



## DEPARTAMENTO DE HACIENDA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**ORDEN HAP/1339/2016, de 13 de septiembre, por la que se da publicidad al Acuerdo de 30 de agosto de 2016, del Gobierno de Aragón, por el que se aprueba el Plan general de mejora de la calidad de los servicios públicos de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón 2016-2019.**

Adoptado por el Gobierno de Aragón el día 30 de agosto de 2016 "Acuerdo por el que se aprueba el Plan general de mejora de la calidad de los servicios públicos de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón 2016-2019", se procede a su publicación en anexo a la presente orden.

Zaragoza, 13 de septiembre de 2016.

**El Consejero de Hacienda  
y Administración Pública,  
FERNANDO GIMENO MARÍN**

### ANEXO

#### ACUERDO DEL GOBIERNO DE ARAGÓN, POR EL QUE SE APRUEBA EL PLAN GENERAL DE MEJORA DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE ARAGÓN 2016-2019

El artículo 6 de la Ley 5/2013, de 20 de junio, de calidad de los Servicios Públicos de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón establece que "el Gobierno de Aragón aprobará un Plan general de mejora de la calidad de los servicios públicos de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón, en el que se preverán las medidas de calidad que hayan de implantarse en los distintos ámbitos de gestión de las políticas y servicios públicos de la Comunidad Autónoma".

Por su parte, el Gobierno de Aragón, en su reunión celebrada el día 26 de enero de 2016, aprobó el Plan de Gobierno correspondiente a la IX legislatura, figurando como uno de sus ejes principales el de la reforma de la arquitectura institucional aragonesa y entre los objetivos estratégicos la elaboración de un Plan general de mejora de la calidad de los servicios públicos de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón.

Cabe registrar, adicionalmente, una serie de iniciativas legislativas y de carácter ejecutivo a cuyos objetivos conviene alinear no sólo la actividad de la Administración sino, especialmente en este caso, los instrumentos operativos de ordenación e impulso. Y en tal sentido, hay que referirse al proyecto de Ley de Integridad y Ética Pública, al anteproyecto de Ley de la Función Pública y a la reciente Ley 8/2015, de 25 de marzo, de Transparencia de la Actividad Pública y Participación Ciudadana de Aragón.

Asimismo, aunque en otro orden, es preciso considerar los efectos derivados de la próxima entrada en vigor de la Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas y la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público. El contenido de estas normas avanza la necesidad de modificar los criterios de la ordenación operativa en el modo de prestación de los servicios públicos.

Así pues, cabe reconocer no sólo la obligatoriedad, sino también, la necesidad y la oportunidad de elaborar un instrumento para la mejora de la calidad de los servicios públicos, alineando las actuaciones administrativas con los objetivos de gobierno, conjugando los principios clásicos de la organización administrativa con los valores emergentes y conectando a la Administración con la sociedad.

El Plan general de mejora de la calidad de los servicios públicos de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón se configura como un Plan marco o Plan general de referencia que establece los criterios de actuación basados en la mejora continua, la innovación y las distintas iniciativas que se puedan desarrollar para mejorar la calidad de los servicios que se prestan. Y se concibe como un elemento integrador de la cultura de la calidad y la excelencia, del fomento y el intercambio de buenas prácticas.

En su virtud, el Gobierno de Aragón, a propuesta del Consejero de Hacienda y Administración Pública y previa deliberación del Consejo de Gobierno en su reunión de 30 de agosto de 2016,



## ACUERDA

Primero.— Aprobar el Plan general de mejora de la calidad de los servicios públicos de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón 2016-2019 que se incluye como anexo al presente acuerdo.

Segundo.— El Plan será remitido a las Cortes de Aragón para su debate ante el Pleno.

Tercero.— Facultar al Consejero de Hacienda y Administración Pública para que adopte las medidas necesarias para el desarrollo y ejecución de dicho Plan.

Cuarto.— El presente Acuerdo será objeto de publicación en el “Boletín Oficial de Aragón”.



**PLAN GENERAL DE MEJORA DE LA  
CALIDAD DE LOS SERVICIOS  
PÚBLICOS DE LA ADMINISTRACIÓN  
DE LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE  
ARAGÓN 2016-2019**



## ÍNDICE

PRESENTACIÓN .....	3
LOS CIUDADANOS Y LOS SERVICIOS PÚBLICOS DEL GOBIERNO DE ARAGÓN. MARCO GENERAL. ....	5
INTRODUCCIÓN.....	7
LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL GOBIERNO DE ARAGÓN. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN. ....	8
Planificación estratégica .....	9
Medidas de calidad .....	11
Clima de la organización.....	13
Líderes y responsables administrativos.....	13
Mejorar para transformar .....	15
MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN .....	17
PLAN GENERAL DE MEJORA DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE ARAGÓN. ....	18
Ámbito de aplicación.....	18
Alcance temporal del Plan.....	18
Objetivos generales del plan. ¿Qué perseguimos? .....	19
Medidas para la consecución de los objetivos. ....	21
Actuaciones de desarrollo de las medidas. ....	23
- Relación de actuaciones .....	23
- Ficha de descripción .....	24
- Fichas de actuaciones por medidas: .....	25
1. Mejorar la prestación de los servicios públicos mediante el desarrollo de programas y herramientas de gestión de calidad. ....	25
2. Conseguir una administración más cercana a la ciudadanía mejorando los procesos de transparencia y comunicación. ....	39
3. Hacer más sencillas las relaciones entre la ciudadanía y la Administración mediante la simplificación de documentos y trámites administrativos. ....	47
4. Impulsar entre los empleados públicos un liderazgo comprometido con la misión de esta Administración.....	53
Marco de ejecución del Plan .....	55
- Despliegue de actuaciones .....	55
- Evaluación y seguimiento.....	56
- Otras condiciones de ejecución.....	56
MEMORIA ECONÓMICA.....	57

(\*)Con objeto de facilitar su lectura, las menciones genéricas en masculino que aparecen en este documento se entenderán también referidas a su correspondiente femenino.



## PRESENTACIÓN

La Comunidad Autónoma de Aragón ha ido dando en los últimos años algunos pasos que reflejan su compromiso con el concepto de calidad en la gestión. Desde el punto de vista normativo, diferentes leyes sectoriales han incluido dicho concepto entre sus mandatos: la Ley 6/2002, de 15 de abril, de Salud de Aragón, o la Ley 5/2009, de 30 de junio, de Servicios Sociales de Aragón, así como la Ley 5/2005, de 14 de junio, de Ordenación del Sistema Universitario de Aragón que crea la Agencia de Calidad y Prospectiva Universitaria o, con un carácter más horizontal, el Decreto 91/2001, de 8 de mayo del Gobierno de Aragón, por el que se regula la tramitación de Sugerencias y Quejas sobre el funcionamiento de los servicios públicos gestionados por la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón o, más recientemente, el Decreto 115/2012, de 8 de mayo, del Gobierno de Aragón, por el que se regulan las Cartas de Servicios en el ámbito de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón. Y, por último, la Ley 5/2013, de 20 de junio, de calidad de los Servicios Públicos de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón.

Sin embargo, parece llegado el momento de dar un paso más para responder con eficacia a las demandas que nuestra sociedad, compleja, cambiante y diversa, nos presenta en cada momento, y eso justifica la necesidad de contar con este documento que tengo el honor de presentar.

El Plan general de mejora de la calidad de los servicios públicos de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón se configura como un Plan marco o Plan general de referencia que establece los criterios de actuación basados en la mejora continua, la innovación y las distintas iniciativas que se puedan desarrollar para mejorar la calidad de los servicios que se prestan.

Quisiera destacar algunas claves del presente Plan:

**Compromiso:** es fundamental que los Departamentos y todos los profesionales públicos lo perciban como propio y se sientan involucrados.

**Liderazgo:** el liderazgo decidido, tanto del Departamento de Hacienda y Administración Pública como de la Dirección General de la Función Pública y Calidad de los Servicios, es requisito imprescindible para que el Plan a nivel global se despliegue adecuadamente a todos los Departamentos del Gobierno de Aragón y avance acorde con los objetivos establecidos.

**Visión transversal:** priorizando las actuaciones que obedezcan a una estrategia transversal o corporativa del Gobierno de Aragón sobre aquellas que tengan un carácter más aislado o sectorial.



Plan de comunicación y gestión del cambio: porque es imprescindible que todas las personas implicadas compartan los mismos objetivos, conozcan lo que se espera de ellas y sepan cómo pueden participar.

Establecimiento de indicadores claros: que permitan conocer en todo momento el avance real en el cumplimiento de los objetivos del Plan. Se trata de acertar en la selección de un número limitado de indicadores que aporten la información relevante para la evaluación y seguimiento del Plan.

En todo caso, el Plan se concibe como un elemento integrador de la cultura de la calidad y la excelencia, del fomento y el intercambio de buenas prácticas.

Y en ese sentido, el ejercicio de la función pública debe contemplar la dimensión ética, tanto en la adopción de decisiones como en el desarrollo de la actividad pública, con el objetivo de hacer frente al desafío de construir un nuevo discurso de integridad interiorizando un conjunto de valores que nos permita garantizar a los ciudadanos el derecho a una Administración capaz de responder a las necesidades colectivas de nuestros días. Siendo conscientes que quien maltrata los valores y principios en los que se asienta una institución simplemente renuncia a ella.

Permítanme terminar señalando que la política, tan imprescindible como necesaria, debe interiorizar que su vocación de servicio público comienza por un empeño transformador y desde aquí, mi invitación a todos para participar en este apasionante proyecto.



## **LOS CIUDADANOS Y LOS SERVICIOS PÚBLICOS DEL GOBIERNO DE ARAGÓN. MARCO GENERAL**

La Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón es, en su conjunto y principalmente, una Administración pública prestadora de servicios.

El sistema público de salud ha registrado más de 15.200.000 servicios durante el año 2015. En el mismo periodo, el Instituto Aragonés de Empleo ha llevado a cabo 2.430.000 intervenciones de atención personal a los usuarios del servicio público de empleo. La asistencia a las sedes judiciales en la Comunidad Autónoma se cifra en 1.500.000 personas durante el mismo año. El sistema público de enseñanza no universitaria por su parte, en todos sus niveles, ha escolarizado a 195.000 personas durante el curso 2015-2016.

Las oficinas administrativas registran anualmente más de 850.000 documentos relacionados con la intervención de la Administración y atienden a más de 250.000 personas. El sistema de gestión de las comunicaciones del Gobierno de Aragón contabiliza anualmente 24.000.000 de mensajes de correo entrante entregados a los distintos sectores de la Administración.

La dimensión de servicio efectivo de la Administración, recogida en el texto constitucional y en el Estatuto de Autonomía de Aragón, también es percibida y explicitada por los empleados públicos en las encuestas de clima laboral, cuando otorgan a la dimensión de orientación externa la mayor puntuación entre aquellas que configuran el contexto en el que desempeñan su trabajo.

Sin embargo se puede constatar la existencia de entornos y prácticas organizativas, culturas en definitiva, diversificadas en los diferentes sectores de la Administración. Es consecuencia, por una parte, de inercias en la gestión de los servicios que tienen su origen en el tipo de prestación y en la clase de usuarios o grupo ciudadano al que va dirigida. Y por otra parte, también depende de la naturaleza de las prestaciones y servicios ya que, en la mayor parte de los casos, éstos se configuran en ejecución de políticas públicas concebidas y definidas en niveles de administración de ámbito territorial superior, estatal o europeo, a cuyo enfoque y perspectiva han de remitirse. En este contexto, corresponde a la Administración establecer y consolidar conductas comunes en la gestión de la calidad de los servicios públicos, fomentando la excelencia y el intercambio de buenas prácticas.

La ciudadanía y el conjunto de las personas que se relacionan con la Administración presentan una diversidad creciente, lo que requiere el desarrollo en la unidades administrativas de líderes comprometidos con la buena administración, que aprecien la diversidad demográfica, cultural, individual y física de las personas que demandan los servicios públicos. Se trata de asegurar la accesibilidad y el trato imparcial y equitativo en cualquier situación y condición de capacidad.



La crisis económica y social no ha hecho sino demandar que los servicios públicos, además de accesibles, sean más ágiles y más simples, tal como recogen las sucesivas encuestas sobre los servicios públicos. Este enfoque de revisión necesaria sobre la manera en que se ejecutan las prestaciones de la Administración incide, además de en la satisfacción de los usuarios, es decir en la calidad del servicio, en las condiciones económicas de los ciudadanos. Para la Administración, por su parte, significa el replanteo de la producción de los servicios, la adaptación necesaria a las nuevas condiciones del entorno social y productivo y, en todo caso, la mejora de la productividad de sus órganos y unidades.

La adaptación de la Administración a una sociedad hiperconectada que exige respuestas casi inmediatas plantea la conveniencia de abordar los procesos de cambio a partir de personas y órganos dotados de un potente sistema de valores, con una nueva manera de hacer las cosas, legitimándose en la austeridad, en la transparencia y en la rendición de cuentas sobre sus actuaciones.





## **INTRODUCCIÓN. CRITERIOS DE OPORTUNIDAD**

El Plan general de mejora de la calidad de los servicios públicos de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón constituye el marco de referencia que determina las actuaciones y medidas idóneas para potenciar la mejora de dichos servicios públicos y lograr la satisfacción de las personas con el funcionamiento de la Administración.

La finalidad de este Plan responde al mandato de la Ley 5/2013, de 20 de junio, de calidad de los servicios públicos de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón que en su artículo 6 explicita que “el Gobierno de Aragón aprobará un Plan general de mejora de la calidad de los servicios públicos de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón, en el que se preverán las medidas de calidad que hayan de implantarse en los distintos ámbitos de gestión de las políticas y servicios públicos de la Comunidad Autónoma”.

Un segundo criterio de oportunidad, lo constituye la aprobación por el Gobierno de Aragón, en su reunión celebrada el día 26 de enero de 2016, del Plan de Gobierno correspondiente a la IX legislatura, figurando como uno de sus ejes principales el de la reforma de la arquitectura institucional aragonesa y entre los objetivos estratégicos la elaboración de un Plan general de mejora de la calidad de los servicios públicos de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón.

Cabe registrar, adicionalmente, una serie de iniciativas legislativas y de carácter ejecutivo a cuyos objetivos conviene alinear no sólo la actividad de la Administración sino, especialmente en este caso, los instrumentos operativos de ordenación e impulso.

Hay que referirse al proyecto de Ley de Integridad y Ética Pública, al anteproyecto de Ley de la Función Pública y a la reciente Ley 8/2015, de 25 de marzo, de Transparencia de la Actividad Pública y Participación Ciudadana de Aragón.

Asimismo, aunque en otro orden, es preciso considerar los efectos derivados de la próxima entrada en vigor de la Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas y la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público. El contenido de estas normas avanza la necesidad de modificar los criterios de la ordenación operativa en el modo de prestación de los servicios públicos.

Así pues, cabe reconocer no sólo la obligatoriedad, sino también, la necesidad y la oportunidad de elaborar un instrumento para la mejora de la calidad de los servicios públicos, alineando las actuaciones administrativas con los objetivos de gobierno, conjugando los principios clásicos de la organización administrativa con los valores emergentes y conectando a la Administración con la sociedad.



## LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL GOBIERNO DE ARAGÓN. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

Realizar un plan de mejora de la calidad supone revisar lo hecho hasta ahora aprendiendo del pasado, mirar al futuro con espíritu innovador y hacerlo con la colaboración de todos los interlocutores que deben ayudar a construir el proceso.

Aprendiendo del pasado, se ha revisado y analizado el conjunto de resistencias y capacidades de esta Administración, y de este análisis se ha obtenido el conjunto de elementos que ha ayudado a establecer el punto de partida. Se han revisado las actuaciones previas en materia de gestión de la calidad de la Administración, así como otras actuaciones de desarrollo organizativo y los planes y programas realizados por los Departamentos y organismos públicos, contando con su necesaria colaboración, con lo que se ha configurado la hoja de ruta de este plan.

Actuaciones	Descripción
Análisis de herramientas de calidad	14 modelos de excelencia 35 Cartas de Servicios Procedimiento de Sugerencias y Quejas Otras
Revisión de actuaciones de desarrollo organizativo	Proyecto de valores organizativos Proyecto piloto de Teletrabajo Encuestas de clima organizacional Proyecto de administración saludable
Revisión de planes estratégicos del Gobierno de Aragón	Plan de Gobierno 63 instrumentos de planificación Planes estratégicos de subvenciones
Encuesta a centros directivos	49 centros directivos de la estructura departamental 16 organismos públicos

Mirar al futuro con espíritu innovador implica afrontar este mandato de una forma colectiva, de manera que el proceso incorpore diferentes puntos de vista que le den una mayor versatilidad. La participación de todos los interlocutores desarrolla un mayor compromiso con la organización, genera una mayor participación en la mejora continua de servicios y favorece la consecución de resultados más eficaces, creativos e innovadores.



El desarrollo material del documento ha sido llevado a cabo por un equipo ejecutivo multidisciplinar e interdepartamental. El impulso, coordinación y definición del plan ha correspondido al equipo de dirección, compuesto por representantes de todos los Departamentos de la Administración y de los Organismos Autónomos Instituto Aragonés de Empleo, Servicio Aragonés de Salud e Instituto Aragonés de Servicios Sociales

Canales de participación	Descripción
Grupo ejecutivo.	9 reuniones.
Grupo de dirección.	5 reuniones.
Encuesta dirigida al personal que gestiona recursos humanos, materiales y tecnológicos.	Grupos A1 y A2 con puestos de Jefatura o Dirección, así como otros que ocupan puestos de nivel 26 o superior.
Grupo de discusión	1 reunión. Empleados públicos expertos en calidad.

Sobre esta base, el análisis de la situación pone el foco en el desarrollo de las capacidades de la organización administrativa:

- el estudio de la utilización de instrumentos de planificación, que podría considerarse estratégica, a fin de valorar en qué medida esta herramienta contribuye a una mejor calidad de la prestación de los servicios.
- el avance actual de las herramientas y técnicas de gestión de calidad previstas en la Ley 5/2013. En concreto, el despliegue de las medidas de calidad previstas en su Título II.
- los resultados de las encuestas de seguimiento del clima de la organización.
- la percepción de los líderes y responsables administrativos sobre la mejora de la calidad de los servicios y sobre el papel de líder en el perfeccionamiento y progreso de la organización.

#### PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El desarrollo e implementación de planes para alcanzar unos objetivos, partiendo del pensamiento reflexivo acerca de lo que se hace, proporciona a la organización herramientas de evaluación, seguimiento y medición de resultados. La orientación hacia resultados, vinculada al compromiso público de la Administración, da lugar a la existencia de diferentes mecanismos de planificación y programación, que se configuran como elementos integradores de la cultura de la calidad.



Todo Plan debe presentar un análisis y un diagnóstico de la situación, una formulación de objetivos, estrategias y secuencia de acciones; la previsión de medios y plazos para desarrollarlo, así como algún tipo de herramientas que permita realizar su seguimiento y su evaluación. De acuerdo con el principio de transparencia es exigible que se publiquen los planes y programas anuales y plurianuales.

Tras el análisis de la información relativa a la planificación existente en la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón, se comprueba que un tercio de los centros directivos tienen prevista la implantación o la conformación de documentos estratégicos.

De acuerdo con el inventario llevado a cabo por la Dirección General de la Función Pública y Calidad de los Servicios, una parte significativa de los planes estratégicos tiene por finalidad ordenar las subvenciones y ayudas de los Departamentos a los distintos sectores sociales y económicos, conforme a lo previsto en la Ley 5/2015, de 25 de marzo, de Subvenciones de Aragón.

Asimismo, también es relevante el conjunto de planes estratégicos cuyo fundamento es la concreción de políticas y la utilización de fondos provenientes de administraciones de entidad territorial superior, como es el caso de los programas operativos de desarrollo de fondos de la Unión Europea o la implementación de políticas de ámbito estatal, como la vivienda.

En general, los documentos se estructuran de la manera común y usual en este tipo de instrumentos. Más de la mitad presentan un análisis de la situación o realidad sobre la que se pretende actuar, de forma que los datos recogidos justifican el despliegue planteado. En algunos casos se trata de análisis de situación o diagnóstico de la situación, otros parten de la evaluación de planes anteriores o del mecanismo de evaluación ex ante. En los casos de instrumentos de vigencia anual, con alguna excepción, no aparece este tipo de información, ni de antecedentes.

Es más irregular el uso de indicadores y de sistemas de seguimiento y evaluación: en algunos son muy detallados, en otros meramente se mencionan, mientras que hay planes en los que no se contempla. Por otra parte, también destacan las omisiones sobre la identificación o calificación, en su caso, de los grupos de interés o de los destinatarios de las políticas y de los programas.

Todo esto dificulta tener evidencias sobre la complementariedad de las políticas públicas, cuestiona las previsiones de evaluación y condiciona el éxito de los planes y programas.

La Administración debe fomentar la elaboración de planes como medio para la rendición de cuentas y la mejora de su actuación; así como conseguir que sus planes tengan una estructura homogénea para garantizar la transparencia y complementariedad de sus políticas públicas.



#### **MEDIDAS DE CALIDAD**

En el Título II de la Ley de Calidad, se desarrollan las medidas que constituyen el marco general para la mejora de la calidad de los servicios públicos de la Administración de la Comunidad Autónoma.

Se ha llevado a cabo un reconocimiento informativo, mediante cuestionario estructurado entre los 49 centros directivos de la estructura departamental de la Administración y 16 organismos públicos, de las diferentes medidas efectivamente implantadas en dichos órganos.

La frecuencia de uso de técnicas de detección de necesidades, medida de actuación administrativa fundamental para conocer las necesidades y expectativas de la ciudadanía, empresas y entidades, según la norma legal, alcanza casi el 50 % del conjunto de centros y organismos. La encuesta es la herramienta más utilizada, si bien se utilizan asimismo otras técnicas de análisis en función de los usuarios y según la especialización de las unidades administrativas.

Aquellos centros directivos que ya tienen integrada la detección de necesidades en su metodología de trabajo prevén continuar con su uso práctico, pero no se constata que nuevas unidades incorporen dicha medida en su planificación estratégica.

Las técnicas de evaluación de calidad de los servicios públicos constituyen una práctica consolidada en los cinco centros directivos en los que se sigue el modelo de excelencia EFQM, en los ocho que han adoptado el modelo normalizado ISO, en uno que sigue el CAT, específico a su funciones (transfusiones de sangre y tejidos), y en aquellas unidades que gestionan políticas financiadas a través de fondos europeos, sujetos, por tanto, a evaluación permanente. El 70 % de los centros con modelos de calidad implantados corresponde a organismos públicos.

Por otra parte, con independencia de la gestión mediante modelos de calidad estandarizados, casi la mitad de los centros directivos que constituyen la estructura de la Administración tienen identificados recursos organizativos destinados a la gestión de la calidad.

A pesar de ser uno de los instrumentos más divulgados, únicamente se cuenta con la publicación de 35 Cartas de Servicios, emitidas por un total de veinte centros directivos. De manera inmediata, existe la previsión de elaborar ocho nuevas Cartas de Servicios, seis de las cuales corresponden a unidades que cuentan ya con alguna en funcionamiento. Todavía dos de cada tres centros directivos carecen de Carta de los servicios que ofrecen y de los compromisos y estándares de calidad que asumen.



La evaluación de las políticas públicas está incorporada en la tercera parte de los centros directivos, los cuales valoran su gestión de manera permanente y continuada. Sin embargo, sólo tres de ellos difunden y publican sus resultados en la página web del Gobierno de Aragón.

Los grupos de mejora son una herramienta utilizada en una tercera parte de la organización, que corresponde con los órganos en los que la metodología de trabajo colaborativo está ya consolidada. Por el momento no se detectan iniciativas de extensión de esta medida de calidad. El número total de grupos de mejora activos actualmente es de 35 en todo el conjunto de la Administración.

El procedimiento de Quejas y Sugerencias, otra de las herramientas prescritas por la norma, está incorporado en todos los centros directivos, aunque algunos de ellos, en razón de su especialización funcional y de la distancia respecto a la primera línea de servicio a usuarios, registran baja frecuencia de uso. Resulta notable que de las 11.229 Quejas y Sugerencias presentadas durante el año 2015, el 98 % de ellas pertenecen exclusivamente al ámbito del Servicio Aragonés de Salud y el resto a los demás sectores de la Administración. Este patrón indica que es preciso revisar el concepto y el procedimiento de quejas.

La administración de encuestas de satisfacción a sus usuarios, por su parte, es una herramienta utilizada en casi el 40 % de los centros directivos.

En relación con la última de las medidas enumeradas en el Título II de la Ley 5/2013, se constata que en 7 centros directivos hay incorporado algún tipo de proceso de reconocimiento mediante premios a la calidad de los servicios públicos y las buenas prácticas.

Hay otras medidas no recogidas en la Ley de Calidad, pero con alta frecuencia de uso en la gestión de los órganos administrativos, como es la confección de memorias anuales de actividad y acciones de divulgación (jornadas, seminarios, etc.). Asimismo, entre un 25% y un 40% de los centros directivos disponen de mapas de procesos, cuadro de mando con indicadores de seguimiento estratégicos, gestión por procesos, catálogos y carteras de servicios, así como planes de comunicación dirigidos a su ámbito funcional. Con una incidencia menor de un 25%, algunos centros imparten formación sobre la gestión de la calidad, redactan memorias de calidad con carácter periódico, disponen de gestores de relaciones con clientes y cuentan con planes de Responsabilidad Social Corporativa.

Siendo el marco general de referencia el establecido en la Ley de Calidad, la Administración debe impulsar el uso de estas medidas como un medio necesario para mejorar la prestación de los servicios públicos y garantizar la satisfacción de la ciudadanía.



### **CLIMA DE LA ORGANIZACIÓN**

El conocimiento del clima laboral es un aspecto fundamental en cualquier organización y en toda estrategia de mejora. Este viene determinado por aspectos de gestión como las prácticas de recursos humanos o el liderazgo, e influye directamente en resultados organizacionales imprescindibles para la mejora de la calidad del servicio público como son la satisfacción laboral de los empleados, la productividad o el compromiso organizacional.

Los planes anuales de inspección de servicios recogen la realización de una encuesta de clima laboral de carácter bienal. La encuesta mide diferentes dimensiones del clima organizacional, es decir, de la percepción de los empleados públicos sobre su contexto de trabajo, que tienen una relevancia principal en nuestra Administración.

Los resultados de la última encuesta de clima disponible muestran puntuaciones más elevadas y por tanto más positivas, en la dimensión de orientación externa o percepción de una organización regulada por normas, y en la dimensión de reglas. Este es un resultado coherente con una Administración pública en la que las normas, los procesos y la supervisión establecidos guían la actuación de sus integrantes. En un contexto de mejora de la gestión de la calidad, esto implica claras ventajas ya que favorece la comunicación jerárquica, la búsqueda de resultados óptimos y el uso de procedimientos e instrucciones establecidas.

De igual forma, la encuesta muestra puntuaciones a revisar en las dimensiones de apoyo y flexibilidad, aspectos relacionados con el soporte emocional e instrumental que el empleado público recibe de su organización, referido tanto a las relaciones de apoyo entre sus miembros como al recibido para el desarrollo de nuevas ideas o procesos.

En un contexto de mejora de la gestión de la calidad, es imprescindible invertir recursos y energía en la formación de líderes que fomenten y favorezcan una mentalidad abierta al cambio y a la anticipación.

### **LÍDERES Y RESPONSABLES ADMINISTRATIVOS**

El cambio en el modelo de gestión pública exige un cambio interno que empieza por los propios trabajadores de la Administración, entre los que los líderes tienen un papel decisivo, dada su influencia en la transmisión del sistema de valores organizativos.

Los servicios públicos de la Administración de la Comunidad Autónoma se gestionan bajo la dirección operativa de 2.750 personas, tomando como referencia los efectivos pertenecientes a los grupos A1 y A2 con puestos de Jefatura o Dirección, así como otros que ocupan puestos de nivel 26 o superior.



Se trata de un colectivo mayoritariamente masculino, con un promedio de edad mayor que el del conjunto, resultando que dos de cada tres personas ingresaron en la Administración hace más de 20 años. Con objeto de la confección de este documento, se ha administrado una encuesta sobre la mejora de la calidad de los servicios y sobre el papel del líder en las estrategias organizativas, obteniéndose una muestra significativa y representativa del conjunto de la población.

En relación con el contenido de su actividad ordinaria, se pone de manifiesto que los responsables de la gestión de los servicios públicos no encuentran especiales dificultades en la consecución de objetivos, la gestión de presupuestos y la gestión de personal. En cambio, manifiestan una menor confianza sobre la capacidad de previsión estratégica de la Administración y desconocimiento de las intervenciones proyectadas a medio plazo en sus propias unidades administrativas.

Asimismo, este grupo de empleados públicos considera en alto grado que contribuye a la consecución de la Misión y los valores de la Administración y que cuenta con el apoyo de su entorno organizativo más inmediato y próximo.

En menor grado, se estima que en la Administración no se conoce y se valora el desempeño del puesto de trabajo. Esta idea configura un itinerario de desafección hacia la organización administrativa entre los responsables de la gestión, tal como se recoge también en otras partes de este documento.

En relación con la calidad, para tres de cada cuatro responsables, el principal beneficio de llevar a cabo acciones relacionadas con la gestión de la calidad será la mejora del servicio público. En otro sentido, se destaca que las principales dificultades manifestadas para desarrollar la gestión de la calidad son la falta de compromiso de los responsables políticos y la percepción de que es un trabajo o una carga añadidos, aunque estas circunstancias sólo son apreciadas por un tercio de los miembros del colectivo.

La falta de formación del personal en materia de gestión de la calidad y el tipo de cultura administrativa también se expresan como obstáculos significativos a considerar.

En cualquier caso, de acuerdo con la percepción observada y manifestada entre los responsables de la gestión de los servicios públicos, hay que confirmar la existencia de espacios diferenciados de prácticas, desempeños y uso de herramientas de gestión de la calidad. En suma, culturas organizativas diferentes en la estructura departamental y en los organismos públicos que, en el caso de éstos últimos, hay que atribuir a la determinación de sus actuaciones como consecuencia de la descentralización, a la frecuencia e intensidad de atención a usuarios de servicios muy delimitados, o, en su caso, a la actuación en ámbitos de





actividad socioeconómica en los que se exige la normalización acreditada de procesos y servicios.

Con todo, la percepción general expresa solo una cierta influencia de los líderes administrativos en la consecución de los objetivos de la Administración, por lo que ésta debe desarrollar actuaciones enfocadas a construir un liderazgo comprometido que sea capaz de impulsar los cambios que necesita la organización para alcanzar una gestión excelente.

#### MEJORAR PARA TRANSFORMAR

Para abordar la mejora de la gestión de la calidad del servicio público, hay resistencias y obstáculos que afrontar sin demora, al tiempo que se puede contar con capacidades y condiciones significativas para impulsar el proceso:

Resistencias	Capacidades
<p>El uso de medidas y herramientas para la gestión de la calidad es limitado.</p> <p>El marco de confluencia de la gestión de los servicios públicos y la formulación de políticas según demandas ciudadanas detectadas presenta un largo recorrido de mejora.</p> <p>La formulación y ejecución de planes y programas no se estructura con base en principios de transparencia y rendición de cuentas.</p> <p>Las personas que han de conducir la mejora de los servicios públicos presentan un perfil bajo de liderazgo.</p> <p>La percepción general es que falta formación en materia de herramientas y técnicas de gestión de la calidad.</p>	<p>Organización orientada a las reglas y al ciudadano, bases de un proceso de mejora de la calidad.</p> <p>Compromiso de consolidar el proceso de mejora y modernización de la Administración.</p> <p>Iniciativas previas de gestión de la calidad en diferentes Departamentos y Organismos, que facilitan un conocimiento y un "saber hacer" valiosos.</p> <p>Proyectos de desarrollo organizacional realizados en los últimos años que amplían el conocimiento del contexto de la organización.</p> <p>Adhesión a la Declaración de Luxemburgo como expresión del compromiso público con la promoción del bienestar del trabajador y con la participación activa, aspectos esenciales en cualquier proceso de mejora organizacional.</p>



Estas premisas condicionan la capacidad de adaptación de la organización administrativa a los cambios del entorno social y económico y, consecuentemente, a los requerimientos de la ciudadanía y de los grupos de interés en relación con la gestión de los servicios públicos.

Con todo, las oportunidades vendrán determinadas, de una parte, por la adopción de iniciativas que procuren una mayor implicación emocional de las personas, superando la tendencia a la individualidad, y por el refuerzo de conductas, hábitos y prácticas de evaluación, transparencia y rendición de cuentas, por otra.



## **MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

La Misión define nuestro principal objetivo, existimos por una razón y para un motivo y todas nuestras actuaciones deben trazarse en relación a estos ejes. Aunque modifiquemos aspectos de nuestra gestión o nos adaptemos necesariamente a los cambios, estos son parámetros fijos. La Misión es un elemento unificador.

## **NUESTRA MISIÓN**

*“Nuestra Misión consiste en ser una Administración pública orientada hacia las necesidades y expectativas de los ciudadanos, que contribuye al desarrollo de nuestra sociedad a través de unos profesionales con un claro compromiso ético, y de manera innovadora, responsable y justa”.*



## **PLAN GENERAL DE MEJORA DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE ARAGÓN**

### **ÁMBITO DE APLICACIÓN**

El ámbito del Plan comprende a la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón y a los organismos públicos de ella dependientes. El Plan abarca igualmente a las empresas públicas, consorcios, fundaciones y al resto de entidades integrantes del sector público de la Comunidad Autónoma de Aragón, así como a las personas físicas y jurídicas que gestionen o presten servicios de interés general, en aquellos aspectos del plan relacionados con la evaluación de la calidad de los servicios públicos.

### **ALCANCE TEMPORAL DEL PLAN**

2016-2019



## OBJETIVOS GENERALES DEL PLAN. ¿QUÉ PERSEGUIMOS?

### 1.

#### **Incorporar el sistema de valores organizativos como guía del cambio y de la mejora de la gestión de la calidad en los servicios públicos.**

El desarrollo de iniciativas de modernización conlleva cambios de diferente intensidad en las organizaciones. Elementos como la diversidad de las plantillas, la transformación tecnológica o la evolución de los servicios, supone para las administraciones públicas hacer frente a importantes procesos de cambio y transformación.

La aplicación y puesta en marcha de soluciones de modernización se está introduciendo en una serie de proyectos, actuaciones funcionales y tecnológicas que permitirán mejorar la calidad de los servicios prestados, la eficiencia y eficacia de sus procesos, la comunicación con la ciudadanía, el desarrollo profesional de los empleados públicos... aspectos que afectan tanto a la dimensión racional como la emocional.

La administración necesita un marco global desde donde rediseñar una cultura organizativa que facilite este cambio y que genere adhesión, compromiso y entusiasmo, y este marco lo configuran los valores organizativos. Máxime cuando en esta administración convergen diferentes culturas organizacionales y la ausencia de una orientación homogénea de carácter colectivo. La actividad, el ciudadano atendido y la gestión propia de cada ámbito de actuación, generan diferentes visiones del servicio público que sin duda influyen en aspectos como el compromiso emocional.

Es desde el compromiso emocional con el servicio público, y a través de valores como la orientación al ciudadano, el valor del empleado público o la innovación, donde el rendimiento profesional alcanza su máxima calidad y donde se impulsa el servicio público excelente.

Los valores organizativos han sido identificados a partir de un proceso participativo del que formaron parte las personas que trabajan en esta administración, así como la ciudadanía a través de la consulta con entidades ciudadanas. Así, queremos y debemos ser justos, íntegros y también más humanos y para conseguirlo trabajamos orientados a la ciudadanía y de forma responsable e innovadora. Y todo ello, con nuestro mayor activo, las personas que trabajan en esta administración.

Valores centrales	Valores operativos
Justicia Integridad Calidez	Orientación al ciudadano Innovación Responsabilidad Empleado creador de valor



En un contexto de mejora de la gestión de la calidad para lograr un servicio público excelente, gestionar desde los valores organizativos permitirá alinear las prácticas, las políticas y procedimientos en la actuación diaria guiando el proceso de cambio, y permitirá fortalecer el vínculo personal con el servicio público, de las personas que trabajan en esta administración.

## 2.

### **Implantar y consolidar la práctica de la evaluación de los planes, programas e iniciativas públicas como herramienta de rendición de cuentas de la Administración a la ciudadanía.**

Asegurar la eficacia de cada una de las decisiones adoptadas es algo más que demostrar que se ha seguido adecuadamente el procedimiento y la norma y que se ha justificado la relación de coste/beneficio. Asegurar la eficacia es haber detectado previamente las necesidades y expectativas de la población y haberlas incorporado al diseño, es poder argumentar la toma de decisiones sobre la elección de esa intervención y no otra, considerar la percepción y satisfacción de los beneficiarios, preocuparse por los impactos una vez finalizada y aprender de la evaluación aquellas prácticas que mejoren el conocimiento, los resultados y la eficiencia en programas posteriores.

Incorporar la evaluación en la Administración, no puede plantearse como una acción puntual, impulsada por circunstancias excepcionales como justificar los recursos, continuar o no con un servicio o dar cuentas a la organización. La función evaluadora de los programas y planes debe transitar hacia un modelo interiorizado y sistemático de trabajar, institucionalizada de manera similar a las funciones de gestión, seguimiento y control de cualquier actuación administrativa. Integrar la evaluación dentro del ciclo de gestión habitual implica de este modo, incluir el concepto de “autoevaluación”, entendiendo por ésta, la valoración de carácter interno, diseñada y ejecutada por los mismos gestores responsables, compartiendo idénticos fines que una evaluación externa, pero con el valor añadido del compromiso y responsabilidad del equipo de personas.

La institucionalización de la evaluación proporciona conocimiento y aprendizaje a la organización, explica a la ciudadanía cómo se han gestionado los recursos, el interés general y las demandas concretas de la población, contribuyendo además, a mejorar la planificación futura y poniendo en valor la utilidad de lo que estamos haciendo. Para ello es necesario extender la cultura de evaluación, cambiar creencias de amenaza por mejora continua, la finalidad de lo que hacemos sobre el cómo lo hacemos, integrar el exterior en la acción administrativa, cuestionarnos permanentemente para mejorar, dar luz a la gestión diaria y orientar nuestra actuación a la mejora de calidad de los servicios dispensados a la sociedad.



## MEDIDAS PARA LA CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS

### 1.

#### **Mejorar la prestación de los servicios públicos mediante el desarrollo de programas y herramientas de gestión de calidad.**

La mejora en la prestación de los servicios públicos es un objetivo permanente del Gobierno de Aragón. Entendemos que la implantación de programas y herramientas de gestión de calidad en la administración contribuirá a hacer posible esa mejora. Así, las Cartas de Servicios permiten a los ciudadanos conocer no solo qué servicios prestamos y qué gestiones pueden realizar con nosotros sino también el grado de compromiso que adquirimos con ellos en cada caso. Pretendemos mejorar el sistema de Quejas y Sugerencias para que sea más fácil para los ciudadanos hacerse oír por la Administración. Queremos saber qué necesitan y esperan los ciudadanos de nosotros como punto de partida para el diseño y mejora de los servicios públicos.

La mejora en la prestación de los servicios requiere también herramientas internas de gestión dirigidas hacia la mejora continua. Queremos formar a los empleados públicos de manera que su gestión diaria implique la evaluación de su actividad. Queremos evaluar lo que hacemos para saber si podemos mejorarlo.

### 2.

#### **Conseguir una administración más cercana a la ciudadanía mejorando los procesos de transparencia y comunicación.**

Los ciudadanos estarán informados de lo que hacemos, pero también de por qué lo hacemos y de los resultados que obtenemos. Debemos analizar la información que proporcionamos para reestructurarla de manera que sea verdaderamente útil. Queremos que el acceso a la información pública sea fácil para los ciudadanos y que la respuesta de la administración sea rápida y completa y permita el tratamiento de la información que se facilita.

Pero una mejora de los servicios públicos no se consigue si antes no ha existido una mejora en la comunicación interna de la propia organización. Queremos que la comunicación con los empleados públicos sea rápida y coordinada, aprovechando nuevos canales y espacios de comunicación y fomentando su participación. La Administración debe fomentar una comunicación interna eficiente para conseguir el compromiso de los empleados públicos con los objetivos y valores de la Administración, compromiso imprescindible para mejorar la calidad de los servicios públicos.

**3.****Hacer más sencillas las relaciones entre la ciudadanía y la Administración mediante la simplificación de documentos y trámites administrativos.**

Queremos agilizar la relación entre los ciudadanos y la Administración. Vamos a unificar procedimientos y reducir el tiempo y el coste de los trámites administrativos.

La Administración dispone de información y documentos que no debe pedir una y otra vez a los ciudadanos. Para conseguirlo, queremos hacer accesibles esos documentos a todos los órganos administrativos facilitando además el trabajo de los empleados públicos.

**4.****Impulsar entre los empleados públicos un liderazgo comprometido con la Misión de esta Administración**

El cambio en el modelo de gestión pública implica un cambio interno que debe empezar por los propios trabajadores de la Administración. Queremos formar a nuestros empleados, comenzando por los responsables de la gestión de los servicios públicos, para reforzar su liderazgo y su capacidad de adaptación a los cambios sociales y a los requerimientos de la ciudadanía.





## ACTUACIONES DE DESARROLLO DE LAS MEDIDAS

### RELACIÓN DE ACTUACIONES

*Mejorar la prestación de los servicios públicos mediante el desarrollo de programas y herramientas de gestión de la calidad*

1. Elaboración, actualización y difusión de Cartas de Servicios
2. Implantación del proceso de detección de necesidades y expectativas de los ciudadanos
3. Revisión y actualización del sistema de Quejas y Sugerencias
4. Fomento del uso de instrumentos de la gestión por procesos
5. Revisión del modelo de evaluación
6. Construcción de un instrumento de medición de la gestión de la calidad de los órganos administrativos
7. Diseño de un modelo normalizado de difusión de planes y programas

*Conseguir una administración más cercana a la ciudadanía mejorando los procesos de transparencia y comunicación*

8. Mejora de la funcionalidad y contenidos del Portal de transparencia
9. Mejora del derecho de acceso a la información pública
10. Revisión del modelo de comunicación entre la Administración, el personal a su servicio y las unidades administrativas
11. Elaboración de un modelo de acogida del personal de la Administración

*Hacer más sencillas las relaciones entre la ciudadanía y la Administración mediante la simplificación de documentos y trámites administrativos*

12. Desarrollo de un programa de simplificación de procedimientos administrativos
13. Elaboración y difusión de un Catálogo de Interoperabilidad
14. Redacción y difusión de los criterios generales de simplificación administrativa

*Impulsar entre los empleados públicos un liderazgo comprometido con la Misión de esta Administración*

15. Desarrollo de un programa de liderazgo



### MODELO DE FICHA DE DESCRIPCIÓN DE LAS ACTUACIONES

<b>Denominación</b>
Título de la actuación
<b>Contribución a los objetivos</b>
<p>Valoración y explicación de cómo la actuación concreta está vinculada a los objetivos planteados en este Plan:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incorporar el sistema de valores organizativos: <ol style="list-style-type: none"> <li>A. Orientación al ciudadano.</li> <li>B. Innovación.</li> <li>C. Responsabilidad.</li> <li>D. El empleado público.</li> </ol> </li> <li>2. Implantar y consolidar la práctica de la evaluación</li> </ol>
<b>Grupos de interés</b>
Personas o colectivos, objetivo de actividades, productos o servicios de la organización y cuyas acciones pueden afectar al éxito de las estrategias y objetivos.
<b>Actividades</b>
Lista de actividades en que consiste cada actuación. Definición de qué se va a hacer.
<b>Órganos o unidades responsables de la ejecución</b>
Centros directivos y otros órganos encargados del despliegue y desarrollo del plan.
<b>Indicadores</b>
Datos, percepciones, números, hechos u opiniones que brindan información cualitativa o cuantitativa y que permiten medir objetivamente la actuación y su evaluación, desde el punto de vista de la Satisfacción, la Percepción, el Rendimiento o los Resultados.
<b>Fuentes de los indicadores</b>
Información sobre dónde o cómo se obtienen las evidencias que sirven para determinar el valor de los indicadores.
<b>Calendario de ejecución</b>
Plazo previsto de ejecución: un periodo, un año o una referencia temporal, diferenciando las actividades o planteando fases, en caso de ser necesario.
<b>Definición para despliegue</b>
Determinación sobre la necesidad o no de una mayor definición o desarrollo posterior de las actividades o de iniciativas concretas en el marco de ejecución del plan, para completar algunas de las actuaciones, dado el punto de partida de cada una.
<b>Beneficios a obtener</b>
Previsión de los aspectos positivos y mejoras que se obtendrán mediante el desarrollo de la actuación.
<b>Valor de partida</b>
Datos o antecedentes de los que se dispone respecto a la situación previa sobre la que se va a actuar, a fin de constatar la mejora que supondrá el desarrollo de las actividades y cuya evaluación depende de los indicadores que se determinen en cada caso.



**MEDIDA 1. Mejorar la prestación de los servicios públicos mediante el desarrollo de programas y herramientas de gestión de la calidad.**

<b>Denominación</b>
<b>1. Elaboración, actualización y difusión de Cartas de Servicios</b>
<b>Contribución a los objetivos:</b> 1 A, 1 B, 1 C y 2
<p>Queremos que las Cartas de Servicios ayuden a ampliar la información que la ciudadanía tiene de los servicios públicos y de los estándares de calidad a los que la Administración se compromete, así como a conocer su satisfacción y su confianza en ella.</p> <p>Las Cartas de Servicios contribuirán a fomentar el compromiso responsable de los empleados públicos con la ciudadanía, con la innovación, así como con la mejora continua.</p> <p>Implementar y consolidar la cultura de la evaluación, mediante el seguimiento del cumplimiento de los compromisos adquiridos en las Cartas de Servicios, es uno de nuestros objetivos como Administración orientada al servicio de la ciudadanía.</p>
<b>Grupos de interés</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ciudadanía.</li> <li>- Empresas.</li> <li>- Entidades.</li> </ul>
<b>Actividades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de la totalidad de servicios dispensados por la Administración aragonesa directamente relacionados con la atención a la ciudadanía, empresas y entidades.</li> <li>- Desarrollo de criterios de planificación y temporalización, para la progresiva confección de Cartas de Servicios en cada centro directivo.</li> <li>- Realización, en las diferentes unidades, de las Cartas de Servicios, y la revisión y actualización de aquellas ya implantadas.</li> <li>- Publicación en el Boletín Oficial de Aragón, en el Portal del Gobierno de Aragón, en el Portal de Transparencia y en los centros prestadores de servicios.</li> <li>- Seguimiento y evaluación de los compromisos de calidad alcanzados y difusión en el Portal de Transparencia y en el Portal del Gobierno de Aragón con periodicidad anual.</li> <li>- Actualización y adecuación de indicadores en caso de detección de áreas de mejora.</li> </ul>
<b>Órganos o unidades responsables de la ejecución</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección General de la Función Pública y Calidad de Servicios.</li> <li>- Secretarías Generales Técnicas.</li> <li>- Dirección General de Contratación, Patrimonio y Organización.</li> <li>- Dirección General de Administración Electrónica y Sociedad de la Información.</li> <li>- Órganos gestores.</li> </ul>



<b>Indicadores</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de Cartas de Servicios / Número de servicios identificados.</li> <li>- Número de Cartas de Servicios de más de 5 años modificadas / Número de Cartas de Servicios de más de 5 años (según fecha publicación en Boletín Oficial de Aragón)</li> <li>- Cumplimiento de divulgación de resultados en plazo.</li> <li>- Encuesta de percepción del empleado público, del incremento de la calidad a través de las Cartas de Servicios.</li> </ul>	
<b>Fuentes de los indicadores</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Boletín Oficial de Aragón.</li> <li>- Portal del Gobierno de Aragón (Sede electrónica del Gobierno de Aragón)</li> <li>- Portal de Transparencia.</li> </ul>	
<b>Calendario de ejecución</b>	
2016-2019 Actualización de objetivos con carácter anual.	
<b>Definición para despliegue</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- No requiere desarrollo inicial antes de su ejecución.</li> </ul>	
<b>Beneficios a obtener</b>	
<p>Información de los servicios disponibles en la Administración aragonesa, de manera accesible, comprensiva y participativa.</p> <p>Compromiso de calidad a toda la ciudadanía, empresas y entidades beneficiarias de los servicios de la Administración.</p>	
<b>Valor de partida</b>	
Cartas de Servicios a fecha de junio 2016 = 35	Publicación de cumplimiento 2015 = 23
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presidencia: 2</li> <li>• Economía, Industria y Empleo: 5</li> <li>• Hacienda y Administración Pública: 4</li> <li>• Educación, Cultura y Deporte: 8</li> <li>• Vertebración del Territorio, Movilidad y Vivienda: 1</li> <li>• Ciudadanía y Derechos Sociales: 10</li> <li>• Desarrollo Rural y Sostenibilidad: 1</li> <li>• Innovación, Investigación y Universidad: 2</li> <li>• Sanidad: 2</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presidencia: 2</li> <li>• Economía, Industria y Empleo: 5</li> <li>• Hacienda y Administración Pública: 3</li> <li>• Educación, Cultura y Deporte: 4</li> <li>• Vertebración del Territorio, Movilidad y Vivienda: -</li> <li>• Ciudadanía y Derechos Sociales: 5</li> <li>• Desarrollo Rural y Sostenibilidad: 1</li> <li>• Innovación, Investigación y Universidad: 2</li> <li>• Sanidad: 1</li> </ul>



<b>Denominación</b>
<b><i>2. Implantación del proceso de detección de necesidades y expectativas de los ciudadanos</i></b>
<b>Contribución a los objetivos:</b> 1 A, 1 B y 2
Queremos escuchar sistemáticamente la opinión de las personas usuarias de servicios públicos, para adecuar la atención a la ciudadanía a sus necesidades y expectativas, incorporándolas en el desarrollo de los programas.
<b>Grupos de interés</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ciudadanía.</li> <li>- Empresas.</li> <li>- Entidades.</li> </ul>
<b>Actividades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de los servicios o unidades que deben realizar análisis de demanda, de forma previa a la redacción de planes, elaboración de programas, puesta en marcha de iniciativas de gasto o publicación de Cartas de Servicios.</li> <li>- Determinación, con la participación de los ciudadanos y de los órganos administrativos de las técnicas más adecuadas para detectar las necesidades y expectativas de los ciudadanos en cada caso.</li> <li>- Programa de implantación de análisis de demanda y evaluación de la satisfacción, de acuerdo con los órganos administrativos.</li> </ul>
<b>Órganos o unidades responsables de la ejecución</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección General de la Función Pública y Calidad de Servicios</li> <li>- Dirección General de Participación Ciudadana, Transparencia, Cooperación y Voluntariado.</li> <li>- Órganos gestores</li> </ul>
<b>Indicadores</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nº de servicios identificados.</li> <li>- Nº de planes, programas, iniciativas de gasto y Cartas de Servicios que hayan incorporado las necesidades y expectativas de los ciudadanos en su elaboración</li> <li>- Nº de servicios en que se ha implantado / Nº de servicios dotados previamente de herramientas de análisis de demanda</li> </ul>
<b>Fuentes de los indicadores</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Portal del Gobierno de Aragón (Sede electrónica del Gobierno de Aragón)</li> <li>- Referencia en documentos.</li> <li>- Departamentos</li> </ul>



<b>Calendario de ejecución</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Identificación de los servicios o unidades: 2017</li><li>- Determinación de técnicas: 2017</li><li>- Programa de implantación: 2018</li></ul>
<b>Definición para despliegue</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Requiere desarrollo inicial antes de su ejecución.</li></ul>
<b>Beneficios a obtener</b>
Identificación adecuada de los aspectos de los servicios que, a juicio de las personas destinatarias, necesitan ser mejorados. Fomento de la comunicación y la participación de las personas usuarias. Incremento de la confianza en la organización.
<b>Valor de partida</b>
Servicios en que está implantada alguna herramienta de detección de necesidades: <ul style="list-style-type: none"><li>- 20 unidades tienen encuestas.</li><li>- 15 disponen de buzón de sugerencias.</li><li>- 6 usan la técnica de grupos focales o reuniones con grupos de interés.</li></ul>



<b>Denominación</b>
<b>3. Revisión y actualización del sistema de Quejas y Sugerencias</b>
<b>Contribución a los objetivos: 1</b>
<p>Queremos potenciar la implicación y participación de la ciudadanía, empresas y entidades en la mejora e innovación de los servicios públicos, mediante el procedimiento de Quejas y Sugerencias</p> <p>Buscamos estimular nuestro compromiso y responsabilidad como empleados públicos mejorando la información ofrecida, el trato dispensado y la calidad de los servicios públicos.</p>
<b>Grupos de interés</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ciudadanía.</li> <li>- Empresas.</li> <li>- Entidades.</li> <li>- Empleados públicos.</li> </ul>
<b>Actividades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fomentar la consideración de las Sugerencias y Quejas como una oportunidad de mejora en el funcionamiento de la Administración y participación de la ciudadanía, empresas y entidades, mediante formación en habilidades interpersonales, gestión de calidad, gestión de Quejas y Sugerencias, tipología y la aplicación de tramitación informática.</li> <li>- Habilitar un teléfono de Quejas y Sugerencias como canal de presentación de Sugerencias y Quejas.</li> <li>- Revisar el sistema de tramitación de Sugerencias y Quejas.</li> <li>- Incluir la gestión de Sugerencias y Quejas en todas las Cartas de Servicios con indicadores de compromiso.</li> <li>- Revisión de la aplicación informática que gestiona las Quejas y Sugerencias.</li> </ul>
<b>Órganos o unidades responsables de la ejecución</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección General de la Función Pública y Calidad de Servicios</li> <li>- Dirección General de Contratación, Patrimonio y Organización.</li> <li>- Dirección General de Administración Electrónica y Sociedad de la Información.</li> <li>- Secretarías Generales Técnicas</li> </ul>



<b>Indicadores</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número total de Quejas y Sugerencias.</li> <li>- Número de Quejas clasificada por motivos.</li> <li>- Número de Quejas y Sugerencias por unidad afectada.</li> <li>- Tiempo medio de respuesta (plazo legal de un mes)</li> <li>- Porcentaje de Quejas sin respuesta.</li> </ul>	
<b>Fuentes de los indicadores</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inspección General de Servicios</li> <li>- Plataforma tramitación telemática.</li> </ul>	
<b>Calendario de ejecución</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formación: 2017</li> <li>- Revisión y actualización del sistema de Quejas y Sugerencias: 2017-2019</li> </ul>	
<b>Definición para despliegue</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- No requiere desarrollo inicial antes de su ejecución.</li> </ul>	
<b>Beneficios a obtener</b>	
Revisión de los canales de participación de la ciudadanía en la mejora del funcionamiento de la Administración y detectar niveles de satisfacción en su relación con ella.	
<b>Valor de partida</b>	
Número de Sugerencias y Quejas en el año 2015: 11.229	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presidencia</li> <li>• Economía, Industria y Empleo</li> <li>• Hacienda y Adm. Pública</li> <li>• Educación, Cultura y Deporte</li> <li>• Vertebración Territorio, Movilidad y Vivienda</li> <li>• Ciudadanía y Derechos Sociales</li> <li>• Desarrollo Rural y Sostenibilidad</li> <li>• Innovación, Investigación y Universidad</li> <li>• Sanidad</li> </ul>	18 34 45 11 24 53 8 0 11.036 11.229
TOTAL	11.229





<b>Denominación</b>
<b>4. Fomento del uso de instrumentos de la gestión por procesos</b>
<b>Contribución a los objetivos:</b> 1 A, 1 B y 1 C
Pretendemos implementar acciones que permitan avanzar en una gestión por procesos, con la finalidad de controlar que las actividades, recursos y métodos se ajustan a determinados estándares de calidad o buen funcionamiento, facilitando su evaluación y, con ello, mejorando la prestación de los servicios.
<b>Grupos de interés</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ciudadanos.</li> <li>- Empresarios.</li> <li>- Entidades.</li> <li>- Empleados públicos.</li> </ul>
<b>Actividades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formación en gestión por procesos.</li> <li>- Clasificación de procesos: determinación de procesos clave o estratégicos de cada centro directivo, con identificación de los responsables.</li> <li>- Impulso de la documentación de los procesos en los órganos administrativos con rango de servicio: elaboración de mapas de procesos, redacción de fichas de descripción del proceso, diagramas de flujo y cuadros de indicadores.</li> <li>- Publicación de los documentos de los procesos que se generen.</li> </ul>
<b>Órganos o unidades responsables de la ejecución</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección General de la Función Pública y Calidad de Servicios</li> <li>- Secretarías Generales Técnicas</li> <li>- Órganos gestores</li> </ul>
<b>Indicadores</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alumnos formados.</li> <li>- Nº de documentos publicados en la web.</li> </ul>
<b>Fuentes de los indicadores</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Portal del Gobierno de Aragón (Sede electrónica del Gobierno de Aragón)</li> <li>- Instituto Aragonés de Administración Pública.</li> </ul>



<b>Calendario de ejecución</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seminario de formación con los responsables de los centros directivos: 2017</li> <li>- Cursos de formación del Instituto Aragonés de Administración Pública: 2017</li> <li>- Desarrollo de documentación de procesos operativos: segundo año de ejecución del plan.</li> </ul>
<b>Definición para despliegue</b>
<p>Formación: Requiere desarrollo inicial antes de su ejecución.</p> <p>Identificación de procesos clave: No requiere desarrollo inicial antes de su ejecución.</p> <p>Documentación de procesos: No requiere desarrollo inicial antes de su ejecución.</p>
<b>Beneficios a obtener</b>
<p>Estímulo a la comunicación y al trabajo en equipo, así como participación del personal en la identificación de mejoras de cada unidad.</p> <p>Simplificación y homogeneización de los procesos existentes.</p> <p>Conocimiento e identificación de los procesos clave en la gestión de los Departamentos y las tareas a realizar.</p>
<b>Valor de partida</b>
No procede.



<b>Denominación</b>
<b>5. Revisión del modelo de evaluación</b>
<b>Contribución a los objetivos:</b> 1 y 2
<p>Queremos incorporar el sistema de valores de la organización en las actuaciones de la Administración desde una perspectiva centrada en la ciudadanía, empresas y entidades, innovadora, responsable y con el empleado público como eje de gestión del cambio.</p> <p>Aspiramos a implantar y consolidar un modelo metodológico de evaluación común a toda la organización en valores, recursos, criterios, lenguaje y técnicas, promoviendo una misma cultura que permita valorar el trabajo, mejorar y rendir cuentas a la ciudadanía, haciendo de la evaluación un proceso de transparencia y calidad de los servicios.</p>
<b>Grupos de interés</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ciudadanía.</li> <li>- Empresas.</li> <li>- Entidades.</li> <li>- Empleados públicos.</li> </ul>
<b>Actividades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis y revisión del modelo actual de "Evaluación de políticas y servicios públicos".</li> <li>- Publicación del manual en la página web.</li> <li>- Institucionalización de la práctica de la evaluación en los planes, programas e iniciativas públicas.</li> </ul>
<b>Órganos o unidades responsables de la ejecución</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección General de la Función Pública y Calidad de Servicios</li> </ul>
<b>Indicadores</b>
Construcción del modelo de "Evaluación de políticas y servicios públicos".
<b>Fuentes de los indicadores</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Portal del Gobierno de Aragón (Sede electrónica del Gobierno de Aragón)</li> <li>- Portal del empleado</li> </ul>
<b>Calendario de ejecución</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración del modelo: 6 meses desde la aprobación del Plan.</li> <li>- Revisión del modelo: 2017- 2019.</li> </ul>



<b>Definición para despliegue</b>
- No requiere desarrollo inicial antes de su ejecución.
<b>Beneficios a obtener</b>
Incorporación del catálogo de valores de la Administración en el modelo de evaluación de las políticas y servicios públicos.
<b>Valor de partida</b>
Actualización del modelo de "Evaluación de políticas y servicios públicos". Manual de usuario (Abril 2013). Dirección General de la Función Pública y Calidad de los Servicios Inspección General de Servicios.



<b>Denominación</b>
<b>6. Construcción de un instrumento de medición de la gestión de la calidad de los órganos administrativos</b>
<b>Contribución a los objetivos:</b> 1 D y 2
<p>Queremos que los órganos administrativos conozcan su estado en materia de calidad para fomentar el uso y extensión de las herramientas de gestión de la calidad.</p> <p>Con ellos facilitaremos la mejora continua de los servicios públicos.</p> <p>Entendemos que es necesario implicar a los empleados públicos en la gestión de la calidad de los servicios públicos.</p>
<b>Grupos de interés</b>
- Empleados públicos.
<b>Actividades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación y ponderación de los componentes de gestión de la calidad en la Administración de la Comunidad Autónoma.</li> <li>- Elaboración del instrumento de medición.</li> <li>- Determinación de las fuentes de evidencia.</li> <li>- Publicación, difusión y aplicación.</li> </ul>
<b>Órganos o unidades responsables de la ejecución</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección General de la Función Pública y Calidad de Servicios.</li> <li>- Secretarías Generales Técnicas.</li> </ul>
<b>Indicadores</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicación del instrumento de medición.</li> <li>- Difusión de resultados de la medición.</li> </ul>
<b>Fuentes de los indicadores</b>
- Portal del Gobierno de Aragón (Sede electrónica del Gobierno de Aragón)
<b>Calendario de ejecución</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de componentes: 2017</li> <li>- Elaboración del instrumento de medición: 2017</li> <li>- Medición y difusión de resultados: 2018</li> </ul>



<b>Definición para despliegue</b>
- No requiere desarrollo inicial antes de su ejecución
<b>Beneficios a obtener</b>
Extensión del uso de las herramientas de calidad. Mejora de las prácticas de evaluación. Incremento del compromiso de los empleados públicos con la mejora de los servicios públicos.
<b>Valor de partida</b>
No procede



<b>Denominación</b>
<b>7. Diseño de un modelo normalizado de difusión de planes y programas.</b>
<b>Contribución a los objetivos:</b> 1 A, 1 C y 2
Queremos dar a conocer los instrumentos de planificación de una forma clara y comprensible, impulsando la transparencia y facilitando la rendición de cuentas y el control de la responsabilidad de la Administración
<b>Grupos de interés</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ciudadanía.</li> <li>- Empresas.</li> <li>- Entidades.</li> </ul>
<b>Actividades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración participada de un modelo de documento para la publicación de los planes y programas, que recoja los principales elementos de forma armonizada y que evidencie la incorporación del sistema de valores y fundamente la importancia de la evaluación en todo el proceso planificador.</li> </ul>
<b>Órganos o unidades responsables de la ejecución</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección General de la Función Pública y Calidad de Servicios.</li> <li>- Departamentos.</li> </ul>
<b>Indicadores</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelo elaborado.</li> <li>- Planes publicados siguiendo el modelo acordado.</li> </ul>
<b>Fuentes de los indicadores</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Portal del Gobierno de Aragón (Sede electrónica del Gobierno de Aragón).</li> <li>- Portal del empleado.</li> <li>- Portal de Transparencia.</li> </ul>
<b>Calendario de ejecución</b>
Segundo año de ejecución del plan.



<b>Definición para despliegue</b>
- No requiere desarrollo inicial antes de la ejecución.
<b>Beneficios a obtener</b>
Mejora del desarrollo de planes partiendo de la reflexión acerca de lo que se hace para alcanzar los objetivos pretendidos y con los medios disponibles y proporcionando herramientas de evaluación y seguimiento.  Evidencia, accesible para los ciudadanos, de que los planes y programas dan respuesta clara a problemas identificados, reflejando la coherencia estratégica del conjunto de la Administración.  Impulso a la incorporación de los valores operativos en las actuaciones programadas.
<b>Valor de partida</b>
Planes publicados en el Portal de Transparencia.





**MEDIDA 2. Conseguir una administración más cercana a la ciudadanía mejorando los procesos de transparencia y comunicación**

<b>Denominación</b>
<b>8. Mejora de la funcionalidad y contenidos del Portal de Transparencia</b>
<b>Contribución a los objetivos:</b> 1A y 1B
Queremos que la información ofrecida a los ciudadanos sea útil, clara, actualizada y objetiva. Vamos a escuchar a la ciudadanía para proporcionar la información de acuerdo a sus necesidades, intereses y preferencias.
<b>Grupos de interés</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ciudadanía.</li> <li>- Empresas.</li> <li>- Entidades.</li> </ul>
<b>Actividades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de la funcionalidad y contenido del Portal de Transparencia.</li> <li>- Reestructuración del Portal de Transparencia.</li> <li>- Encuesta de satisfacción de usuarios</li> </ul>
<b>Órganos o unidades responsables de la ejecución</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección General de la Función Pública y Calidad de Servicios</li> <li>- Dirección General de Participación Ciudadana, Transparencia, Cooperación y Voluntariado.</li> </ul>
<b>Indicadores</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número visitas mensual.</li> <li>- Páginas visitadas.</li> <li>- Grado de satisfacción (Mayor que 7. Rango de la escala: 1-10).</li> <li>- Consulta a través del Portal de Transparencia.</li> </ul>
<b>Fuentes de los indicadores</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Portal del Gobierno de Aragón (Sede electrónica del Gobierno de Aragón)</li> <li>- Portal de Transparencia.</li> <li>- Encuestas de satisfacción.</li> </ul>



<b>Calendario de ejecución</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Análisis de contenidos: 2016</li><li>- Reestructuración del portal de Transparencia: 2017-2018</li><li>- Encuesta de satisfacción: 2018</li></ul>
<b>Definición para despliegue</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- No requiere desarrollo inicial antes de la ejecución.</li></ul>
<b>Beneficios a obtener</b>
Ofrecer un mayor desarrollo de la información que mejore la responsabilidad de la Administración con la ciudadanía. Fomento de la participación de la ciudadanía.
<b>Valor de partida</b>
No procede.



<b>Denominación</b>
<b>9. Mejora del derecho de acceso a la información pública</b>
<b>Contribución a los objetivos:</b> 1 A y 1 C
Queremos facilitar a todas las personas el ejercicio del derecho de acceso a la información pública, mejorando las condiciones de respuesta por parte de la Administración.
<b>Grupos de interés</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ciudadanía.</li> <li>- Empresas.</li> <li>- Entidades.</li> </ul>
<b>Actividades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Simplificación del procedimiento en el marco del programa de simplificación administrativa.</li> <li>- Elaboración de la Carta de Servicios con compromisos en relación al derecho de acceso a la información.</li> <li>- Encuesta de satisfacción de usuarios.</li> </ul>
<b>Órganos o unidades responsables de la ejecución</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección General de Participación Ciudadana, Transparencia, Cooperación y Voluntariado.</li> <li>- Dirección General de la Función Pública y Calidad de Servicios.</li> <li>- Departamentos (Unidades de Transparencia)</li> <li>- Secretaría General Técnica de Ciudadanía y Derechos Sociales</li> </ul>
<b>Indicadores</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procedimiento revisado.</li> <li>- Carta de Servicios publicada.</li> <li>- Grado de satisfacción (mayor de 7. Rango de la escala: 1-10).</li> </ul>
<b>Fuentes de los indicadores</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Boletín Oficial de Aragón.</li> <li>- Portal del Gobierno de Aragón (Sede electrónica del Gobierno de Aragón)</li> <li>- Portal de Transparencia.</li> <li>- Programa de Simplificación.</li> </ul>



<b>Calendario de ejecución</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Simplificación administrativa del procedimiento: 2017</li><li>- Elaboración Carta de Servicios: 2017</li><li>- Encuesta de satisfacción: 2018</li></ul>
<b>Definición para despliegue</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- No requiere desarrollo inicial antes de su ejecución.</li></ul>
<b>Beneficios a obtener</b>
Adecuación del ejercicio del derecho de acceso a la información pública a la demanda ciudadana.
<b>Valor de partida</b>
No procede.



<b>Denominación</b>
<b>10. Revisión del modelo de comunicación entre la Administración, el personal a su servicio y las unidades administrativas</b>
<b>Contribución a los objetivos:</b> 1 A, 1 B y 1 C
<p>Queremos una comunicación rápida y coordinada con los empleados públicos, que permita su participación y colaboración.</p> <p>Queremos conseguir el compromiso de los empleados públicos con los objetivos y valores de la Administración para mejorar la calidad de los servicios públicos.</p> <p>Queremos gestionar de forma colectiva el conocimiento de la Administración.</p>
<b>Grupos de interés</b>
- Empleados públicos.
<b>Actividades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión del modelo de presencia y relación entre la Administración y el personal a su servicio por medios electrónicos.</li> <li>- Construcción de la Intranet Social Corporativa del Gobierno de Aragón y migración de contenidos.</li> <li>- Elaboración de una disposición general reguladora del modelo de relación y presencia.</li> <li>- Impulso de canales de gestión del conocimiento y entornos colaborativos de trabajo.</li> <li>- Extensión del uso de servicios de administración electrónica para la relación entre órganos administrativos.</li> </ul>
<b>Órganos o unidades responsables de la ejecución</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección General de la Función Pública y Calidad de los Servicios.</li> <li>- Dirección General de Contratación, Patrimonio y Organización.</li> <li>- Dirección General de Administración Electrónica y Sociedad de la Información.</li> <li>- Dirección General de Justicia e Interior.</li> <li>- Secretaría General Técnica de Educación, Cultura y Deporte.</li> <li>- Servicio Aragonés de Salud.</li> <li>- Aragonesa de Servicios Telemáticos.</li> </ul>
<b>Indicadores</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Construcción de la Intranet social corporativa y migración de contenidos.</li> <li>- Disposición general publicada.</li> <li>- Nº de entornos colaborativos en uso.</li> <li>- Nº de documentos remitidos entre órganos administrativos.</li> </ul>



<b>Fuentes de los indicadores</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Boletín Oficial de Aragón.</li> <li>- Portal del Gobierno de Aragón (Sede electrónica del Gobierno de Aragón)</li> <li>- Portal del empleado.</li> <li>- Departamentos.</li> <li>- Aragonesa de Servicios Telemáticos.</li> </ul>
<b>Calendario de ejecución</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición del modelo: 6 meses desde el inicio.</li> <li>- Construcción Intranet Social Corporativa y migración: 2017/2018 (18 meses)</li> <li>- Disposición general: 2017.</li> <li>- Canales y entornos colaborativos: 2018.</li> <li>- Extensión servicios administración electrónica: 2017/2018.</li> </ul>
<b>Definición para despliegue</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- No requiere desarrollo inicial antes de su ejecución.</li> </ul>
<b>Beneficios a obtener</b>
<p>Incorporación del sistema de valores a la organización administrativa.</p> <p>Desarrollo de la autonomía y la responsabilidad de los empleados públicos.</p> <p>Ampliación de la capacidad operativa de los órganos y unidades administrativas.</p> <p>Refuerzo de las condiciones de coordinación efectiva de la Administración.</p> <p>Mejora de la capacidad de adaptación de la Administración y del personal a su servicio a los entornos nuevos de la sociedad.</p>
<b>Valor de partida</b>
No procede.



<b>Denominación</b>
<b>11. Elaboración de un modelo de acogida del personal de la Administración</b>
<b>Contribución a los objetivos: 1 D</b>
<p>Queremos facilitar el compromiso de los empleados públicos con la Misión de la Administración y el desempeño de la unidad administrativa.</p> <p>Vamos a desarrollar la responsabilidad de los empleados públicos como garantía de la mejora continua de los servicios públicos.</p> <p>Queremos procurar una Administración más humana, con espacios de servicio público que proporcionen un entorno de comunicación y respeto a la diversidad.</p>
<b>Grupos de interés</b>
- Empleados públicos.
<b>Actividades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de los componentes y estructura del modelo de acogida y elaboración de las directrices par su despliegue.</li> <li>- Elaboración del manual general y de los manuales sectoriales para el personal de nuevo ingreso en la Administración.</li> <li>- Elaboración de los manuales sectoriales para el personal afectado por procesos de provisión de puestos de trabajo y movilidad interna.</li> <li>- Incorporación de contenidos del manual en los procesos formativos.</li> <li>- Difusión de los manuales en la web y en los entornos colaborativos de los distintos sectores de la Administración.</li> <li>- Elaboración de un protocolo de seguimiento y evaluación, mediante encuesta, de la incorporación de los empleados públicos a sus correspondientes destinos.</li> <li>- Aplicación del protocolo de seguimiento y evaluación y difusión de resultados del seguimiento y evaluación.</li> </ul>
<b>Órganos o unidades responsables de la ejecución</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección General de la Función Pública y Calidad de los Servicios.</li> <li>- Dirección General de Personal y Formación del Profesorado.</li> <li>- Dirección General de Justicia e Interior.</li> <li>- Servicio Aragonés de Salud.</li> </ul>



<b>Indicadores</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicación de los manuales en la web.</li> <li>- Publicación del protocolo de seguimiento y evaluación.</li> <li>- Difusión de resultados de seguimiento y evaluación.</li> </ul>
<b>Fuentes de los indicadores</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Portal del Gobierno de Aragón (Sede electrónica del Gobierno de Aragón)</li> </ul>
<b>Calendario de ejecución</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de componentes: 2017</li> <li>- Elaboración de los manuales: 2017</li> <li>- Difusión de los manuales: 2017</li> <li>- Elaboración del protocolo de seguimiento y evaluación: 2018</li> <li>- Difusión de resultados de seguimiento y evaluación: 2018</li> </ul>
<b>Definición para despliegue</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- No requiere desarrollo inicial antes de su ejecución</li> </ul>
<b>Beneficios a obtener</b>
<p>Mejora de la comunicación interna en la Administración.</p> <p>Incremento del compromiso de los empleados públicos con la Misión de la Administración y el desempeño de la unidad administrativa.</p>
<b>Valor de partida</b>
No procede.





**MEDIDA 3. Hacer más sencillas las relaciones entre la ciudadanía y la Administración mediante la simplificación de documentos y trámites administrativos**

<b>Denominación</b>
<b>12. Desarrollo de un programa de simplificación de procedimientos administrativos</b>
<b>Contribución a los objetivos:</b> 1 A, 1 B, 1 D y 2
<p>Queremos analizar y rediseñar los procedimientos con una clara orientación al ciudadano: reducción de burocracia, impulso de la tramitación electrónica, reducción de tiempos de respuesta, etc.</p> <p>Queremos simplificar no solo los trámites sino también el lenguaje administrativo para hacerlo más accesible y cercano.</p> <p>Analizar los procedimientos supone cuestionar como lo hacemos para intentar mejorar, el programa de simplificación contribuye así a integrar la evaluación en nuestra gestión diaria.</p>
<b>Grupos de interés</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ciudadanía</li> <li>- Empresas</li> <li>- Entidades</li> </ul>
<b>Actividades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programa de simplificación. Se llevará a cabo por grupos de trabajo (Inspección General de Servicios-Secretarías Generales Técnicas-órganos gestores), sobre procedimientos estratégicos.</li> <li>- Programas de simplificación de ámbito departamental. Se llevará a cabo por grupos de trabajo (Secretarías Generales Técnicas-órganos gestores), sobre procedimientos de cada Departamento.</li> </ul>
<b>Órganos o unidades responsables de la ejecución</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección General de la Función Pública y Calidad de Servicios.</li> <li>- Secretarías Generales Técnicas.</li> <li>- Órganos gestores.</li> </ul>
<b>Indicadores</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de procedimientos analizados / Número de procedimientos seleccionados.</li> <li>- Número de procedimientos simplificados / Número de procedimientos analizados.</li> <li>- Nivel de percepción de la simplificación realizada.</li> </ul>



<b>Fuentes de los indicadores</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Boletín Oficial de Aragón.</li><li>- Departamentos.</li><li>- Catálogo de procedimientos.</li></ul>
<b>Calendario de ejecución</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Programa de simplificación de procedimientos estratégicos: 2017-2019</li><li>- Programa de simplificación de ámbito departamental: 2018-2019</li></ul>
<b>Definición para despliegue</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Requiere desarrollo inicial antes de su ejecución.</li></ul>
<b>Beneficios a obtener</b>
Procedimientos más sencillos que hagan más fácil y ágil la relación de los ciudadanos con la Administración.
<b>Valor de partida</b>
No procede.



<b>Denominación</b>
<b>13. Elaboración y difusión de un Catálogo de Interoperabilidad.</b>
<b>Contribución a los objetivos:</b> 1 A, 1 D y 2
<p>Queremos eliminar la obligación de los ciudadanos de entregar documentos o información que ya tiene la Administración.</p> <p>Queremos hacer visible a los empleados públicos los documentos que ya son interoperables y a cuya información se puede acceder por vía electrónica haciendo más fácil para ellos la gestión de los procedimientos.</p>
<b>Grupos de interés</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ciudadanía.</li> <li>- Empresas.</li> <li>- Entidades.</li> <li>- Empleados públicos.</li> </ul>
<b>Actividades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración del Catálogo de documentos interoperables en la Comunidad Autónoma de Aragón.</li> <li>- Aprobación de una norma que cree el Catálogo y ordene su publicación y actualización permanente.</li> <li>- Publicación del Catálogo en la sede electrónica del Gobierno de Aragón y en el Portal del Empleado.</li> </ul>
<b>Órganos o unidades responsables de la ejecución</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección General de la Función Pública y Calidad de Servicios.</li> <li>- Dirección General de Contratación, Patrimonio y Organización.</li> <li>- Dirección General de Administración Electrónica y Sociedad de la Información.</li> </ul>
<b>Indicadores</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprobación y publicación del Catálogo.</li> </ul>
<b>Fuentes de los indicadores</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Boletín Oficial de Aragón.</li> <li>- Portal del Gobierno de Aragón (Sede electrónica del Gobierno de Aragón)</li> </ul>
<b>Calendario de ejecución</b>
2016-2017.



<b>Definición para despliegue</b>
- No requiere desarrollo inicial antes de su ejecución.
<b>Beneficios a obtener</b>
Cumplimiento efectivo de la obligación de la Administración de no solicitar a los ciudadanos aquellos documentos o información que ya tiene en su poder. Mayor agilidad en la tramitación de los procedimientos administrativos.
<b>Valor de partida</b>
No procede.



<b>Denominación</b>
<b>14. Redacción y difusión de los criterios generales de simplificación administrativa.</b>
<b>Contribución a los objetivos:</b> 1 A y 1 D
Queremos que los empleados públicos dispongan de un instrumento que les facilite el análisis y simplificación de los procedimientos que gestionan.
<b>Grupos de interés</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ciudadanía.</li> <li>- Empleados públicos.</li> </ul>
<b>Actividades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redacción de los Criterios Generales de Simplificación.</li> <li>- Aprobación de los Criterios Generales de Simplificación.</li> <li>- Publicación en la web.</li> <li>- Divulgación de los Criterios Generales de Simplificación</li> </ul>
<b>Órganos o unidades responsables de la ejecución</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección General de la Función Pública y Calidad de Servicios.</li> <li>- Dirección General de Contratación, Patrimonio y Organización.</li> <li>- Secretarías Generales Técnicas.</li> <li>- Órganos gestores.</li> </ul>
<b>Indicadores</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración de los Criterios Generales de Simplificación.</li> <li>- Aprobación de los Criterios Generales de Simplificación.</li> <li>- Publicación de los Criterios Generales de Simplificación.</li> <li>- Divulgación de los Criterios Generales de Simplificación.</li> </ul>
<b>Fuentes de los indicadores</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Portal del Gobierno de Aragón (Sede electrónica del Gobierno de Aragón)</li> </ul>
<b>Calendario de ejecución</b>
Segundo semestre de 2017.



<b>Definición para despliegue.</b>
- No requiere desarrollo inicial antes de su ejecución
<b>Beneficios a obtener</b>
Ayuda a los empleados públicos para que simplifiquen sus procedimientos contribuyendo a acelerar el programa de simplificación y, por tanto, a estimular la consecución de los objetivos del mismo.
<b>Valor de partida</b>
No procede.



**MEDIDA 4. Impulsar entre los empleados públicos un liderazgo comprometido con la Misión de esta Administración**

<b>Denominación</b>
<b>15. Desarrollo de un programa de liderazgo</b>
<b>Contribución a los objetivos: 1</b>
Queremos un liderazgo comprometido con la Misión y los valores organizativos, que contribuya a lograr un servicio público excelente.
<b>Grupos de interés</b>
- Empleados públicos.
<b>Actividades</b>
- Ejecución de un plan piloto para el diseño de una metodología de desarrollo del liderazgo. - Diseño de un plan de formación dirigido a líderes: reflexión inicial compartida y diseño de itinerarios formativos. - Ejecución del proceso de formación de los líderes al servicio de la Administración. - Diseño y revisión de herramientas de liderazgo. - Seguimiento y evaluación del proceso.
<b>Órganos o unidades responsables de la ejecución</b>
- Dirección General de la Función Pública y Calidad de Servicios
<b>Indicadores</b>
- Dimensión apoyo en la encuesta de clima organizacional. - Número de líderes formados. - Percepción del empleado público acerca del liderazgo en esta Administración. - Número acciones formativas. - Número de herramientas de liderazgo diseñadas y/o revisadas. - Percepción del líder acerca de su contribución a la Misión y valores.
<b>Fuentes de los indicadores</b>
- Inspección General de Servicios. - Instituto Aragonés de Administración Pública. - Encuesta de clima organizacional. - Encuesta dirigida a líderes. - Encuesta dirigida a empleados públicos.



<b>Calendario de ejecución</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Piloto en dos Direcciones Generales: hasta 31/12/2016</li> <li>- Extensión a la población de líderes identificada: 2017-2019</li> </ul>
<b>Definición para despliegue</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Requiere desarrollo inicial antes de su ejecución.</li> </ul>
<b>Beneficios a obtener</b>
<p>Incorporación del sistema de valores a la gestión diaria.  Potenciación de una cultura de evaluación de resultados.  Impulso del cambio organizacional.  Contribución a la obtención de un clima organizacional positivo.</p>
<b>Valor de partida</b>
<p>Ítems de la Encuesta de líderes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conozco el sistema de valores organizativos de nuestra Administración: 3.01*</li> <li>• Se cuál es la Misión de nuestra administración: 3.50*</li> <li>• Influencia de los responsables de las unidades en los objetivos de la Administración*</li> </ul> <p>Dimensión apoyo en la encuesta de clima: 3.04*</p> <p>* escala de 1 a 5</p>





## MARCO DE EJECUCIÓN DEL PLAN

El alcance temporal del Plan, como se ha señalado anteriormente, es 2016-2019, siendo el mes de diciembre de 2019 el horizonte temporal de ejecución de las medidas y actuaciones que comprende.

Su formalización y aprobación se llevará cabo de conformidad con lo dispuesto en el artículo 6 de la Ley 5/2013, de 20 de junio, de calidad de los Servicios Públicos de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón.

## DESPLIEGUE DE LAS ACTUACIONES

El inicio del desarrollo de las actuaciones previstas está condicionado a los siguientes requerimientos:

1. *Constitución de la Comisión* para la evaluación de las políticas públicas y la calidad de los servicios públicos creada por la Ley 5/2013, de calidad.
2. *Desarrollo de metodologías, técnicas e intervenciones previas* en algunas actuaciones que no ha sido posible formalizar en el periodo disponible para la confección de este documento.

Se trata de operaciones previas y necesarias cuya concreción y ejecución implica una duración que se extiende más allá de la disponible para este documento. Afecta principalmente, a las actuaciones de fomento del uso de la gestión por procesos, al desarrollo de un programa de simplificación de procedimientos administrativos y al desarrollo de un programa de liderazgo.

3. *Desarrollo de plataformas de participación* con empresas y entidades ciudadanas y *de colaboración* con centros directivos y órganos gestores de la Administración.

Comprende la constitución de un marco operativo de relación y trabajo con determinados agentes y grupos de interés con el fin de formalizar la participación y colaboración en la concepción y desarrollo de las actuaciones. Afecta principalmente a las actuaciones de implantación del proceso de detección de necesidades y expectativas de los ciudadanos, a la revisión y actualización del sistema de Quejas y Sugerencias, al desarrollo de un programa de simplificación de procedimientos administrativos y al desarrollo de un programa de liderazgo.

Con independencia del resultado del proceso de aprobación del Plan y de su seguimiento y evaluación permanente, se prevé que las actuaciones previas se desarrollen durante el último trimestre de 2016, que el grueso de las operaciones se concentre durante los ejercicios de 2017 y 2018, y que durante 2019 se desplieguen un número reducido de actuaciones de largo recorrido además de las que se desarrollen o extiendan como consecuencia de la evaluación permanente y el seguimiento de resultados.



#### **EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO**

El plan contiene 15 actuaciones que desarrollan 4 medidas destinadas a conseguir 2 objetivos estratégicos. Las actuaciones se extienden mediante 58 actividades identificadas.

La evaluación y seguimiento de resultados del Plan se llevará a cabo, de conformidad con el artículo 6.4 de la Ley 5/2013, por la Comisión para la evaluación de las políticas públicas y la calidad de los servicios públicos. A tal efecto, el Plan dispone de 47 indicadores de distinto tipo que deben permitir el seguimiento eficaz de la consecución de los objetivos estratégicos.

#### **OTRAS CONDICIONES DE EJECUCIÓN**

La práctica totalidad de las actuaciones previstas, sin perjuicio de la provisión de servicios tecnológicos en alguna de ellas, se lleva a cabo mediante recursos de personal propio de la Administración, con una especial dedicación de los recursos adscritos a la Dirección General de la Función Pública y Calidad de los Servicios, por lo que cabe estimar un esfuerzo de coordinación de actividades, con independencia de las funciones atribuidas a la Comisión para la evaluación de las políticas públicas y la calidad de los servicios públicos.

Por otra parte, el efecto e impacto de algunas actuaciones en la formación del personal plantea la adopción de iniciativas innovadoras en materia de formación, la implicación y el compromiso de los líderes y responsables de las unidades administrativas y la introducción de criterios estratégicos vinculados a la gestión de la calidad en la configuración de los programas formativos.

Finalmente, hay que señalar que tanto el propio impulso del Plan como la ejecución de las actuaciones relacionadas con la mejora de los procesos de comunicación interna requieren como condición indispensable la constitución de una estructura organizativa específica, funcionalmente especializada, en el ámbito de la función pública.



**MEMORIA ECONÓMICA DEL PLAN GENERAL DE MEJORA DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE ARAGÓN 2016 - 2019.**

---

1. Introducción: marco normativo y planificación.
  2. Análisis de costes del Plan General de Mejora de la Calidad.  
Organización y metodología.
  3. Detalle de los costes de las actuaciones del Plan.
    - 3.1. Costes de personal.
    - 3.2. Costes de formación.
    - 3.3. Otros costes.
    - 3.4. Posibles retornos.
- Resumen costes.



## **1. Introducción: marco normativo y planificación.**

De acuerdo a la Ley 8/2015, de 25 de marzo, de Transparencia de la Actividad Pública y Participación Ciudadana de Aragón, el Gobierno de Aragón mediante Acuerdo de 26 de enero de 2016 aprueba el Plan de Gobierno correspondiente a la IX Legislatura.

Su contenido identifica los objetivos estratégicos perseguidos, las actividades y medios necesarios para alcanzarlos, incluidos los recursos humanos y los costes económicos que previsiblemente serán necesarios para conseguirlos, una estimación temporal para su consecución, la identificación de los órganos responsables de su ejecución, así como los indicadores que permitirán su seguimiento y evaluación.

Por su parte, la Ley 5/2013 de 20 de junio, de Calidad de los Servicios Públicos de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón, establece el mandato para que el plan contemple las medidas de calidad a implementar en los distintos ámbitos de gestión de acuerdo a su configuración como plan general para el conjunto de la Administración.

La sistemática del Plan de Gobierno responde al contenido fijado en la Ley de transparencia, de manera que se identifican los principales objetivos estratégicos por áreas de actuación así como los instrumentos, actividades y medios para conseguirlos. Se determinan de manera específica los proyectos de ley y los planes y programas sectoriales más relevantes. En su elaboración se han tenido en cuenta los compromisos adoptados en el discurso de investidura de la IX Legislatura.

Los principales ejes del Plan de Gobierno son:

- La adopción de medidas que contribuyan a la estabilidad social.
- Especial énfasis en la protección e impulso de una educación de calidad, la sanidad pública universal y los servicios sociales.
- Reforma de la arquitectura institucional aragonesa.
- Medidas para la incentivación de la economía aragonesa con especial preocupación en la recuperación del empleo y en las políticas de innovación.
- Vertebración racional del territorio.
- Lucha contra la pobreza y la exclusión social

Uno de los objetivos estratégicos establecidos para el Departamento de Hacienda y Administración Pública es el de la Reforma de la Administración y mejora de la calidad de los servicios.



INSTRUMENTOS Y ACTIVIDADES	ÓRGANO RESPONSABLE	RECURSOS HUMANOS	COSTE ECONÓMICO	OTROS MEDIOS	TEMPORALIDAD
Plan General de Mejora de la Calidad de los Servicios Públicos de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón	Dirección General de la Función Pública y Calidad de los Servicios	Inspección General de Servicios con colaboración de los Departamentos	Recursos propios		Objetivo de legislatura

Por tanto, uno de los instrumentos y actividades del Plan de Gobierno lo constituye el Plan General de Mejora de la Calidad de los Servicios Públicos de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón, que se estructura según el siguiente esquema de desarrollo:

#### **OBJETIVOS GENERALES DEL PLAN.**

1. Incorporar el sistema de valores organizativos como guía del cambio y de la mejora de la gestión de la calidad en los servicios públicos.
2. Implantar y consolidar la práctica de la evaluación de los planes, programas e iniciativas públicas como herramienta de rendición de cuentas de la Administración a la ciudadanía de Aragón.

#### **MEDIDAS PARA LA CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS.**

1. Mejorar la prestación de los servicios públicos mediante el desarrollo de programas y herramientas de gestión de la calidad
2. Conseguir una administración más cercana a la ciudadanía mejorando los procesos de transparencia y comunicación
3. Hacer más sencillas las relaciones entre la ciudadanía y la Administración mediante la simplificación de documentos y trámites administrativos
4. Impulsar entre los empleados públicos un liderazgo comprometido con la misión de esta Administración

#### **ACTUACIONES DERIVADAS DE LAS MEDIDAS.**

Asimismo, cada una de las medidas contempla una serie de actuaciones que aparecen en el apartado correspondiente y que suponen en conjunto un total de 15, que se desarrollan mediante diversas actividades.



## **2.- Análisis de costes del Plan General de Mejora de la Calidad.**

### **Organización y metodología.**

Realizado un análisis de la situación, valoración y diagnóstico de la calidad en la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón, es necesaria una mejora de su gestión que redunde en la prestación de los servicios públicos.

La Dirección General de Función Pública y Calidad de los Servicios ha sido la encargada de poner en marcha el proyecto y la elaboración del plan de acuerdo a una propuesta técnica metodológica, constituyendo grupos de trabajo en torno a un esquema de gestión de proyectos, con asignación inicial a los órganos superiores competentes en materia de calidad.

En primer lugar, se ha constituido un Grupo ejecutivo del proyecto como órgano de dirección ejecutiva y de soporte técnico en torno a la Inspección General de Servicios, que tiene asignada la obligación y el mandato de elaborar el documento de propuesta antes del 30 de junio de 2016. Este grupo está formado por 12 funcionarios, cuya composición se indica más adelante en el apartado 3.1.

Asimismo, se constituye un Grupo de dirección con participación de todos los Departamentos, además de los organismos Salud, IASS e INAEM, como órgano de participación con funciones de coordinación, canalización y apoyo al Grupo ejecutivo. Está formado por un total de 15 funcionarios, cuya composición se indica, también, en el apartado 3.1.

Los grupos de trabajo han gestionado, con perspectiva transversal, la elaboración del plan que, junto con los datos aportados, permite realizar una valoración económica y una estimación del coste de oportunidad, así como de otros costes y gastos, que su puesta en marcha supone para la organización.

En última instancia, el Gobierno de Aragón, las Cortes de Aragón y la Comisión para la evaluación de las políticas públicas y calidad de los servicios públicos son los órganos competentes de acuerdo a la Ley 5/2013.

El propio Plan de mejora contempla una relación de actuaciones que generan un coste, por lo que se parte de la consideración de la imputación de todos los gastos a un centro de coste que vendría representado por el propio Plan como instrumento de planificación, y más en concreto a cada una de las actuaciones o medidas que contempla y que constituye el final de la ejecución del proceso desde inicio a fin como resultado de agregación de los distintos elementos y conceptos imputables de acuerdo a los criterios considerados más apropiados a cada uno de los supuestos.



Por tanto, aquellas actuaciones que conlleven un coste y/o gasto previsto se han sometido a un análisis mediante la agregación de dos componentes: los costes directos asociados y los indirectos de acuerdo a unos criterios de imputación razonables de acuerdo a la buena gestión de costes, tanto en un caso como en otro, estimados para las distintas líneas a desarrollar con un enfoque desde un triple punto de vista, atendiendo a un esquema básico aplicable en la disciplina económico - presupuestaria:

- Punto de vista cualitativo: trata de dar respuesta a qué tipo de coste y gasto se origina. En este sentido, se han considerado los costes de personal, los costes de formación y otros costes en bienes y servicios que es posible imputar; así como, por último, el coste en inversión desde un punto de vista de las soluciones tecnológicas necesarias.

- Punto de vista cuantitativo: realizando una estimación lo más ajustada posible respecto a los importes a considerar de acuerdo a la información facilitada por las unidades intervinientes en el desarrollo organizativo y en el liderazgo del plan.

- Punto de vista temporal: considerando el plan en su vertiente plurianual para tres ejercicios presupuestarios 2016 – 2019, que no será necesario incrementar ningún crédito presupuestario que no esté ya considerado en las previsiones de gasto efectuadas. Por una parte, el coste de oportunidad de la elaboración del plan se ha devengado hasta 30 de junio de 2016.

Una vez concluidas las tareas de ejecución del plan, "ex post", se llevará a cabo la valoración conjunta y global de todos los costes.

Los costes de personal, que tienen la consideración de coste de oportunidad, se han calculado teniendo en cuenta el personal que ha participado en la elaboración y el tiempo empleado de forma estimada, aplicando como unidad relativa de valor el coste hora.

También se han considerado las acciones formativas, tanto con medios propios como con medios ajenos que conllevan la elaboración e implementación del plan, así como las soluciones tecnológicas que van a ser precisas, tanto en hardware, software y licencias de uso.

La financiación de los costes que se han considerado viene constituida por recursos propios, fundamentalmente de los programas presupuestarios correspondientes al Departamento de Hacienda y Administración Pública en lo referente a los gastos de formación, y al Departamento de Innovación, Investigación y Universidad en lo referente a las medidas tecnológicas, de acuerdo al siguiente detalle:



*Financiación:* clasificación orgánica, funcional y económica según nomenclátor del presupuesto vigente 2016:

12.060.1231 Departamento de Hacienda y Administración Pública. Dirección General de Función Pública y Calidad de los Servicios. Programa 1231 – Selección, Formación y Perfeccionamiento Profesional.

17.040.5426 Departamento de Innovación, Investigación y Universidad. Dirección General de Administración Electrónica y Sociedad de la Información. Programa 5426 – Administración Electrónica.

Financiación del gasto en los Departamentos y Organismos de adscripción de los participantes en la redacción del plan, como gasto de personal, que tiene la consideración de coste de oportunidad, que no incrementa gasto.

*Cláusula de previsión estimada y/o flexibilidad.* La delimitación de costes, gasto e inversión estimada en esta memoria, se ha llevado a cabo de acuerdo a unos parámetros y necesidades definidas para el desarrollo de las medidas que contemplan las actuaciones previstas.

El escenario y la sistemática desarrollada, cálculos y cuantificación se han llevado a cabo en papeles de trabajo que incluyen la fuente de información, explicación, así como su justificación y soporte documental.

En todo caso, se trata de previsiones que podrán ser revisadas en función de las desviaciones que se vayan produciendo, tanto, por una distinta configuración e implementación, como por un grado de desarrollo e intensidad diferentes.

### **3.- Costes de las actuaciones derivadas de las medidas.**

Con carácter general, el esquema indicado anteriormente en cuanto a los conceptos de gasto presupuestario que supone el plan es válido y viene constituido por gasto de capítulos 1 – Gastos de personal, 2 - Gastos en bienes corrientes y servicios y 6 – Inversiones reales.

Respecto al gasto de personal por la participación de diferentes funcionarios en los grupos indicados, tanto por horas de dedicación como reuniones y participaciones, tiene su imputación presupuestaria en cada uno de los programas económicos de los Departamentos de pertenencia, y debe indicarse que no producen incremento de gasto puesto que la dedicación al proyecto constituye una labor adicional y suplementaria sin retribución ni percepción alguna que se realiza en régimen de compatibilidad con las funciones propias de cada puesto de trabajo.





Algunas de las medidas y actuaciones que contiene el Plan, conexas con otras actuaciones previstas en el Plan de Administración Electrónica. En este sentido, hay que hacer referencia a ello puesto que aunque tengan repercusión en la mejora de la calidad y en algunas de las actuaciones del Plan, no se han considerado a efectos de costes puesto que su financiación es independiente de este Plan.

### 3.1. Costes de personal.

De forma lineal y transversal, el coste de personal se ha valorado de acuerdo al siguiente procedimiento:

Elaboración del Plan General de Mejora de la Calidad de los Servicios	
Total coste Grupo ejecutivo (12 efectivos)	81.656,35 €
Total coste Grupo de dirección (15 efectivos)	7.956,00 €
Total coste Grupos	89.612,35 €

Se ha considerado el tiempo y dedicación en horas como unidad relativa de valor universal con el siguiente detalle:

Grupos de trabajo intervinientes en elaboración del Plan.	
Coste hora Grupo ejecutivo	33,72 €
Coste hora Grupo de dirección	35,36 €
Período de ejecución 3 meses. (abril a junio)	3 meses
Dedicación Grupo ejecutivo	2.422 horas
Dedicación Grupo de dirección	225 horas
Total coste Grupo	89.612,35 €

La elaboración del Plan se ha realizado mediante la actuación, fundamentalmente, del Grupo ejecutivo que integra los siguientes puestos de trabajo:

8 efectivos de la Dirección General de Función Pública y Calidad de los Servicios.

1 efectivo del Servicio Aragonés de la Salud (SALUD)

1 efectivo del IASS.

1 efectivo del Departamento de Educación, Cultura y Deporte.

1 efectivo del Departamento de Vertebración del Territorio, Movilidad y Vivienda.

Además, el Grupo de dirección, de acuerdo a lo indicado anteriormente, ha estado compuesto por los siguientes puestos de trabajo:



2 efectivos de la Dirección General de la Función Pública y Calidad de los Servicios.

10 efectivos, uno de cada uno de los Departamentos.

1 efectivo de INAEM.

1 efectivo de IASS.

1 efectivo de SALUD.

Según la metodología aplicada en cuantificación del coste, se ha valorado la pertenencia a Grupos de clasificación, resultando que 25 de los empleados corresponden al Grupo A1 y 2 empleados al Grupo A2. Respecto a los niveles del puesto de trabajo, el intervalo se sitúa entre NCD 18 y 30, en todos los casos con el complemento específico B. Se ha considerado un puesto tipo medio en cada uno de los Grupos, resultando para el Grupo ejecutivo un puesto medio A1 con nivel de complemento de destino 27 y complemento específico B y para el Grupo de dirección un puesto medio A1 con nivel de complemento de destino 29 y específico B.

La jornada considerada ha sido de 1.761,70 horas de acuerdo a lo establecido y parametrizado para el ejercicio 2016 en SIRHGA para puestos cuyo complemento específico es B.

La valoración presupuestaria se detalla en los siguientes cuadros:

VALORACIÓN PRESUPUESTARIA	
GRUPO A NCD 27 B	
CONCEPTOS	
Sueldo	13.441,80 €
Trienios (3)	1.550,88 €
C. Destino	9.645,72 €
C. Específico	15.931,44 €
C. Desarrollo Profesional	2.468,76 €
Pagas Extras	5.113,70 €
	<b>48.152,30 €</b>
C. PATRONAL S. SOCIAL	11.250,72 €
<b>TOTAL COSTE</b>	<b>59.403,02 €</b>
<b>Nº HORAS</b>	<b>1.761,70</b>
<b>VALOR HORA</b>	<b>33,72 €</b>

VALORACIÓN PRESUPUESTARIA	
GRUPO A NCD 29 B	
CONCEPTOS	
Sueldo	13.308,60 €
Trienios (3)	1.535,40 €
C. Destino	9.968,80 €
C. Específico	16.962,88 €
C. Desarrollo Profesional	2.468,76 €
Pagas Extras	5.427,24 €
	<b>49.434,60 €</b>
C. PATRONAL S. SOCIAL	12.852,96 €
<b>TOTAL COSTE</b>	<b>62.287,56 €</b>
<b>Nº HORAS</b>	<b>1.761,70</b>
<b>VALOR HORA</b>	<b>35,36</b>

La financiación de este coste de personal, considerado como coste de oportunidad desde un punto de vista presupuestario, procede de cada uno de los programas económicos de los Departamentos de pertenencia de los empleados participantes y durante el ejercicio 2016, con fecha de cierre 30 de junio.



### 3.2. Costes de formación.

La ejecución del Plan lleva aparejada una serie de acciones formativas, tanto de formación dirigida a líderes como de formación en procesos y calidad, que se llevarán a cabo en el marco de la programación de la Dirección General de Función Pública y Calidad de los Servicios, a través del Instituto Aragonés de Administración Pública.

Las actuaciones comprenden actividades formativas convencionales y usuales en el marco de los programas formativos de la Administración y según el baremo de remuneración de las actividades docentes establecido por el Gobierno de Aragón.

Todo el conjunto de las acciones formativas constituye una previsión que corresponde al ámbito de actuación de la propia Dirección General de la Función Pública y Calidad de los Servicios a través del Instituto Aragonés de Administración Pública y se financian con sus recursos ordinarios a medida que se lleve a cabo la ejecución y desarrollo del plan en su ámbito temporal de vigencia.

El centro directivo deberá considerar específicamente las acciones formativas dirigidas a líderes, de una parte, y priorizar en su programación ordinaria las acciones formativas en materia de procesos y calidad durante el periodo de vigencia del plan, por otra.

### 3.3. Otros costes.

A efectos de esta Memoria no se han considerado otros gastos indirectos de capítulo 2 (electricidad, calefacción, limpieza, ocupación de espacios administrativos o de formación, etc.) puesto que todas las actuaciones tienen lugar en dependencias públicas y por ello no supone incremento de dichos gastos.

A continuación se detallan para cada una de las medidas y acciones que se recogen en el Plan los conceptos de coste y/o gasto, así como su explicación.

#### *1. Mejorar la prestación de los servicios públicos mediante el desarrollo de programas y herramientas de gestión de la calidad*

1. Elaboración, actualización y difusión de Cartas de Servicios
2. Implantación del proceso de detección de necesidades y expectativas de los ciudadanos



3. Revisión y actualización del sistema de Quejas y Sugerencias
4. Fomento del uso de instrumentos de la gestión por procesos
5. Revisión del modelo de evaluación
6. Construcción de un instrumento de medición de la gestión de la calidad de los órganos administrativos
7. Diseño de un modelo normalizado de difusión de planes y programas

Aragonesa de Servicios Telemáticos ha realizado la estimación económica de la evolución de dos aplicaciones informáticas para las que se plantea revisión y mejora en el plan; en concreto, la correspondiente a Cartas de Servicios y a Quejas y Sugerencias de acuerdo a las siguientes previsiones:

- Registro de cartas de servicios. Constituye una aplicación realizada en J2EE en versión OAS R3, que permite almacenar las cartas de servicio en el gestor documental con posibilidad de compartir en caso de necesidad a través de la vía de servicios Web.

La estimación económica total asciende a 900 horas y 24.480,00€ a través de aportación al proyecto por agentes externos de acuerdo al siguiente desglose:

CONCEPTO	Horas	Precio hora	Importe
Requerimientos	22	27,20 €	598,40
Análisis del Sistema de información	90	27,20 €	2.448,00
Diseño del Sistema de información	88	27,20 €	2.393,60
Construcción del Sistema de información	580	27,20 €	15.776,00
Pruebas	21	27,20 €	571,20
Control y seguimiento	43	27,20 €	1.169,60
Documentación de usuario	14	27,20 €	380,80
Implantación del sistema	42	27,20 €	1.142,40
<b>TOTAL</b>	<b>900</b>		<b>24.480,00</b>

- Registro de quejas y sugerencias. Constituye una aplicación realizada en J2EE que gestiona las quejas y sugerencias del ciudadano a los Departamentos del Gobierno de Aragón.

La estimación económica total asciende a 600 horas y 16.320,00€ a través de aportación al proyecto por agentes externos de acuerdo al siguiente desglose:



CONCEPTO	Horas	Precio hora	Importe
Requerimientos.	15	27,20 €	408,00
Análisis del Sistema de información.	60	27,20 €	1.632,00
Diseño del Sistema de información.	59	27,20 €	1.604,80
Construcción del Sistema de información.	386	27,20 €	10.499,20
Pruebas.	14	27,20 €	380,80
Control y seguimiento.	29	27,20 €	788,80
Documentación de usuario.	9	27,20 €	244,80
Implantación del sistema.	28	27,20 €	761,60
<b>TOTAL</b>	<b>600</b>		<b>16.320,00</b>

El escenario temporal del gasto para ambas aplicaciones se sitúa inicialmente en un solo ejercicio presupuestario que previsiblemente corresponderá a 2017 con el carácter de inversión.

*2. Conseguir una administración más cercana a la ciudadanía mejorando los procesos de transparencia y comunicación*

8. Mejora de la funcionalidad y contenidos del Portal de transparencia

9. Mejora del derecho de acceso a la información pública

10. Revisión del modelo de comunicación entre la Administración, el personal a su servicio y las unidades administrativas

11. Elaboración de un modelo de acogida del personal de la Administración

- Portal del empleado.

La revisión del modelo de comunicación entre la Administración, el personal a su servicio y las unidades administrativas implica la mejora de la solución tecnológica del Portal del empleado y su desarrollo como inversión, previsiblemente a desarrollar en dos ejercicios, 2017 y 2018, por parte de la Dirección General de Administración Electrónica y Sociedad de la Información en el marco del Eje sectorial 2 de Programa Operativo FEDER 2014-2020.

*3. Hacer más sencillas las relaciones entre la ciudadanía y la Administración mediante la simplificación de documentos y trámites administrativos*



12. Desarrollo de un programa de simplificación de procedimientos administrativos
13. Elaboración y difusión de un Catálogo de Interoperabilidad
14. Redacción y difusión de los criterios generales de simplificación administrativa

Tanto las referencias anteriores, como la asociación de las actuaciones de la medida 3 del Plan con desarrollos tecnológicos de largo recorrido, constituyen inversiones que se consideran dentro del marco de elegibilidad de las actuaciones para el desarrollo del Plan de Administración Electrónica de la Dirección General de Administración Electrónica y Sociedad de la Información cuya previsión financiera encuentra cobertura en el Programa Operativo FEDER 2014 – 2020, enmarcándose en el Eje sectorial 2, que prevé un ámbito de intervención en Servicios de administración electrónica y aplicaciones con un importe financiero total de 23.001.421€ para todo el período.

El Eje 2 se define como “*Mejorar el uso y la calidad de las TIC y el acceso a las mismas*”, y una de las prioridades de inversión, en concreto la 2.C, consiste en el refuerzo de las aplicaciones de las TIC para la administración electrónica, el aprendizaje electrónico, la inclusión electrónica, la cultura electrónica y la sanidad electrónica que se materializará a través de actuaciones tales como la administración electrónica y equipamientos necesarios para su prestación y el desarrollo del Plan de Administración electrónica que abarcará, entre otras posibles acciones, la incorporación de procedimientos administrativos al medio electrónico favoreciendo la interacción entre ciudadanos y empresas y la Administración Pública, la modernización de los procesos de gestión administrativa para la utilización del Documento Electrónico, el Expediente Electrónico y la Factura Electrónica y la creación y evolución de servicios horizontales para trámites, procesos y proyectos de nuevas aplicaciones sectoriales que respondan a una necesidad legal o contribuyan al desarrollo de la Administración Electrónica.

Las actuaciones que se contemplan en el Plan de calidad pueden ser incluidas como medidas en este Programa Operativo Feder para ese período de actuación y, por tanto, su coste vendría cubierto por dicho programa.

#### ***4. Impulsar entre los empleados públicos un liderazgo comprometido con la Misión de esta Administración***

15. Desarrollo de un programa de liderazgo

La implementación de esta medida implica acciones formativas de desarrollo del liderazgo.



Para el desarrollo de las previsiones de liderazgo comprometidas con la Misión y los valores organizativos que contribuyan al logro de un servicio público excelente, se ha previsto un escenario inicial de puesta en marcha a través de medios ajenos cuya estimación de coste máximo se cuantifica en 27.000 €.

En todo caso, cuando se produzca la licitación mediante concurrencia pública para su correspondiente contratación administrativa, previsiblemente, los importes referidos se ajustarán a la baja.

### 3.4. Posibles retornos.

No cabe esperar retornos financieros de la ejecución de las medidas del Plan.

No obstante, de su efectiva implantación cabe plantear impactos en tres ámbitos diferentes con repercusiones económicas indudables:

1. Efectos positivos en la productividad de las unidades administrativas.
2. Efectos económicos en la comunidad: la ciudadanía materializará y concretará económicamente el impacto de las actuaciones de simplificación administrativa, comunicación, transparencia y liderazgo.
3. Efectos positivos en materia de responsabilidad social.

Con el fin de evaluar estos impactos, en el marco de esta Memoria se recomienda que en el desarrollo de todas las actuaciones se mida el grado de esfuerzo aplicado por el personal y se estime el coste en términos de créditos de los Capítulos 1 y 2 asociados, y en el caso de las actuaciones de simplificación administrativa efectuar una valoración previa antes de cada actividad y otra con el efecto final producido.

## 4. Resumen costes.

### 4.1. Costes de personal.

Elaboración del Plan General de Mejora de la Calidad de los Servicios	
Total coste Grupo ejecutivo (12 efectivos)	81.656,35 €
Total coste Grupo de Dirección (15 efectivos)	7.956,00 €
<b>Total coste Grupos</b>	<b>89.612,35 €</b>



#### 4.2. Otros costes. Cuadro detallado total.

Tipo de gasto	Cap. Gasto	Estimación €	Financiación: Sección, Servicio, programa. (*)	Ejercicio
Formación liderazgo	2	27.000,00	12.060.1231	2017
Aplicación Cartas de Servicios	6	24.480,00	17.040.5426	2017
Aplicación Quejas y Sugerencias	6	16.320,00	17.040.5426	2017
<b>TOTAL</b>		<b>67.800</b>		

(\*) Financiación: clasificación orgánica, funcional y económica según *nomenclátor* del presupuesto vigente 2016:

12.060.1231 Departamento de Hacienda y Administración Pública. Dirección General de Función Pública y Calidad de los Servicios. Programa 1231 – Selección, Formación y Perfeccionamiento Profesional.

17.040.5426 Departamento de Innovación, Investigación y Universidad. Dirección General de Administración Electrónica y Sociedad de la Información. Programa 5426 – Administración Electrónica.

Así pues, el Plan general de mejora de la calidad de los servicios públicos contempla una relación de 15 actuaciones a desarrollar durante un periodo de 3 años, para las que no será necesario incrementar ningún crédito presupuestario que no esté ya considerado en las previsiones de gasto efectuadas.