navarra.es/appsext/JornadasCalidad/ponencias_pdf/giner.pdf
- GONZÁLEZ CAMBRAY, R. I JIMÉNEZ CREIS, P. (2011). *Usos del modelo EFQM. Barcelona*. Universitat Oberta de Catalunya. PID_00184084.
- GRIMA CINTAS, P; TORT-MARTORELL, X. (2004). *Qualitat i govern local : els models de l'EFQM i CAF i les normes ISO 9000*. Diputació de Barcelona (Col·lecció Síntesi, núm. 8). Consultat el 6 de març de 2019 de <https://www1.diba.cat/uliep/pdf/38773.pdf>
- GUERRERO CUADRADO, M. 2011. *La gestión de la calidad total en los ayuntamientos españoles: Modelos y experiencias*. Instituto Nacional de Administración Pública (INAP). Consultat el 29 de març de 2019 en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=578253>
- MARCO SAGARZAZU, . (2017). «Hacia un nuevo modelo de atención ciudadana: la eficacia es indispensable. La amabilidad un añadido». *Consultor de los ayuntamientos y de los juzgados: Revista técnica especializada en administración local y justicia municipal*, núm. 5 (2017): 621-632.
- MINISTERIO DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS (2006). «Guia de autoevaluación para la Administración Pública. Modelo EFQM de Excelencia». Consultat el 20 de març de 2019 en http://www.hacienda.gob.es/Documentacion/Publico/SGT/CATALOGO_SEFP/034_Guia-EFQM-corta-04-06.pdf
- RADIGALES SÁNCHEZ, E. (2016). «Anàlisi de la implantació de sistemes de gestió als ajuntaments de Catalunya». Consultat el 20 de març de 2019 en <https://upcommons.upc.edu/handle/2117/99328>
- RODRÍGUEZ GARRAZA, T. (2005). *Guía de calidad y mejora en las Administraciones Públicas*. Instituto Navarro de Administración Pública. Consultat el 28 de març de 2019 en http://biblioteca.unex.es/tesis/Gestion_de_la_calidad_total.pdf

RODRÍGUEZ GARRAZA, T. 2012. La calidad y la mejora en la Administración Pública. PDF. AENOR. Consultat el 28 de març de 2019 en: <https://www.aenor.com/normas-y-libros/buscar-libros/detalle?c=9837>

RUIZ MORENO, A., CUERVA SELLÉS, V., CABEZA PULLES, D. I ROLDÁN BRAVO, M. I. 2017. «Modelo EFQM y organismo autónomo de entidad local: ¿Compatibilidad?» *Cuadernos de Estudios Empresariales* 26(0). Consultat el 20 de març de 2019 en <http://revistas.ucm.es/index.php/CESE/article/view/54157>

RUIZ LÓPEZ, J, I CUELLAR MARTÍN, E. (2014). «La Gestión de Calidad en las Administraciones Públicas Españolas. Balance y perspectivas». *Gestión y Análisis de Políticas Públicas* 0(10). Consultat el 7 de març de 2019 en: <https://revistasonline.inap.es/index.php?journal=GAPP&page=article&op=view&path%5B%5D=10120>

TARÍ, J.J., I DE JUANA-ESPINOSA, S. 2007. «EFQM Model Self-Assessment Using a Questionnaire Approach in University Administrative Services». *The TQM Magazine* 19(6): 604-616. Consultat el 25 de març de 2019 en https://www.researchgate.net/publication/233652778_EFQM_model_self-assessment_using_a_questionnaire_approach_in_university_administrative_services

TORRUBIANO GALANT, J., FERNÁNDEZ VELASCO, D. I GONZÁLEZ MIGUEL, D. (2011). *Modelos de evaluación para la Administración Local*. Federación Española de Municipios y Provincias. Consultat el 9 de març de 2019 en <http://femp.femp.es/files/566-979-archivo/Modelos%20de%20Evaluación%20para%20la%20Administración%20Local%20v2.pdf>

9 Annexos

9.1 Annex 1. Dimensionalització dels criteris agents

Criteri Lideratge i gestió

Quadre de conceptes, dimensions i indicadors. Criteri Lideratge i gestió		
Què avalua? Com els polítics i els directius desenvolupen la missió, visió i valors requerits per l'èxit a llarg termini i com els implanten per mitjà d'accions i conductes adients, guiats pels principis de l'ètica del servei públic. Addicionalment, com els directius s'involucren personalment en el desenvolupament i implantació del sistema de gestió de l'organització		
Subcriteri	Què avalua?	Indicador
1.a. Desenvolupament	El paper dels líders per desenvolupar la missió, visió i valors de les OAMR i actuar com a model de referència	I1. Definició de la missió, visió i valors I2. Publicació de la missió, visió i valors I3. Implicació dels líders I4. Delegació de responsabilitats
1.b. Sistema de gestió	La implicació dels líders per garantir el desenvolupament, implantació i millora continua del sistema de gestió en les OAMR, si existeix	I5. Implantació de la gestió per processos I6. Definició d'objectius i resultats I7. Presa de decisions I8. Foment de la millora continua I9. Foment de la col·laboració
1.c. Implicació dels usuaris/clients	La interacció dels líders amb els clients externs de les OAMR	I10. Escolta activa dels usuaris I11. Mesurar la satisfacció dels usuaris I12. Transparència
1.d. Canvi cultural	La comunicació dels líders amb el personal de les OAMR i els seus resultats	I13. Diàleg amb el personal I14. Líders receptius I15. Reconeixement del personal
1.e. Gestió del canvi	El paper de l'Equip de Govern per planificar i liderar els canvis en les OAMR	I16. Planificació del canvi I17. Comunicació del canvi I18. Avaluació mesures del canvi

Criteri Política, estratègia i planificació

Quadre de conceptes, dimensions i indicadors. Criteri Política, estratègia i planificació		
Què avalua? Com l'organització, a partir de la política de l'equip de govern, formula, desplega i revisa l'estratègia i la converteix en plans, objectius i accions.		
Subcriteri	Que avalua	Indicador
2.a. Necessitats i expectatives	En l'àmbit de les OAMR diferenciem els usuaris externs (persones físiques, entitats municipals, comerços locals i treballadors municipals) i els usuaris externs (la resta de àrees de l'Ajuntament). Sobre	I19. Anàlisi de les necessitat dels usuaris interns I20. Anàlisi de les necessitat dels usuaris externs

	aquests perfils ens preguntem quines enquestes i estudis tenim, i com ens avancem a les seves necessitats	
2.b. Rendiment i capacitats	La planificació anual dels serveis de les OAMR es realitza recollint i analitzant la informació que pot afectar els seus resultats clau: factors demogràfics (una augment de l'esclatxa digital augmenta el número de usuaris potencials), aspectes legals (canvis en la normativa modifiquen les funcions de les OAMR), novetats tecnològiques (la signatura biomètrica redueix la presentació de documents en paper), etc.	I21. Definició dels objectius I22. Fixació dels objectius I23. Planificació dels objectius
2.c. Desenvolupament, revisió i actualització	Aquest criteri es refereix a què fan les OAMR per què la seva planificació anual sigui coherent amb la missió, visió i valors del Servei	I24. Revisió dels objectius i els plans
2.e. Comunicació, implementació i supervisió	Aquest criteri es refereix a què fan les OAMR per què la seva planificació anual sigui coherent amb la missió, visió i valors del Servei	I25. Definició dels processos clau I26. Comunicació dels processos clau

Criteri Personal

Quadre de conceptes, dimensions i indicadors. Criteri Personal

Què avalua? Com l'organització gestiona, desenvolupa i allibera el ple potencial i coneixement del seu personal a escala individual, d'equip i dins del conjunt de l'organització, i planifica aquestes activitats en suport de la seva estratègia i el funcionament efectiu dels seus processos

Subcriteri	Que avalua?	Indicador
3.a. Planificació i gestió	La planificació de personal dels treballadors de les OAMR: com l'Ajuntament i el Servei de RRHH organitzen els recursos humans de les OAMR, com els implica i com accedeix a les seves opinions	I27. Disseny dels llocs de treball I28. Implicació del personal I29. Model organitzatiu I30. Avaluació de l'acompliment
3.b. Coneixements i capacitats	Els coneixements i capacitats del personal de les OAMR: com l'Ajuntament i el Servei de RRHH analitzen el grau de coneixement i les capacitats dels treballadors de les OAMR i com els forma per millorar aquestes capacitats	I31. Pla de formació interna I32. Altres accions formatives

3.c. Implicació i participació	La implicació i assumpció de responsabilitats del personal de les OAMR	I33. Treball en equip I34. Autonomia en la feina I35. Exercici de responsabilitats
3.d. Diàleg i comunicació	El diàleg i comunicació del personal de les OAMR, amb els responsables del Servei, l'Ajuntament i entre el propi personal de les OAMR	I36. Necessitats de comunicació I37. Canals de comunicació I38. Compartir el coneixement
3.e. Recompensa, reconeixement i atenció	La recompensa, el reconeixement i l'atenció del personal de les OAMR; com la remuneració, el reconeixement, els beneficis socials o els recursos disponibles	I39. Sistema retributius I40. Beneficis socials I41. Salut i seguretat laboral

Criteri Recursos i relacions institucionals

Quadre de conceptes, dimensions i indicadors. Criteri Recursos i aliances institucionals		
Què avalua? Com l'organització planifica i gestiona les seves relacions i els seus recursos interns amb l'objectiu de donar suport a la seva estratègia i al funcionament efectiu dels seus processos		
Subcriteri	Què avalua?	Indicador
4.a. Gestió aliances	La gestió de les aliances externes de les OAMR	I42. Relació amb clients interns I43. Relació amb proveïdors
4.b. Gestió econòmica	La gestió dels recursos econòmics de les OAMR	I44. Objectius pressupostaris
4.c. Gestió de recursos	La gestió dels recursos materials de les OAMR	I45. Instal·lacions I46. Gestió ambiental I47. Avaluació de riscos laborals I48. Gestió del material
4.d. Gestió de la tecnologia	La gestió de la tecnologia de les OAMR	I49. Adequació dels equips informàtics I50. Innovació tecnològica
4.e. Gestió de la informació	La gestió de la informació i el coneixement en les OAMR	I51. Sistema d'informació I52. Disponibilitat d'informació I53. Seguretat d'informació

Criteri Processos

Quadre de conceptes, dimensions i indicadors. Criteri Processos		
Què avalua? Com l'organització dissenya, gestiona i millora els seus processos en suport de la seva estratègia, per tal de satisfer les necessitats i expectatives dels ciutadans i d'altres grups implicats		
Subcriteri	Que avalua?	Indicador
5.a. Disseny i gestió de processos	El més habitual és que els processos no estiguin documentats, la millora passaria per elaborar una Carta de Serveis, un mapa dels	I54. Definició dels processos I55. Gestió dels processos I56. Segmentació dels usuaris

	processos de les OAMR que segmenti els usuaris i grups d'interès	
5.b. Millora dels processos	És continuació de l'anterior i es centra en saber si els processos clau es mesuren i es tenen indicadors que s'analitzen i es revisen	I57. Indicadors de processos I58. Millora continua dels processos
5.c. Disseny de productes i serveis públics	Es comuniquen els canvis en els processos al personal i als usuaris	I59. Comunicació dels processos
5.d. Prestació de serveis públics	Es serveis estany dissenyats adequadament per satisfer les necessitats i expectatives dels usuaris	I60. Serveis integrats en processos
5.e. Relació amb els usuaris/clients	Els serveis oferts per les OAMR tenen en compte les demandes i necessitats dels usuaris i resta de grups d'interès: els ciutadans, les entitats i comerços locals i els treballadors municipals	I61. Recollir necessitats i expectatives I62. Orientació al client I63. Mesurar la satisfacció

9.2 Annex 2. Qüestionari d'autoavaluació

QÜESTIONARI D'AUTOVALUACIÓ DE LES OAMR DE L'AJUNTAMENT DE PALAU-SOLITÀ I PLEGAMANS SEGUINT EL MODEL EFQM

Data

DADES DEMOGRÀFIQUES

Categoria professional	
<input type="checkbox"/>	Grup A
<input type="checkbox"/>	Subgrup A1 (anterior grup A)
<input type="checkbox"/>	Subgrup A2 (anterior grup B)
<input type="checkbox"/>	Grup B
<input type="checkbox"/>	Subgrup C1 (anterior grup C)
<input type="checkbox"/>	Subgrup C2 (anterior grup D)
<input type="checkbox"/>	Agrupacions professionals (anterior grup E)

Antiguitat a l'Ajuntament	
<input type="checkbox"/>	Menys d'1 any
<input type="checkbox"/>	De 1 a 5 anys
<input type="checkbox"/>	De 5 a 10 anys
<input type="checkbox"/>	Més de 10 anys

ACLARIMENTS DELS CRITERIS

Missió. La missió defineix quina és la raó de ser d'una organització. Per exemple, la missió de les OAMR de l'Ajuntament podria ser *"atendre en els tràmits realitzats de forma presencial i assistir-los en l'ús dels mitjans electrònics per realitzar els tràmits de forma telemàtica"*.

Visió. La visió defineix les metes que vol aconseguir una organització. Per exemple, la visió de les OAMR podria ser *"convertir-se en un servei públic d'atenció al ciutadà reconegut pels seus usuaris i les organitzacions públiques amb les que col·labora i format per persones satisfetes i compromeses amb els seus valors"*.

Valors. Els valors són els principis en els que es recolza una organització per aconseguir la seva missió i la seva visió. Per exemple, els valors de les OAMR de l'Ajuntament la eficàcia, la eficiència el respecte, la professionalitat, el respecte, la transparència, la innovació o la responsabilitat social.

Líders. El líders polítics de les OAMR són l'Equip de Govern de l'Ajuntament. La Direcció o líders gestors de les OAMR són la Secretària, l'Interventor i el Cap de Recursos Humans.

Planificació. La planificació determina quins són els objectiu que s'han de complir i què s'ha de fer per assolir aquests objectius. Per exemple, en les OAMR:

- Objectiu: aconseguir que la majoria dels ciutadans presentin les sol·licituds de forma telemàtica. Com aconseguir-ho: facilitar certificats digitals i ensenyar a utilitzar-los.
- Objectiu: disminuir els temps d'espera en l'atenció ciutadana. Com aconseguir-ho: difondre en la web els dies i hores de menys afluència; implantar un tràmit de cita prèvia.

Aliats. Els aliats i proveïdors ajuden una organització a prestar els seus serveis i aconseguir els seus objectius. En el cas de les OAMR de l'Ajuntament s'identifiquen dos aliats claus:

- L'empresa ABSIS, proveïdora dels sistemes d'informació
- El Consorci Administració Oberta de Catalunya, proveïdors dels serveis d'administració electrònica i de les eines d'identificació i signatura electrònica per a treballadors públics i ciutadans

Procés. És una acció orientada a generar un valor afegit sobre una entrada per aconseguir un resultat satisfactori a un requeriment. Per exemple, en les OAMR:

- Procés "Registre presencial"
 - Entrada: Interessat que presenta una sol·licitud
 - Sortida: Interessat que obté el rebut de registre de la sol·licitud
 - Proveïdor: OAMR
 - Indicadors: Número de registres, Temps d'atenció, Temps d'espera, etc.
- Procés "Digitalització i còpia autèntica electrònica"
 - Entrada: Document en format paper
 - Sortida: Document digitalitzat/Còpia autèntica electrònica
 - Proveïdor: OAMR
 - Indicadors: Número documents digitalitzats, Número de còpies autèntiques emeses, Taxa d'errors, etc.

CRITERI 1. LIDERATGE

Indiqueu el vostre grau de conformitat amb les següents afirmacions utilitzant el següent criteri:
1: gens d'acord; 2: poc d'acord; 3: d'acord; 4: molt d'acord; 5: totalment d'acord.

Núm.	Pregunta	1	2	3	4	5
1.1	L'Equip de Govern ha definit per escrit la missió, visió i valors de les OAMR i els ha comunicat activament al personal (mitjançant reunions, la Intranet, el correu electrònic, etc.)					
1.2	L'Equip de Govern s'assegura de que la ciutadania, entitats municipals, empreses locals i treballadors de l'Ajuntament coneguin la missió, visió i valors de les OAMR difonent-los per diferents vies i canals (pàgina web, butlletins de notícies, etc.)					
1.3	L'Equip de Govern i la Direcció prediquen amb l'exemple i s'impliquen en el desenvolupament i compliment dels objectius de les OAMR (per exemple atenent directament als ciutadans, entitats municipals i empreses locals)					
1.4	La Direcció estimula que el personal de les OAMR assumeixi responsabilitats i vetlla per què les compleixin					
1.5	L'Equip de Govern i la Direcció prenen, en el moment oportú, les decisions adequades que els competeixen per millorar l'organització i funcionament de les OAMR					
1.6	La Direcció anima el personal de les OAMR a emprendre accions de millora i defineix les prioritats d'aquestes millores					
1.7	La Direcció fomenta la col·laboració de les OAMR amb la resta d'àrees de l'Ajuntament					
1.8	L'Equip de Govern i la Direcció difonen tota la informació sobre el funcionament i els resultats de les OAMR en la pàgina web i altres mitjans de comunicació					
1.9	L'Equip de Govern i la Direcció mantenen una comunicació fluida i bidireccional amb el personal de les OAMR (mitjançant entrevistes, el correu electrònic, etc.)					
1.10	L'Equip de Govern i la Direcció son receptius davant les queixes i reclamacions del personal de les OAMR i responen personalment a les seves aportacions i suggeriments.					
1.11	L'Equip de Govern i la Direcció reconeixen la feina del personal de les OAMR (per exemple, mitjançant felicitacions personals o d'equip quan s'aconsegueixen objectius; o traslladant les felicitacions rebudes dels ciutadans).					
1.12	L'Equip de Govern i la Direcció identifiquen i planifiquen els canvis necessaris en les OAMR per adaptar el servei a la demanda dels usuaris, i involucren el personal en la seva implementació					
1.13	L'Equip de Govern i la Direcció comuniquen i justifiquen tots els canvis importants introduïts en el funcionament de les OAMR al personal, i utilitzen tots els canals disponibles per garantir el coneixement i la informació d'aquests canvis (reunions internes, correu electrònic, Intranet)					
1.14	L'Equip de Govern i la Direcció mesuren l'eficàcia dels canvis introduïts en les OAMR pràcticament en tots els casos en que hi ha una gran incidència en l'usuari final (per exemple, l'eliminació del paper després d'implantar la digitalització en el Registre)					

Àrees de millora

CRITERI 2. ESTRATÈGIA I PLANIFICACIÓ

Indiqueu el vostre grau de conformitat amb les següents afirmacions utilitzant el següent criteri:
1: gens d'acord; 2: poc d'acord; 3: d'acord; 4: molt d'acord; 5: totalment d'acord

Núm.	Pregunta	1	2	3	4	5
2.1	Les OAMR recullen i analitzen les necessitats i expectatives dels ciutadans, entitats, comerços i treballadors municipals (per exemple mitjançant enquestes i entrevistes)					
2.2	Les OAMR identifiquen les necessitats i expectatives de la resta de àrees de l'Ajuntament (per exemple mitjançant reunions de coordinació)					
2.3	El personal de les OAMR disposa d'un document on queden reflectits els objectius del servei, així com els indicadors per mesura aquests objectius					
2.4	En la fixació dels objectius de les OAMR es tenen en compte:					
	a) L'esclatxa digital existent al municipi					
	b) les necessitats i expectatives dels usuari externs (ciutadans, entitats municipals, comerços locals i treballadors municipals) i interns (resta d'àrees de l'Ajuntament)					
	c) L'opinió del personal de les OAMR					
	d) Les novetats legislatives que els hi són d'aplicació					
	e) Les noves tecnologies i les seves aplicacions					
2.5	Es planifiquen les activitats de les OAMR per aconseguir els objectius fixats					
2.6	Es revisen periòdicament els objectius de les OARM i la planificació que s'utilitza per assolir-los					

Àrees de millora

CRITERI 3. PERSONES

Indiqueu el vostre grau de conformitat amb les següents afirmacions utilitzant el següent criteri:
1: gens d'acord; 2: poc d'acord; 3: d'acord; 4: molt d'acord; 5: totalment d'acord

Núm.	Pregunta	1	2	3	4	5
3.1	L'organigrama de les OAMR i els llocs de treball actuals permeten atendre la demanda ciutadana adequadament, sobre tot pel que fa a la rapidesa i a la qualitat en l'atenció.					
3.2	El Servei de RRHH utilitza enquestes, o qualsevol altre informació procedent del personal de les OAMR per millorar la gestió del personal (per exemple, pregunta per les opinions, les condicions del lloc de treball, les necessitats de formació, les carregues de treball o l'organització de la feina)					
3.3	L'organització de les OAMR incorpora mètodes innovadors que milloren la manera de treball de les persones; com ara la polivalència dels llocs de treball, el teletreball o horaris de treball flexibles					
3.4	El Servei de RRHH mesura periòdicament l'acompliment professional del personal de l'OAMR					
3.5	El Servei de RRHH duu a terme plans de formació interna per garantir que els coneixements i capacitats del personal de les OAMR s'ajusten a les necessitats del servei, actual i futures					
3.6	El Servei de RRHH realitza altres activitats formatives que responen a diferents necessitats i que permeten mantenir els coneixements i capacitats del personal de les OAMR (formació inicial pel personal de nova incorporació; formació d'actualització quan es modifiquen els procediments; formació continuada)					
3.7	Es potencia el treball en equip amb l'objectiu de fomentar la participació del personal de les OAMR en la resolució dels problemes del servei					
3.8	Dins del compliment dels diferents protocols, s'estimula el personal de les OAMR perquè actuï amb autonomia					
3.9	Existeix delegació de responsabilitats en el personal de les OAMR i s'exerceixen amb la presentació de propostes, informes, etc.					
3.10	S'han identificat les necessitats de comunicació del personal de les OAMR amb la resta de grups de professionals de l'Ajuntament					
3.11	S'estableixen els canals de comunicació necessaris, mitjançant reunions, entrevistes, informes o qualsevol altre mitjà, per satisfer les necessitats de comunicació del personal de les OARM (entre els membres del propi servei, informació de coordinació amb altres àrees, amb l'Equip de Govern i la Direcció, etc.).					
3.12	En les OAMR s'afavoreix que el personal intercanviï els seus coneixements, les seves experiències o les seves millors pràctiques (per exemple, mitjançant reunions o un espai a la Intranet)					
3.13	El sistema retributiu de l'Ajuntament és variable i està orientat a la consecució d'objectius o a la contribució en accions de millora					
3.14	L'Ajuntament té definits alguns beneficis socials pel personal (plans de pensions, assistència sanitària, escoles bressol, etc.)					

Àrees de millora

CRITERI 4. ALIANCES

Indiqueu el vostre grau de conformitat amb les següents afirmacions utilitzant el següent criteri:
1: gens d'acord; 2: poc d'acord; 3: d'acord; 4: molt d'acord; 5: totalment d'acord

Núm.	Pregunta	1	2	3	4	5
4.1	Les OAMR treballen conjuntament amb la resta d'àrees de l'Ajuntament per aconseguir els objectius del servei. Per exemple, en les diferents campanyes de presentació de sol·licituds es realitzen reunions amb els les àrees interessades en cada cas, tant per planificar el servei com per analitzar els resultats posteriors (Ofertes públiques de treball, Subvencions a entitats, etc.)					
4.2	La relació amb les empreses i organismes proveïdors dels serveis de recolzament de les OAMR (en especial ABSIS i el Consorci AOC) van més enllà de la simple relació contractual i s'avalua la seva incidència en el funcionament del servei					
4.3	Es gestionen de forma eficient els recursos econòmics per assolir els objectius de les OAMR i s'informa d'aquesta gestió al personal					
4.4	Les OAMR compten amb unes instal·lacions que afavoreixen unes bones condicions de treball i la correcta prestació dels serveis (no presenten barreres arquitectòniques pel seu accés i tenen un alt grau de funcionalitat, confort, ordre i neteja)					
4.5	En les OAMR hi ha un pla de reciclatge de residus i s'optimitza el consum de subministraments (per exemple, es redueix el consum energètic mitjançant la instal·lació de termòstats i el consum d'aigua mitjançant polsadors; es fa un ús sostenible del paper reduint el número d'impressores i estenent la impressió a doble cara; es procedeix a la destrucció controlada dels documents)					
4.6	S'avaluen i prevenen els impactes negatius de les instal·lacions i recursos en el personal de les OAMR (ergonomia, higiene i seguretat).					
4.7	L'Ajuntament gestiona el material de forma que es garanteixi la disponibilitat d'aquest quan el personal de les OAMR el necessita (gestió d'estocs, magatzem).					
4.8	Els equips informàtics que utilitzen les OAMR (ordinadors, impressores, equips de digitalització, quiosc de tràmits, etc.) s'actualitzen i milloren periòdicament per proporcionar un servei de qualitat:					
	a) Registre					
	b) Digitalització i còpia autèntica electrònica					
4.9	El Servei d'Informàtica identifica i incorpora les noves tecnologies a l'activitat de les OAMR per millorar el nivell servei i la seva productivitat (per exemple, la signatura biomètrica en la presentació de sol·licituds)					
	Les aplicacions informàtiques que utilitzen les OARM esta ben adaptades als processos i faciliten la feina:					
	a) Registre					
4.10	b) Digitalització i còpia autèntica electrònica					
	c) Assistència en l'ús de mitjans electrònics					
4.11	S'assegura que el personal de les OAMR disposa d'accés a totes la informació i a totes les dades que precisa per realitzar les seves tasques i prendre decisions					
4.12	S'han establert mecanismes de seguretat de la informació i de protecció de les dades de caràcter personal					

Àrees de millora

CRITERI 5: PROCESSOS

Indiqueu el vostre grau de conformitat amb les següents afirmacions utilitzant el següent criteri:
1: gens d'acord; 2: poc d'acord; 3: d'acord; 4: molt d'acord; 5: totalment d'acord

Núm.	Pregunta	1	2	3	4	5
5.1	Els processos de les OAMR estan clarament definits i documentats; i es vinculen a procediments i protocols que recullen les tasques i mètodes d'actuació que s'han de dur a terme:					
	a) Registre					
	b) Digitalització i còpia autèntica					
	c) Assistència en l'ús de mitjans electrònics					
5.2	En les OAMR es realitza una gestió dels processos: els processos tenen assignat un responsable i un quadre de comandament (objectius necessitats dels clients, indicadors de qualitat, eficàcia i cost).					
5.3	Les OAMR tenen identificats els destinataris dels seus serveis i els tenen en compte en la definició dels processos:					
	a) Registre					
	b) Digitalització i còpia autèntica					
	c) Assistència en l'ús de mitjans electrònics					
5.4	S'han definit indicadors per avaluar els processos de les OAMR:					
	a) Registre					
	b) Digitalització i còpia autèntica					
	c) Assistència en l'ús de mitjans electrònics					
5.5	S'avaluen els processos de les OAMR i el milloren de forma permanent, suprimint tasques que no aporten valor, simplificant o redissenyant nous processos quan sigui necessari, mitjançant equips de millora					
5.6	Els nous serveis de les OAMR, i les millores en els que ja es presten, es comuniquen de manera efectiva a la ciutadania (web corporativa, campanyes publicitàries, butlletins de notícies)					
5.6	Les OAMR utilitzen varis canals per conèixer i millorar la satisfacció dels usuaris respecte a l'atenció que han rebut (procediment de reclamacions i suggeriments, enquestes o contactes habituals)					

Àrees de millora

9.3 Annex 3. Indicadors dels criteris resultats

Criteri 6. Resultats i satisfacció dels ciutadans

Quadre de indicadors. Criteri Resultats i satisfacció dels ciutadans				
Què avalua? Què està assolint l'organització en la satisfacció de les expectatives i necessitats dels ciutadans respecte dels diferents serveis municipals				
Indicador	Què avalua?	Sistema d'Informació	2017	2018
Persones ateses	$\sum \text{Persones ateses}$	Sistema de gestió de Cues	9.869	15.687
Temps mitjà d'espera	$\frac{\sum T \text{ espera tiquets}}{N \text{ tiquets emesos}}$	Sistema de Gestió de Cues	13'58"	13'17"
Temps mitjà d'atenció	$\frac{\sum T \text{ atenció tiquets}}{N \text{ tiquets atesos}}$	Sistema de Gestió de Cues	6'18"	7'11"
Queixes resoltes	$\frac{N \text{ queixes resoltes}}{N \text{ queixes presentades}} * 100$	Mòdul de Tramitació Electrònica	85,44%	72,08%
Queixes pendents de resoldre	$\frac{N \text{ queixes pendents}}{N \text{ queixes presentades}} * 100$	Mòdul de Tramitació Electrònica	14,56%	27,92%
Temps mitjà resolució de queixes	$\frac{\sum \text{dies entre presentació i resposta}}{N \text{ queixes resoltes}}$	Mòdul de Tramitació Electrònica	17	17
Queixes respostes en termini	$\frac{N \text{ queixes resoltes} < 15 \text{ dies}}{N \text{ queixes resoltes}} * 100$	Mòdul de Tramitació Electrònica	46,17%	48,78%

Criteri 7. Resultats i satisfacció del personal

Quadre de indicadors. Criteri Resultats i satisfacció del personal				
Què avalua? Quin rendiment i grau de satisfacció està assolint l'organització respecte del seu personal				
Indicador	Què avalua?	Indicador	2017	2018
Hores de formació per persona	$\frac{\sum \text{Hores formacions realitzades } M}{N \text{ treballadors OARM}}$	Estadístiques de Recursos Humans	33	38
Professionals que reben formació	$\frac{N \text{ treb. OARM que han rebut formació}}{N \text{ treballadors OARM}} * 100$	Estadístiques de Recursos Humans	81,82%	90,91%

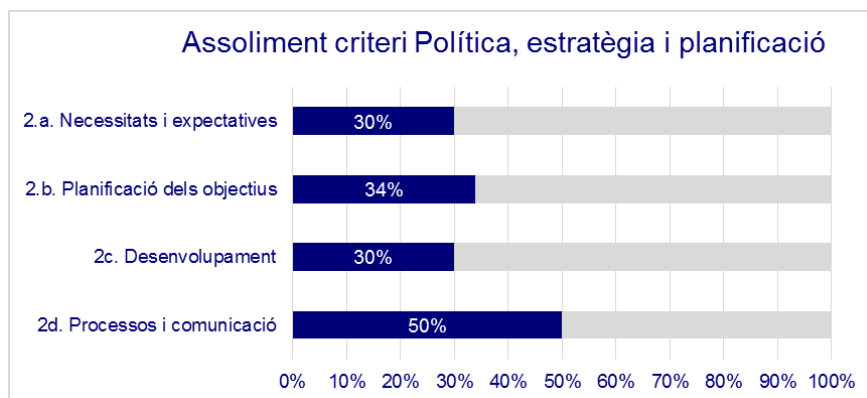
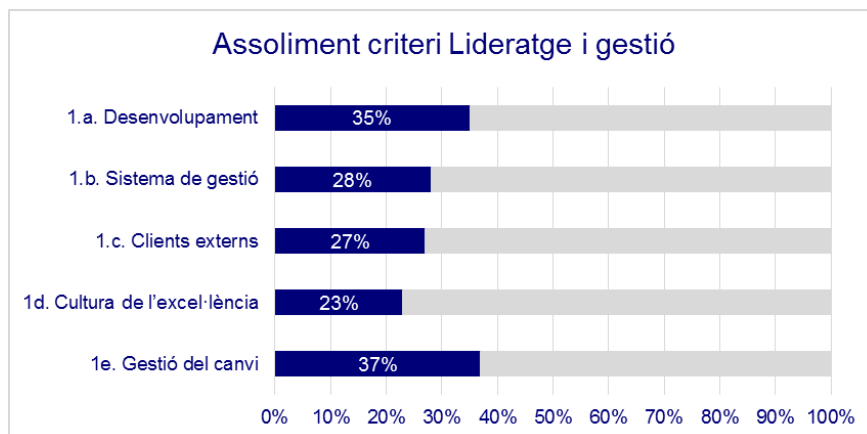
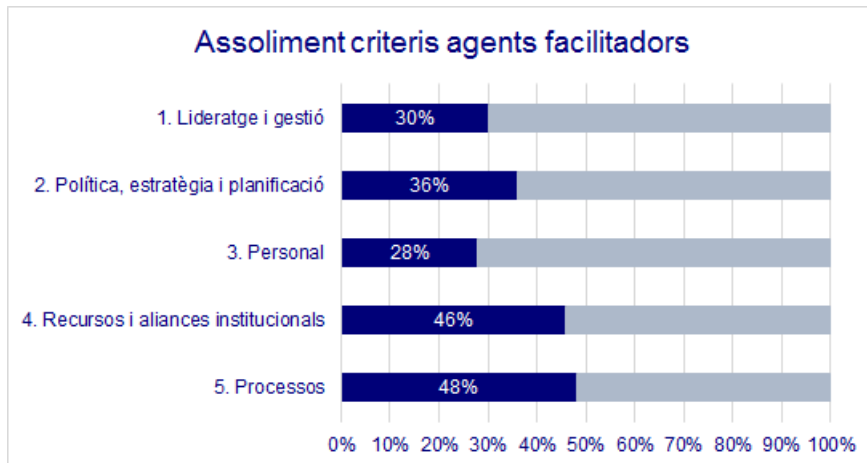
Criteri 8. Resultats d'impacte en la comunitat

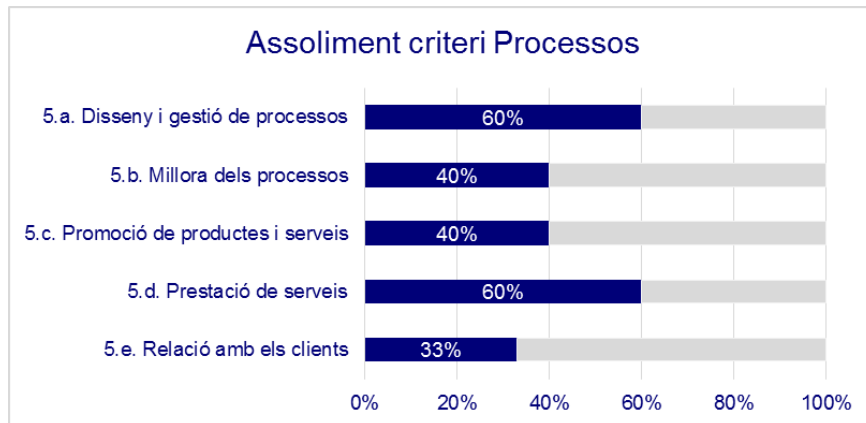
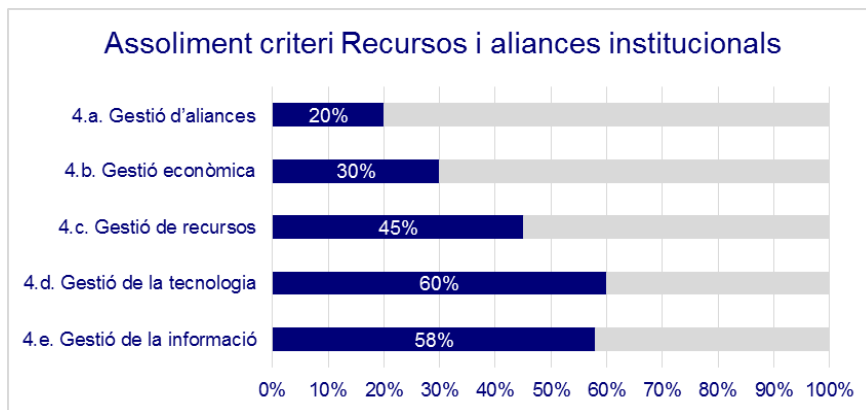
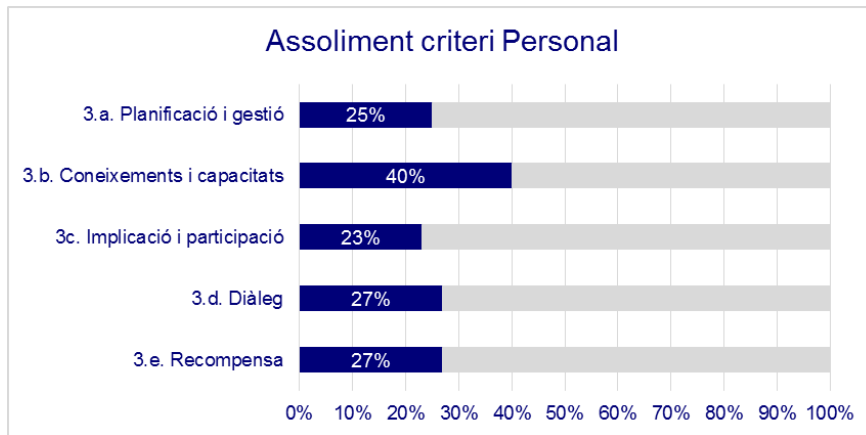
Aquest criteri avalua que estan assolint les OAMR respecte de les necessitats i expectatives de la societat a escala local i dins del seu àmbit d'actuació. Actualment l'Ajuntament no disposa d'indicadors per mesurar aquests resultats.

Criteri 9. Resultats globals

Quadre de indicadors. Criteri Resultats globals				
Què avalua? Què està assolint l'organització respecte dels resultats planificats i el seu rendiment global				
Indicador	Què avalua?	Indicador	2017	2018
Pressupost capítol I	<i>Crèdit definitiu Cap.I personal OARM</i>	Comptabilitat	187.322,92	193.574,10
Execució pressupostària capítol I	$\frac{\sum \text{obligacions reconegudes}}{\text{Crèdit definitiu}} * 100$	Comptabilitat	80,48%	92,68%
Número registres presencials	$\frac{N \text{ sol} \cdot \text{licituds presencials}}{N \text{ sol} \cdot \text{licituds}} * 100$	Registre d'Entrades i Sortides	54,80%	40,12%
Número registres telemàtics	$\frac{N \text{ sol} \cdot \text{licituds telemàtiques}}{N \text{ sol} \cdot \text{licituds}} * 100$	Registre d'Entrades i Sortides	45,20%	59,88%
Temps mitjà registres presencials	$\frac{\sum T \text{ registre sol} \cdot \text{licituds}}{N \text{ sol} \cdot \text{licituds registrades}}$	Sistema de Gestió de Cues	16'06"	17'04"
Sol·licituds amb documents	$\frac{N \text{ sol} \cdot \text{licituds amb documents adjunts}}{N \text{ sol} \cdot \text{licituds}} * 100$	Registre d'Entrades i Sortides	ND	ND
Número de documents digitalitzats	$\sum \text{documents digitalitzats}$	Gestor documental	ND	ND
Incidències informàtiques	$\frac{N \text{ incidències informàtiques OAMR}}{N \text{ incidències informàtiques}} * 100$	Gestor d'Incidències Informàtiques	5,67%	7,69%
Número de treballadors amb certificat digital	$\frac{N \text{ treballadors OAMR amb TCAT}}{N \text{ treballadors OAMR}} * 100$	Portal de certificació T-CAT	100%	100%
Número de certificats idCAT lliurats	$\sum \text{certificats idCAT emsos}$	Servei idCAT	1.047	1.424

9.4 Annex 4. Gràfiques dels criteris i subcriteris agents facilitadors





9.5 Annex 5. Fitxa de seguiment de les accions de millora

PLA DE MILLORA DE LA QUALITAT DE LES OARM

Fitxa de seguiment de les accions de millora

Objectiu Estratègic:				
Objectiu Operatiu:				
Acció de millora:				
<i>Descripció de l'acció de millora:</i>				
<i>Responsable de l'acció de millora:</i>				
<i>Data inici:</i>	<i>Data finalització:</i>	<i>Inici real:</i>	<i>Final Real:</i>	
Seguiment				
<i>Estat:</i>				
<input type="checkbox"/> Implantada <input type="checkbox"/> En procés <input type="checkbox"/> No implantada <input type="checkbox"/> No iniciada				
<i>Grau d'assoliment:</i>				
Valoració indicadors				
<i>Indicador</i>	<i>Valor previst</i>	<i>Valor real</i>		