

Plan	Plan General de Mejora de la Calidad de los servicios públicos de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón 2016-2019
Medida	1.- Mejorar la prestación de los servicios públicos mediante el desarrollo de programas y herramientas de gestión de calidad
Actuación	6.- Instrumento de medición de la gestión de la calidad de los órganos administrativos

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

Medida 6: “INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LOS ÓRGANOS ADMINISTRATIVOS”

Plan	Plan General de Mejora de la Calidad de los servicios públicos de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón 2016-2019
Medida	1.- Mejorar la prestación de los servicios públicos mediante el desarrollo de programas y herramientas de gestión de calidad
Actuación	6.- Instrumento de medición de la gestión de la calidad de los órganos administrativos

ÍNDICE.

INTRODUCCIÓN	5
A. ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA PARA LA CALIDAD Y MODERNIZACIÓN	7
A1.- Integración de la calidad en la estrategia de su centro directivo	7
A2.- Comparecencias en sede parlamentaria con referencia a la calidad	8
A3.- Normas sectoriales referentes a la calidad.....	8
A4.-Elementos específicos con funciones en materia de calidad.	8
AUTOEVALUACIÓN: “Estrategia y estructura para la calidad y modernización”	8
B.-ADMINISTRACIÓN ACCESIBLE, ABIERTA Y CERCANA A LA CIUDADANÍA.....	9
B1.- Simplificación Administrativa.....	9
B2.- Acceso electrónico de la ciudadanía a los servicios públicos.....	10
B3.- Instrumentos innovadores de atención a la ciudadanía	11
AUTOEVALUACIÓN: “Administración accesible, abierta y cercana a la ciudadanía”	11
C.- ADMINISTRACIÓN ECONÓMICAMENTE EFICIENTE Y SOSTENIBLE.....	12
C1.- Sistemas integrales de planificación, gestión y control	12
C2.- Racionalización de estructuras administrativas	13
C3.- Planes de eficiencia y racionalización	13
C4.- Marcos de Sostenibilidad / Responsabilidad Social	13
AUTOEVALUACIÓN: “Administración eficiente y sostenible”	14
D.- ADMINISTRACIÓN INNOVADORA MEDIANTE INFRAESTRUCTURAS Y TECNOLOGÍA ORIENTADA A LA CIUDADANÍA	15
D1.- Gestión por procesos	15
D2.- Sistemas de gestión y difusión del conocimiento	16
D3.- Equipos / Grupos de mejora / Redes Interadministrativas.....	16
D4.- Interoperabilidad	16

Plan	Plan General de Mejora de la Calidad de los servicios públicos de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón 2016-2019
Medida	1.- Mejorar la prestación de los servicios públicos mediante el desarrollo de programas y herramientas de gestión de calidad
Actuación	6.- Instrumento de medición de la gestión de la calidad de los órganos administrativos

AUTOEVALUACIÓN: “Administración innovadora mediante infraestructuras y tecnología orientada a la ciudadanía”	17
E.- COORDINACIÓN INTRA E INTERADMINISTRATIVA EN POLÍTICAS DE MODERNIZACIÓN Y CALIDAD	18
E1.- Coordinación Interadministrativa	18
E2.- Coordinación Intradministrativa	18
AUTOEVALUACIÓN: “Coordinación intra e interadministrativa en políticas de modernización y calidad”	18
F.- EVALUACIÓN DE LAS NORMAS, PROGRAMAS, PLANES Y POLÍTICAS PÚBLICAS	19
F1.- Estudios de las necesidades y expectativas de la ciudadanía	19
F2.- Evaluación de la satisfacción de los usuarios y usuarias	19
F3.- Evaluación de políticas y programas públicos	19
AUTOEVALUACIÓN: “Evaluación de las normas, programas, planes y políticas públicas”	20
G.- PARTICIPACIÓN CIUDADANA	21
G1.- Sistemas estructurados de participación y consulta	21
G2.- Quejas y Sugerencias	22
G3.- Unidades o puestos de trabajo en participación ciudadana	22
G4.- Otros mecanismos de participación ciudadana	23
AUTOEVALUACIÓN: “Participación ciudadana”	23
H.- PERSONAS	24
H1.- Desarrollo de acciones formativas y de capacitación	24
H2.- Evaluación del desempeño	24
H3.- Mecanismos de participación del personal	25
H4.- Reconocimiento del personal	25
H5.- Flexibilidad laboral	26
H6.- Liderazgo	26
AUTOEVALUACIÓN: “Personas”	26
I.- COMPROMISO CON LA CIUDADANÍA	27
I1.- Participación en la elaboración de las Cartas de Servicio	27
I2.- Grado de implantación	28

Plan	Plan General de Mejora de la Calidad de los servicios públicos de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón 2016-2019
Medida	1.- Mejorar la prestación de los servicios públicos mediante el desarrollo de programas y herramientas de gestión de calidad
Actuación	6.- Instrumento de medición de la gestión de la calidad de los órganos administrativos

I3.- Seguimiento y evaluación de los compromisos	28
I4.- La difusión y accesibilidad a las Cartas de Servicio	29
AUTOEVALUACIÓN: “Compromiso con la ciudadanía”	29
J.- ADOPCIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	30
J1.- Adopción de sistemas de gestión de la calidad	30
J2.- Elementos de gestión de la calidad.....	31
J3.- Reconocimientos a la calidad.....	33
AUTOEVALUACIÓN: “Adopción de sistemas de gestión de la calidad”	33
K.- RENDICIÓN DE CUENTAS, ÉTICA Y TRANSPARENCIA	34
K1.- Mecanismos formales de rendición de cuentas	34
K2.- Elementos de gestión de la calidad.....	36
K3.- Reconocimientos a la calidad.....	36
AUTOEVALUACIÓN: “Rendición de cuentas, ética y transparencia”	36

Plan	Plan General de Mejora de la Calidad de los servicios públicos de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón 2016-2019
Medida	1.- Mejorar la prestación de los servicios públicos mediante el desarrollo de programas y herramientas de gestión de calidad
Actuación	6.- Instrumento de medición de la gestión de la calidad de los órganos administrativos

INTRODUCCIÓN:

El Gobierno de Aragón, el día 24 de abril de 2018 adopta el “Acuerdo por el que se aprueba la modificación del Plan general de mejora de la calidad de los servicios públicos de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón 2016-2019” al que se da publicidad mediante ORDEN HAP/752/2018, de 30 de abril.

Una de las medidas establecidas en el Plan general de mejora de la calidad de los servicios públicos de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón es “Mejorar la prestación de los servicios públicos mediante el desarrollo de programas y herramientas de gestión de la calidad”.

Entre las actuaciones que la integran está la “Construcción de un instrumento de medición de la gestión de la calidad de los órganos administrativos”.

La Inspección General de Servicios ha identificado y ponderado los componentes de gestión de la calidad en la Administración de la Comunidad Autónoma y ha determinado las fuentes de evidencia, construyendo una herramienta basada en la autoevaluación que mide una serie de elementos que reflejan la gestión administrativa basada en la calidad, la innovación y la modernización.

Lo que se quiere conseguir es 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, facilitando la mejora continua de los servicios públicos e implicando a los empleados públicos en la gestión de la calidad de los servicios públicos.

Los beneficios que se pretenden obtener son:

- 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.

Por otra 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 en su artículo 29.2.f) como una de las funciones de la Comisión para la evaluación de las políticas públicas y la calidad de los servicios públicos, que es el órgano de coordinación de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón en materia de evaluación de las políticas públicas y de calidad de los servicios públicos, la de “elaborar un informe anual sobre la calidad de los servicios públicos, su grado de aplicación y las mejoras que propone”.

Al mismo tiempo que se hace una primera medición de la gestión de la calidad, parte de la información proporcionada por los centros directivos se utilizará como apoyo a la elaboración del citado informe.

Con el fin de conocer el estado de partida de la implantación de herramientas de calidad en la Administración de la Comunidad Autónoma Aragonesa y con la vocación de seguimiento periódico,

Plan	Plan General de Mejora de la Calidad de los servicios públicos de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón 2016-2019
Medida	1.- Mejorar la prestación de los servicios públicos mediante el desarrollo de programas y herramientas de gestión de calidad
Actuación	6.- Instrumento de medición de la gestión de la calidad de los órganos administrativos

se ha elaborado este cuestionario como instrumento de medición de la gestión de la calidad de los centros directivos. Dicha herramienta está estructurada en 11 dimensiones que definen el modelo de organización al que se pretende caminar:

- Una Administración que cuenta con una estrategia y una estructura para trabajar en calidad, innovación y modernización.
- Una Administración accesible, abierta y cercana a la ciudadanía.
- Una Administración económicamente eficiente y sostenible.
- Una Administración innovadora mediante infraestructuras y tecnología orientada a la ciudadanía.
- Una Administración coordinada intra e interadministrativamente en políticas de modernización y calidad.
- Una Administración que evalúa sus normas, programas, planes y políticas públicas.
- Una Administración que integra la participación ciudadana.
- Una Administración que cuida a las personas que la conforman.
- Una Administración comprometida con la ciudadanía.
- Una Administración que adopta sistemas y elementos de gestión de la calidad.
- Una Administración que rinde cuentas, ética y transparente.

La Guía de acompañamiento al cuestionario de medición de la gestión de la calidad, define aquellos elementos indicadores de gestión en calidad y ejemplifica las posibles evidencias de su implementación en el centro directivo, agrupándolas en torno a las dimensiones descritas.

Plan	Plan General de Mejora de la Calidad de los servicios públicos de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón 2016-2019
Medida	1.- Mejorar la prestación de los servicios públicos mediante el desarrollo de programas y herramientas de gestión de calidad
Actuación	6.- Instrumento de medición de la gestión de la calidad de los órganos administrativos

A.- ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA PARA LA CALIDAD Y MODERNIZACIÓN

Una Administración que trabaja con estrategias de calidad es aquella que está centrada en conocer y satisfacer las necesidades y expectativas de sus grupos de interés, que construye sus políticas orientadas a resultados, modificándolas y mejorándolas en procesos de revisión, actualización y mejora continua, añadiendo, permanentemente, valor a sus servicios.

Así pues, una Administración, para desarrollar una gestión de calidad, debe adoptar este concepto de estrategia, integrándola en su estructura, en sus compromisos y en su normativa.

Una manera de evidenciar que una organización está efectivamente comprometida con la calidad es a través de:

- Incorporar la calidad, la innovación y la modernización en la estrategia con declaraciones explícitas en planes, programas, proyectos, actuaciones, etc.
- Compromisos expresos en sede parlamentaria, con referencias específicas a actuaciones en materia de calidad, innovación y modernización.
- Presencia de estos conceptos en la normativa reguladora.
- Inclusión en la estructura de la organización de elementos específicos con funciones en materia de calidad, innovación y modernización.

A1.- Integración de la calidad en la estrategia de su centro directivo.

La integración de la calidad en la estrategia de su centro directivo es la traducción de los compromisos con la ciudadanía en actuaciones a través de políticas, programas y planes, con referencias explícitas a conceptos vinculados con la calidad. Por ejemplo:

- Apartados o capítulos específicos de sus programas, planes y proyectos.
- Referencias explícitas a una Administración pública abierta, dialogante con la ciudadanía.
- Referencias al “Buen Gobierno” como forma de administración caracterizada por la eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y participación de la sociedad, que dispone los recursos públicos al servicio del desarrollo económico y social.
- Referencias a procesos de modernización y e innovación en la gestión de la Administración, innovando y mejorando procesos obsoletos hacia nuevos programas orientados a resultados eficientes, que reduzcan plazos, tiempo y optimicen recursos.
- Diseño de propuestas con participación ciudadana.
- Elaboración y actualización de las Cartas de Servicios como herramienta de compromiso con la ciudadanía.
- Integrando los procesos de evaluación de las políticas públicas en la estrategia del centro directivo.

Plan	Plan General de Mejora de la Calidad de los servicios públicos de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón 2016-2019
Medida	1.- Mejorar la prestación de los servicios públicos mediante el desarrollo de programas y herramientas de gestión de calidad
Actuación	6.- Instrumento de medición de la gestión de la calidad de los órganos administrativos

A2.- Comparecencias en sede parlamentaria con referencia a la calidad.

Menciones explícitas en sede parlamentaria en las que consten referencias a temas relacionados con la calidad, la innovación y la modernización. (Ver apartado anterior), bien sea a petición propia, a petición de grupos parlamentarios o respuestas a preguntas parlamentarias.

Hacer constar como evidencias aquellas recogidas en el Diario de Sesiones.

A3.- Normas sectoriales referentes a la calidad.

Existencia de norma o normas reguladoras, tales como Leyes, Decretos, Órdenes, marcos de actuación, planes generales, planes de acción, etc., en materia de calidad que contengan referencias a la calidad, innovación y modernización. Podría considerarse igualmente:

- Normativa de menor rango, como instrucciones de calidad, seguimiento del cumplimiento de compromisos, etc.
- Seguimiento de la aplicación de las normas, planes, instrucciones, etc.

A4.- Elementos específicos con funciones en materia de calidad

Integración en la estructura organizativa de:

- Unidades administrativas (RPT) con funciones en calidad, que tengan responsabilidad en la promoción, impulso, apoyo, implantación, seguimiento y evaluación de cuestiones relacionadas con la calidad, innovación o modernización.
- Puestos de trabajo (RPT) con funciones en calidad que desarrollen tareas similares a las descritas en el apartado anterior.
- Estructuras formales, como grupos de mejora, que faciliten, mejoren y difundan iniciativas en materia de calidad, innovación y modernización.
- Celebración de eventos, jornadas, etc. en referencia explícita a la calidad.
- Otros:
 - Dotación de recursos materiales y presupuestos para el despliegue de iniciativas de calidad.
 - Mecanismos de difusión de actividades relacionadas con la calidad: planes de comunicación, buenas prácticas...
 - Redes Internet, foros, trabajo colaborativo cuyo contenido sea relativo a cuestiones de calidad.

AUTOEVALUACIÓN en: “Estrategia y estructura para la calidad y modernización”.

Plan	Plan General de Mejora de la Calidad de los servicios públicos de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón 2016-2019
Medida	1.- Mejorar la prestación de los servicios públicos mediante el desarrollo de programas y herramientas de gestión de calidad
Actuación	6.- Instrumento de medición de la gestión de la calidad de los órganos administrativos

B.- ADMINISTRACIÓN ACCESIBLE, ABIERTA Y CERCANA A LA CIUDADANÍA.

La administración aragonesa tiene como misión responder a las necesidades y expectativas de la ciudadanía, la cual demanda una administración que ofrezca servicios accesibles y de calidad. Para conseguir este objetivo han de adoptarse medidas que generen una progresiva disminución de los trámites y cargas administrativas, promoviendo un lenguaje accesible y comprensible, rediseñando procesos y procedimientos que faciliten y optimicen recursos y generando canales de comunicación innovadores que garanticen una comunicación fluida entre la administración y la sociedad. Para conseguir este modelo de Administración es necesario avanzar en aspectos tales como:

- La simplificación administrativa
- El acceso electrónico de la ciudadanía a los servicios públicos.
- La incorporación de instrumentos innovadores para la atención de los usuarios y usuarias.

B1.- Simplificación Administrativa

La Simplificación Administrativa rediseña los procedimientos con una clara orientación al ciudadano, reduce los procesos y procedimientos, minora o elimina barreras y cargas administrativas, impulsa la tramitación electrónica, disminuye los tiempos de espera, permitiendo mejores relaciones de la administración con la ciudadanía. Además, simplificar, no sólo influye en los trámites, sino también afecta al lenguaje administrativo haciéndolo más accesible, comprensible y cercano.

Analizar los procedimientos supone cuestionar el cómo lo hacemos para mejorar e integrar la evaluación en la gestión diaria.

Entre las herramientas que contribuyan a este objetivo:

- Análisis de procedimientos, identificación y medición de cargas administrativas.
- Planes de Simplificación.
- Planes de reducción de cargas administrativas.
- Planes de mejora del marco normativo.
- Disposición de manuales, metodologías, repositorios de documentos, etc., que faciliten el conocimiento y aplicación entre el personal de instrumentos de simplificación administrativa, reducción de cargas y mejora normativa.
- Valoración del impacto económico que conlleva la aplicación de las medidas referidas.

Plan	Plan General de Mejora de la Calidad de los servicios públicos de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón 2016-2019
Medida	1.- Mejorar la prestación de los servicios públicos mediante el desarrollo de programas y herramientas de gestión de calidad
Actuación	6.- Instrumento de medición de la gestión de la calidad de los órganos administrativos

B2.- Acceso electrónico de la ciudadanía a los servicios públicos

La evolución de la sociedad de la información tanto por las formas de interactuar con la administración, como por las herramientas que disponemos, marca la realidad que estamos viviendo actualmente. La administración debe plantearse estrategias que le permitan adaptarse a las realidades mencionadas, junto con el cumplimiento de la normativa en vigor, incorporando las nuevas tecnologías de la información y comunicación para mejorar la cercanía y accesibilidad con la ciudadanía (*Plan de Administración Electrónica del Gobierno de Aragón 2018-2020*).

La Comisión Europea define de este modo “Administración Electrónica”: “La Administración Electrónica es el uso de las Tecnologías de la información y las Comunicaciones en las Administraciones públicas, combinado con cambios organizativos y nuevas aptitudes, con el fin de mejorar los servicios públicos y los procesos democráticos y reforzar el apoyo a las políticas públicas, siendo una gran herramienta para hacer los gobiernos más abiertos y transparentes”. (*“The Role of eGovernment for Europe’s Future”- Comunicación de la Comisión al Consejo, al parlamento Europeo, al Comité Europeo Económico y Social y al Comité de las Regiones*)

La incorporación de la administración electrónica en los procesos de la administración se ha planteado en base a un modelo de evolución que cuenta con los siguientes niveles:

- Nivel 1. Información: provisión de información en línea sobre políticas y procedimientos administrativos. No hay interacción directa entre los ciudadanos y las ciudadanas y la Administración.
- Nivel 2. Interacción: Se implementan mecanismos de interacción electrónica (correo electrónico, formulario Web). Los ciudadanos, ciudadanas y empresas pueden buscar información, acceder y descargar documentos (formularios, estadísticas, normativas, etc.).
- Nivel 3. Transacción: Parte de la actividad ha sido automatizada. Existen proceso con un inicio y una finalización de trámites, previa autenticación de usuarios y usuarias. Procesos de negocio integrados en los diferentes canales.
- Nivel 4. Integración: Intercambio electrónico automático de información y transacciones. Administración 100% sin papeles. La Actividad administrativa es completamente asistida y automatizada de principio a fin. Interoperabilidad total entre Administraciones.

http://www.aragon.es/estaticos/GobiernoAragon/Departamentos/InvestigacionInnovacionUniversidad/Documents/PlanAdministracionElectronica_2018_2020.pdf

Servicio de copias y compulsas (Notificaciones telemáticas y copias electrónicas):
http://portalemployado.aragon.es/porta1/page?_pageid=193,4042270&_dad=porta1&_schema=PORTAL

Plan	Plan General de Mejora de la Calidad de los servicios públicos de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón 2016-2019
Medida	1.- Mejorar la prestación de los servicios públicos mediante el desarrollo de programas y herramientas de gestión de calidad
Actuación	6.- Instrumento de medición de la gestión de la calidad de los órganos administrativos

B3- Instrumentos innovadores de atención a la ciudadanía

Desde la perspectiva del acercamiento del servicio a la ciudadanía, es valorable la incorporación de instrumentos, infraestructuras, técnicas y herramientas, etc., aprovechando las nuevas tecnologías de la comunicación y de la información. Entre otros:

- Oficinas de atención integral: conjunto de acciones coordinadas con la finalidad de satisfacer las necesidades de los usuarios y usuarias con la máxima agilidad y eficacia, reuniendo distintos servicios en un mismo espacio.
- Atención telefónica centralizada: número único de teléfono que deriva la llamada a expertos, dando una respuesta personal a cada demanda.
- Atención multicanal: integrar, además de los canales de información tradicionales (correo electrónico, sms, medios de comunicación...), otras fuentes alternativas como redes sociales, wikis, blogs, etc.
- Servicios telefónicos o electrónicos de cita previa para atención presencial.
- Servicio de traducción/interpretación de idiomas.
- Sistemas automatizados de gestión de filas: herramienta que ayuda a gestionar las relaciones con los clientes de manera organizada.
- Dotación en oficinas de atención presencial de servicios de “información pasiva”: mensajes luminosos, pantallas de televisión, mensajes sonoros, etc.
- Eliminación de barreras sensoriales para personas con discapacidad sensorial, ciegas o sordas. Incorporando innovaciones tecnológicas en accesibilidad. Por ejemplo: mensajes auditivos en página Web, señalética Braille en directorios, pictogramas, planes de situación, etc.

AUTOEVALUACIÓN en: “Administración accesible, abierta y cercana a la ciudadanía”.

Plan	Plan General de Mejora de la Calidad de los servicios públicos de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón 2016-2019
Medida	1.- Mejorar la prestación de los servicios públicos mediante el desarrollo de programas y herramientas de gestión de calidad
Actuación	6.- Instrumento de medición de la gestión de la calidad de los órganos administrativos

C.- ADMINISTRACIÓN ECONÓMICAMENTE EFICIENTE Y SOSTENIBLE

La Administración también ha de modernizar sus sistemas de responsabilidad y control. La importancia de obtener resultados implica mejorar las técnicas administrativas y presupuestarias de planificación, control y evaluación, así como adaptar sus estructuras de manera eficiente y racional. Así mismo, las Administraciones públicas deben contribuir al desarrollo de un modelo de gestión sostenible que contribuya a la sociedad con mejoras sociales, laborales y medioambientales.

Una administración económicamente eficiente se consigue a través de:

- Sistemas integrales de planificación, gestión y control
- Racionalización de estructuras administrativas
- Planes de eficiencia y racionalización
- Marcos de sostenibilidad/Responsabilidad Social

C1.- Sistemas integrales de planificación, gestión y control

Entre los sistemas que contribuyen a la mejora de la planificación, la gestión y el control, estarían:

- Elaboración de Planes estratégicos que permitan la evaluabilidad posterior de las políticas y programas públicos ejecutados.
- Contrato-programa: documento formal que vincula a la organización con la consecución de unos determinados objetivos.
- Gestión por proyectos: planificación, organización y control de los recursos con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos, con un principio y un final definidos.
- Gestión colaborativa: optimizar la comunicación entre las personas, en el marco del trabajo. Existen herramientas informáticas para esta función.
- Cogestión: práctica en la cual los empleados tienen un papel fundamental en la dirección y gestión.
- Central de compras: canalización de las compras de distintos sectores con el fin de conseguir ventajas favorables frente a los proveedores al gestionar un volumen de compras superior.
- Sistemas integrales de gestión económica: evaluación de riesgos, evaluación de costes, contabilidad analítica, etc.

Herramientas de relación con la ciudadanía:

- Planificación de la gestión de las relaciones con la ciudadanía: bases de datos, sistemas informáticos de soporte a la atención al cliente, de necesidades y cobertura a los usuarios y usuarias, de gestión de clientes, de marketing relacional, modelo de gestión basado en la satisfacción (CRM= responde a las necesidades de los clientes actuales y potenciales para poder hacer crecer el valor de la relación).
- Cuadro de mando: herramienta que permite conocer en un golpe de vista la situación global de la organización. Se configura identificando los indicadores clave de rendimiento y se representa gráficamente.

Plan	Plan General de Mejora de la Calidad de los servicios públicos de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón 2016-2019
Medida	1.- Mejorar la prestación de los servicios públicos mediante el desarrollo de programas y herramientas de gestión de calidad
Actuación	6.- Instrumento de medición de la gestión de la calidad de los órganos administrativos

C2.- Racionalización de estructuras administrativas.

Entre otras evidencias cabría considerar:

- Análisis funcional de los puestos de trabajo del centro directivo: identificación de las competencias laborales, conocimientos requeridos y destrezas relacionadas con las tareas de un puesto de trabajo.
- Unidades cuya función sea la organización y racionalización de efectivos.
- Sistemas de medición y redistribución de cargas tanto individual como grupal.
- Medición de la productividad tanto individual como grupal.
- Análisis de puestos polivalentes o especializados.
- Autonomía para la redistribución de efectivos. Movilidad según la demanda, los procesos y las necesidades del servicio.
- Procedimientos flexibles para la modificación de estructuras y RPT.
- Estudios de gestión de la edad.

C3.- Planes de eficiencia y racionalización.

Adopción de medidas destinadas a una utilización eficiente de los recursos públicos y a la contención del gasto, en cuestiones tales como: parque móvil y desplazamientos, telefonía fija y móvil, reproducción gráfica, objetivos de eliminación de papel, suministros, correo y paquetería, señalética, traslados, prensa, consumo eléctrico y de agua, gestión del patrimonio, contratación centralizada, indemnizaciones, alquileres, inversiones, reuniones y conferencias.

http://www.aragon.es/estaticos/GobiernoAragon/Departamentos/HaciendaAdministracionPublica/Documentos/plan_racionalizacion.pdf

C4.- Marcos de sostenibilidad/ Responsabilidad Social.

La Responsabilidad Social Corporativa es una herramienta mediante la cual las organizaciones deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor. Una empresa que incorpora la RSC tiene la responsabilidad, además de colaborar con su prosperidad económica, de contribuir para la mejora del medio ambiente y el bienestar social del entorno en donde se integra.

Entre las prácticas que lo evidencian están:

- Impacto de las actividades del centro directivo en las condiciones económicas de sus grupos de interés.
- Proactividad en implantación de buenas prácticas medioambientales.
- Medidas propias de protección medioambiental.
- Criterios medioambientales en la adquisición de bienes y servicios.
- Procedimientos para definir los grupos de interés y frecuencia de participación de los grupos en su actividad, así como canales de comunicación y participación disponibles.
- Adhesión a marcos y normas de sostenibilidad tales como:
 - Pacto Mundial de las Naciones Unidas: mayor iniciativa voluntaria de responsabilidad social en el mundo.

Plan	Plan General de Mejora de la Calidad de los servicios públicos de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón 2016-2019
Medida	1.- Mejorar la prestación de los servicios públicos mediante el desarrollo de programas y herramientas de gestión de calidad
Actuación	6.- Instrumento de medición de la gestión de la calidad de los órganos administrativos

- ISO 26000: conjunto de guías que establecen líneas de actuación en materia de responsabilidad social.
 - o Otras medias vinculadas a la responsabilidad social son aquellas que favorecen políticas de igualdad de oportunidad, conciliación de la vida personal y profesional y fomento de la cultura y la formación.
 - o Cooperación con proyectos sociales u Organizaciones no gubernamentales.

AUTOEVALUACIÓN en: “Administración eficiente y sostenible”.

Plan	Plan General de Mejora de la Calidad de los servicios públicos de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón 2016-2019
Medida	1.- Mejorar la prestación de los servicios públicos mediante el desarrollo de programas y herramientas de gestión de calidad
Actuación	6.- Instrumento de medición de la gestión de la calidad de los órganos administrativos

D.- ADMINISTRACIÓN INNOVADORA MEDIANTE INFRAESTRUCTURAS Y TECNOLOGÍA ORIENTADA A LA CIUDADANÍA.

La necesidad de innovar en la prestación de los servicios públicos, precisa incorporar modelos de gestión y excelencia que permitan que la evaluación, la mejora continua, la cultura, los valores, el conocimiento corporativo, la comunicación interna y externa de la organización estén presentes de manera permanente.

Dichos factores se reconocen en la organización a través de:

- La gestión por procesos
- Sistemas de gestión y difusión del conocimiento
- Equipos, grupos de mejora y redes interadministrativas.
- Interoperabilidad entre Administraciones públicas.

D1.- Gestión por procesos

La “gestión por procesos” es un enfoque basado en la mejora continua, mediante la identificación, descripción, documentación y mejora de los procesos o secuencia de actividades que llevan a cabo diferentes unidades.

Una de las características de las actuaciones profesionales es su enorme variabilidad en las pautas de actuación, de forma que idénticas situaciones son abordadas de forma distinta por profesionales distintos. La normalización de los procesos es una práctica de gestión que sirve para mejorar la eficiencia de los mismos, ya que su metodología permite analizar de forma sistemática la secuencia de actividades que los constituyen, intentando reducir la variabilidad de los procesos.

Conceptos asociados a la gestión por procesos:

- Los procesos contribuyen a crear valor y han de estar orientados a la satisfacción de los clientes.
- Los empleados participan de los procesos aportando un valor agregado.
- La eficiencia de una empresa es la eficiencia de sus procesos.
- Los procesos deben estar permanentemente analizados para su mejora continua.

Las evidencias que acreditan que un centro directivo gestiona por procesos, serían, entre otras:

- Se han identificado los procesos internos y externos del propio centro directivo y sus procedimientos.
- Existen mapas de todos o varios de los procesos propios.
- Existen macroprocesos que relacionan los procesos del centro directivo.

Plan	Plan General de Mejora de la Calidad de los servicios públicos de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón 2016-2019
Medida	1.- Mejorar la prestación de los servicios públicos mediante el desarrollo de programas y herramientas de gestión de calidad
Actuación	6.- Instrumento de medición de la gestión de la calidad de los órganos administrativos

- Existen procesos interdepartamentales comunes a todos o varios centros directivos: gestión económica, gestión de personal, contratación, etc.
- Los procesos del centro directivo constan de diagrama de flujo, soporte documental y normativo, e indicadores de seguimiento.

D2.- Sistemas de gestión y difusión del conocimiento.

Herramientas mediante las cuales una organización divulga interna y externamente sus conocimientos. Los instrumentos más habituales son:

- Reuniones horizontales y verticales (ascendentes y descendentes).
- Intranet, portal del empleado, plataformas Web corporativas para trabajo colaborativo y gestión documental.
- Instrucciones internas, protocolos de actuación, manuales internos, planes de acogida, etc.
- Redes sociales, blogs, etc.
- Organización o participación en congresos, conferencias, jornadas, etc.

D3.- Equipos-Grupos de mejora/Redes Interadministrativas.

- Grupos de mejora: “los grupos de mejora responden al principio de mejora continua de la organización y tendrán como misión identificar, analizar y proponer soluciones a ineficiencias del propio funcionamiento, así como proponer medidas de innovación en la actuación administrativa”. (*Ley 5/2013, de 20 de junio, de calidad de los Servicios Públicos de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón*).
- Redes Interadministrativas: grupo de trabajo integrado por órganos u organismos de diferentes administraciones, responsables de la gestión en materias similares. Éstas pueden ser, por ejemplo, de contenido jurídico, de evaluación de políticas públicas, sectoriales (empleo, educación, sanidad...), etc.
- Grupos de expertos: compuestos por miembros indistintamente del sector público o privado, elegidos por su conocimiento en materias específicas.
- Comunidades de prácticas y aprendizaje: espacio de interacción conformado por profesionales afines cuyo contenido es su práctica profesional, generando conjuntamente nuevos productos que contribuyan al desarrollo y mejora de sus competencias.

D4.- Interoperabilidad.

Capacidad de los sistemas de información y de los procedimientos a los que éstos dan soporte, de compartir datos y posibilitar el intercambio de información y conocimiento entre ellos. La cooperación en la prestación de servicios conjuntos por las Administraciones públicas es necesaria para la ejecución de diversas políticas públicas, la transferencia tecnológica y la reutilización de aplicaciones en beneficio de una mejor eficiencia.

Plan	Plan General de Mejora de la Calidad de los servicios públicos de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón 2016-2019
Medida	1.- Mejorar la prestación de los servicios públicos mediante el desarrollo de programas y herramientas de gestión de calidad
Actuación	6.- Instrumento de medición de la gestión de la calidad de los órganos administrativos

La Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público, reconoce el protagonismo de la interoperabilidad: “Las Administraciones Públicas se relacionarán entre sí y con sus órganos, organismos públicos y entidades vinculados o dependientes a través de medios electrónicos, que aseguren la interoperabilidad y seguridad de los sistemas y soluciones adoptadas por cada una de ellas, garantizarán la protección de los datos de carácter personal, y facilitarán preferentemente la prestación conjunta de servicios a los interesados”.

Evidencias en relación a la Interoperabilidad:

- Frecuencia de uso en transacciones relativas al intercambio de información: identidad, residencia, obligaciones tributarias, obligaciones con la TGSS, etc.
- Interoperabilidad dentro de la propia Administración: servicios de validación, acceso a registros, bases de datos, archivos, gestores-administradores, etc.
- Frecuencia de uso en Interoperabilidad con otras entidades: financieras, notarios, registro de la propiedad, colegios profesionales

AUTOEVALUACIÓN en: “Administración innovadora mediante infraestructuras y tecnología orientada a la ciudadanía”.

Plan	Plan General de Mejora de la Calidad de los servicios públicos de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón 2016-2019
Medida	1.- Mejorar la prestación de los servicios públicos mediante el desarrollo de programas y herramientas de gestión de calidad
Actuación	6.- Instrumento de medición de la gestión de la calidad de los órganos administrativos

E.- COORDINACIÓN INTRA E INTERADMINISTRATIVA EN POLÍTICAS DE MODERNIZACIÓN Y CALIDAD

Las demandas ciudadanas se dirigen a la Administración, en muchas ocasiones, como si se tratara de una única entidad. Los diferentes niveles de Administración, la especialización en departamentos, las unidades descentralizadas, etc., precisan, ante dichas demandas, la coordinación y colaboración para dar respuestas efectivas.

Esta coordinación y cooperación en materia de calidad debe ser un objetivo dentro de la Administración de la Comunidad Autónoma, así como Interadministrativamente, orientando la actividad de la organización hacia objetivos comunes que mejoren los servicios públicos en general. Así pues, el ámbito de análisis en esta dimensión valora:

- La coordinación Interadministrativa
- La coordinación Intradministrativa

E1.- Coordinación Interadministrativa.

Suscripción de convenios y acuerdos bilaterales y multilaterales de colaboración entre centros directivos de la Comunidad Autónoma de Aragón y AGE, otras CC.AA., FEMP, ayuntamientos, Diputaciones, entidades públicas, etc. en materias vinculadas con la calidad, innovación y modernización, tales como: reducción de cargas administrativas, mejora de la producción normativa, administración electrónica, etc.

Entre las evidencias de coordinación interadministrativa:

- Suscripción de documentos, declaraciones, protocolos, proyectos, etc. de carácter bilateral o multilateral en materia de calidad entre centros directivos de la Comunidad Autónoma de Aragón y la AGE, otras CC.AA., la FEMP, ayuntamientos, entidades públicas, etc.
- Adhesión/participación en grupos de trabajo interadministrativos: reducción de cargas, Administración electrónicas, mejora en la producción normativa, etc.

E2.- Coordinación Intradministrativa.

- Órganos en los que está representado su sector en la Administración. Entre sus funciones está el estudio, la elaboración de planes, informes y propuestas, la adopción de acuerdos, así como el seguimiento y control en aquellas materias relacionadas con los ámbitos de calidad, innovación y modernización, que afectan a más de un centro directivo.

AUTOEVALUACIÓN en: “Coordinación intra e interadministrativa en políticas de modernización y calidad”.

Plan	Plan General de Mejora de la Calidad de los servicios públicos de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón 2016-2019
Medida	1.- Mejorar la prestación de los servicios públicos mediante el desarrollo de programas y herramientas de gestión de calidad
Actuación	6.- Instrumento de medición de la gestión de la calidad de los órganos administrativos

F.- EVALUACIÓN DE LAS NORMAS, PROGRAMAS, PLANES Y POLÍTICAS PÚBLICAS

Para determinar el nivel de eficacia, eficiencia, satisfacción, resultados e impacto con las políticas y servicios públicos, es indispensable realizar actividades de seguimiento y evaluación soportadas en hechos y evidencias, que generen aprendizaje para mejorar los procesos y de este modo, la calidad de los servicios ofrecidos a la sociedad.

F1.- Estudios de las necesidades y expectativas de la ciudadanía.

Los estudios de las necesidades y expectativas de la ciudadanía se centran, por una parte, en el análisis de los problemas y necesidades que justifican la intervención pública, y por otra, en la valoración de los servicios que son necesarios para mitigar aquello que generó el problema, así como del volumen de población afectada. Posibles evidencias:

- Estudios de necesidades y expectativas de los usuarios de los servicios.
- Actualización de los servicios hacia nuevas necesidades detectadas.
- Evaluación de necesidades con antelación al diseño de planes y programas.

F2.- Evaluación de la satisfacción de los usuarios y usuarias.

Un Servicio de calidad es aquel que satisface las expectativas de quienes lo utilizan, siendo necesario conocer la opinión y el grado de satisfacción de las personas usuarias de los servicios. Este conocimiento sobre el grado de satisfacción respecto a los diferentes factores o elementos que intervienen en la prestación de los servicios, contribuye a crear una cultura de mejora continua de la gestión.

Un posible modelo de cuestionario de medición de la calidad percibida es el aprobado en la *Resolución 20 de abril de 2012, de la Dirección General de la Función Pública y Calidad de los Servicios, por la que se aprueba el documento para la implantación del sistema de medición de la calidad percibida de los servicios públicos de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón*, que valora determinados aspectos de la experiencia de las personas usuarias: accesibilidad, elementos tangibles (comodidad, limpieza...), ejecución del servicio de forma fiable, capacidad de respuesta, competencia profesional de las personas que prestan el servicio, atención personalizada, equidad, seguridad, comunicación, rendimiento y satisfacción general.

F3.- Evaluación de políticas y programas públicos.

La evaluación de políticas públicas es un *“proceso sistemático, participativo y planificado de recogida de información con el objetivo de analizar, interpretar y valorar de manera crítica y objetiva, una intervención política o estrategia, incluyendo su diseño, puesta en práctica, estructura de gestión y*

Plan	Plan General de Mejora de la Calidad de los servicios públicos de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón 2016-2019
Medida	1.- Mejorar la prestación de los servicios públicos mediante el desarrollo de programas y herramientas de gestión de calidad
Actuación	6.- Instrumento de medición de la gestión de la calidad de los órganos administrativos

sus resultados e impacto, que sirva para generar aprendizaje y mejorar los servicios públicos, y que posibilite la rendición de cuentas a la ciudadanía” (AEVAL).

Evidencias de la práctica de la evaluación de políticas y programas públicos en un centro directivo:

- Institucionalización de la evaluación: existencia de un órgano con competencias específicas en materia de evaluación de políticas y programas públicos.
- Actuación incorporada en el centro directivo.
- Desarrollo de estructuras de registro de actuaciones para el seguimiento y la evaluación de las políticas y programas públicos.
- Actividades de apoyo a la evaluación: formación, guías, manuales, etc.
- Actividades de mejora como consecuencia de las evaluaciones desarrolladas sobre las políticas y programas públicos.

AUTOEVALUACIÓN en: “Evaluación de las normas, programas, planes y políticas públicas”.

Plan	Plan General de Mejora de la Calidad de los servicios públicos de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón 2016-2019
Medida	1.- Mejorar la prestación de los servicios públicos mediante el desarrollo de programas y herramientas de gestión de calidad
Actuación	6.- Instrumento de medición de la gestión de la calidad de los órganos administrativos

G.- PARTICIPACIÓN CIUDADANA.

“El derecho de participación es otro eje informador del gobierno abierto, como modelo que habilita instrumentos que permitan a los ciudadanos y las ciudadanas opinar, debatir, argumentar, formular propuestas y colaborar en los asuntos públicos. La promoción de una participación ciudadana activa y de calidad constituye una condición esencial para la innovación democrática, precisamente en un contexto de complejidad creciente que exige la apertura de los poderes públicos para integrar a los ciudadanos y ciudadanas en por procesos decisionales, permitiendo así sumar esfuerzos y generar complicidades. Además, la gestión pública participativa contribuye al desarrollo, favorece la inclusión y la cohesión social, perfecciona los valores democráticos y favorece una mayor eficacia de la acción política y administrativa al incorporar en las políticas públicas toda la riqueza que representan los conocimientos, criterios y experiencias de la ciudadanía”. (*Ley 8/2015, de 25 de marzo. De Transparencia de la Actividad Pública y Participación Ciudadana de Aragón*).

La participación de la ciudadanía en la gestión administrativa, tanto en la detección de las necesidades, el diseño de las intervenciones y la valoración de los servicios públicos, constituye un indicador de calidad. Por ello es necesario fomentar los cauces de participación en los distintos ámbitos en los que los programas intervienen, acercando las políticas a la sociedad y contando con todos los grupos de interés implicados en ellas.

G1.- Sistemas estructurados de participación y consulta.

Existe un amplio abanico de técnicas y herramientas que facilitan el intercambio de información entre la Administración y la ciudadanía.

- Encuesta: Según Manuel García Ferrando¹ una encuesta es una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación, el cuestionario, con el fin de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población.
- Grupos de discusión: Es una técnica cualitativa de aproximación empírica a la realidad social que está basada en escuchar y observar. Un grupo de discusión puede ser definido como una conversación cuidadosamente planeada que está diseñada

¹ García Ferrando, M. (1993). La Encuesta. En M. García Ferrando, J. Ibáñez y F. Alvira (Comp.), El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación (pp. 123-152). Madrid, España: Alianza Universidad

Plan	Plan General de Mejora de la Calidad de los servicios públicos de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón 2016-2019
Medida	1.- Mejorar la prestación de los servicios públicos mediante el desarrollo de programas y herramientas de gestión de calidad
Actuación	6.- Instrumento de medición de la gestión de la calidad de los órganos administrativos

para obtener información de un área definida en un ambiente permisivo para los participantes que exponen sus ideas y comentarios en común.

- Paneles ciudadanos: El panel agrupa a un conjunto de ciudadanos y ciudadanas a los que se les hacen consultas y encuestas online relacionadas con cualquier asunto de interés público.
- Focus Group: método o forma de recoger información necesaria para una investigación, reuniendo a un grupo de entre 6 a 12 personas, generando una discusión alrededor de un servicio, producto, idea, etc.
- Redes sociales: herramienta que ha modificado la forma de comunicarse, y que ha llegado también a la relación entre la ciudadanía y las administraciones contribuyendo al desarrollo de la participación.
- Presupuestos participativos: proceso de intervención directa, voluntaria y universal mediante el cual la ciudadanía, conjuntamente con las autoridades, delibera y decide la asignación de recursos públicos.

G2.- Quejas y Sugerencias.

Según la Ley de Calidad, tendrán consideración de **sugerencias** la propuestas que puedan formular los ciudadanos y las personas jurídicas que tengan como finalidad mejorar la organización o la calidad de los servicios públicos gestionados por la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón, incrementar el rendimiento de los recursos humanos adscritos a tales servicios, crear servicios inexistentes, simplificar o eliminar trámites administrativos que se estimen necesarios, conseguir una más adecuada utilización de los medios materiales, o cualquier otra medida que contribuya a proporcionar una mayor eficacia y eficiencia en la prestación de los servicios públicos.

Tendrán la consideración de **quejas** aquellos escritos de los ciudadanos y ciudadanas, y las personas jurídicas que tengan por objeto poner de manifiesto las demoras, desatenciones y otras anomalías en el funcionamiento de los servicios prestados por la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón. En ningún caso tendrán consideración de quejas las denuncias que formule la ciudadanía sobre posibles irregularidades o infracciones de la legalidad.

G3.- Unidades o puestos de trabajo en participación ciudadana.

Integración en la estructura organizativa de:

- Unidades administrativas (RPT) con funciones en participación ciudadana, que tengan responsabilidad en la promoción, impulso, apoyo e implantación de cuestiones relacionadas con esta cuestión.
- Puestos de trabajo (RPT) con funciones en participación ciudadana que desarrollen tareas similares a las descritas en el apartado anterior.
- Estructuras formales, como grupos de mejora, que faciliten, mejoren y difundan iniciativas en materia de participación.

Plan	Plan General de Mejora de la Calidad de los servicios públicos de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón 2016-2019
Medida	1.- Mejorar la prestación de los servicios públicos mediante el desarrollo de programas y herramientas de gestión de calidad
Actuación	6.- Instrumento de medición de la gestión de la calidad de los órganos administrativos

- Otros:
 - Dotación de recursos materiales y presupuestos para el despliegue de iniciativas de participación.
 - Mecanismos de difusión de actividades relacionadas con la participación ciudadana: planes de comunicación, buenas prácticas...
 - Trabajo colaborativo con contenido en esta materia.

G4.- Otros mecanismos de participación ciudadana.

- Portales Web específicos, o secciones de éstos, dedicados a la participación e información ciudadana.
- Mecanismos o herramientas electrónicas: buzones específicos, direcciones de correo electrónico, formularios de consultas, tablones, etc.
- Foros, blogs, etc.
- Formación al personal del centro directivo.

AUTOEVALUACIÓN en: "Participación Ciudadana".

Plan	Plan General de Mejora de la Calidad de los servicios públicos de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón 2016-2019
Medida	1.- Mejorar la prestación de los servicios públicos mediante el desarrollo de programas y herramientas de gestión de calidad
Actuación	6.- Instrumento de medición de la gestión de la calidad de los órganos administrativos

H.- PERSONAS

Una característica de las organizaciones que trabajan en calidad es que gestionan, desarrollan y hacen aflorar todo el potencial de las personas que las integran, tanto individualmente como en equipos. Se interesan por su capacitación, por su motivación, por su participación, por su reconocimiento, incrementando el compromiso con la institución.

Valorar el interés que la organización dedica a las personas, requiere reflexionar acerca de:

- Desarrollo de acciones formativas y de capacitación.
- Evaluación del desempeño.
- Mecanismos de participación del personal
- Reconocimiento del personal.
- Flexibilidad laboral.
- Liderazgo.

H1.- Desarrollo de acciones formativas y de capacitación.

Desarrollo de acciones formativas y de capacitación dirigidas a identificar, clasificar y adecuar el conocimiento y las competencias de las personas a las necesidades de la organización. Esto requiere:

- Existencia de unidades/puestos con funciones en planificación formativa.
- Metodología empleada en la detección de necesidades formativas de los empleados.
- Elaboración de análisis de puestos de trabajo: procedimiento que establece las funciones, competencias (personales, técnicas y digitales), habilidades y requisitos de un determinado puesto de trabajo. De este modo, el plan de formación estará orientado a la capacitación de los profesionales en función de dichos requerimientos.
- Elaboración de planes formativos de carácter sectorial coordinados con la formación generalista del I.A.A.P.
- Sistema de evaluación de la formación:
 - Medición de la satisfacción mediante encuestas
 - Medición del aprendizaje mediante exámenes.
 - Medición de la transferencia de la formación: mediante un sistema de seguimiento que permita valorar los logros adquiridos aplicados el puesto de trabajo.

H2.- Evaluación del desempeño.

“La evaluación del desempeño es el procedimiento mediante el cual se mide y valora la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados”. (EBEP):

- Existencia de análisis de los puestos de trabajo, mapa de competencias, desagregación en funciones y tareas, etc,
- Existencia de metodología de evaluación.
- Definición de criterios de evaluación tanto a nivel individual como grupal.

Plan	Plan General de Mejora de la Calidad de los servicios públicos de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón 2016-2019
Medida	1.- Mejorar la prestación de los servicios públicos mediante el desarrollo de programas y herramientas de gestión de calidad
Actuación	6.- Instrumento de medición de la gestión de la calidad de los órganos administrativos

- Periodicidad de la evaluación
- Efectos/ reconocimientos derivados de la evaluación.

H3.- Mecanismos de participación del personal.

Una organización que aplica el criterio de participación, consulta e involucra a los empleados en la toma de decisiones, confiere valor y reconocimiento a las personas, lo cual contribuye al compromiso de éstas con la Administración. Entre los mecanismos de participación más relevantes:

- Existencia de instrucciones en materia de participación del personal.
- Encuesta de clima laboral: El clima organizacional hace referencia a las percepciones que los miembros de la organización tienen del contexto en el que desempeñan su trabajo. El clima organizacional es una variable mediadora entre las variables “input” o antecedentes (prácticas de recursos humanos, liderazgo, características de los puestos,...) y las variables “resultado”, y por tanto influye en aspectos como la satisfacción laboral, la productividad o el compromiso organizacional.
- Buzón de sugerencias: mecanismo de participación que invita a los empleados a compartir sus propuestas, recomendaciones, ideas, quejas y felicitaciones con la organización.
- Grupos de discusión: Es una técnica cualitativa de aproximación empírica a la realidad social, basada en escuchar y observar. Un grupo de discusión puede ser definido como una conversación para obtener información de un área definida en la que los participantes exponen sus ideas y comentarios en común.
- Otros: existencia de canales informales de gestión de sugerencias.

H4.- Reconocimiento del personal.

El reconocimiento laboral es una de las fuentes de satisfacción personal que contribuye a estimular el bienestar de los trabajadores así como el éxito de la organización. El “salario emocional” incluye cuestiones no vinculadas con lo económico pero que conectan con las necesidades personales, sociales, familiares y profesionales de los empleados, actuando como un potente “factor de motivación”. Entre las diferentes modalidades de reconocimiento dentro de un entorno de Administración pública estarían:

- Reconocimiento social y público
- Méritos en el expediente profesional
- Proyección en la carrera administrativa
- Felicitaciones, menciones, etc,
- Acceso a formación
- Ventajas sociales, etc.

Plan	Plan General de Mejora de la Calidad de los servicios públicos de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón 2016-2019
Medida	1.- Mejorar la prestación de los servicios públicos mediante el desarrollo de programas y herramientas de gestión de calidad
Actuación	6.- Instrumento de medición de la gestión de la calidad de los órganos administrativos

H5.- Flexibilidad laboral.

Sistema que permite a los empleados trabajar de la manera que mejor se adapte a sus propias necesidades, de manera coordinada con las necesidades de la organización. Entre las fórmulas de flexibilidad laboral:

- Marco propio que mejora la normativa básica.
- Teletrabajo.
- Flexibilidad horaria.
- Reducción de jornada.
- Conciliación vida personal/laboral, etc.

H6.- Liderazgo.

Los líderes que se caracterizan por la Excelencia desarrollan y facilitan la consecución de los objetivos de la organización, potencian los valores y la ética y consiguen el éxito sostenido. Todo ello lo hacen realidad mediante la coherencia con la misión de la organización a través de sus acciones y comportamientos.

Entre las evidencias de un apoyo del centro directivo a sus líderes:

- Diseño de acciones formativas específicas, dirigidas al personal directivo del centro.
- Participación del centro directivo en el programa formativo “Liderazgo impulsor de la Misión y valores organizativos” de la Dirección General de la Función Pública y Calidad de los Servicios.
- Participación en acciones formativas directivas impartidas por el Instituto Aragonés de Administración Pública del personal directivo.

AUTOEVALUACIÓN en: “Personas”

Plan	Plan General de Mejora de la Calidad de los servicios públicos de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón 2016-2019
Medida	1.- Mejorar la prestación de los servicios públicos mediante el desarrollo de programas y herramientas de gestión de calidad
Actuación	6.- Instrumento de medición de la gestión de la calidad de los órganos administrativos

I.- COMPROMISO CON LA CIUDADANÍA

“Las Cartas de Servicio son documentos físicos y electrónicos, en los que cada órgano, centro o unidad obligado, informa a los ciudadanos sobre los servicios que presta, las condiciones en que se dispensan, los compromisos y estándares de calidad que asumen y los derechos que les asisten en relación con estos servicios”. (Ley 5/2013, de 20 de junio, de calidad de los Servicios Públicos de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón).

El Decreto 100/2014, de 14 de junio, del Gobierno de Aragón, por el que se modifica 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, define como **sujetos obligados** a disponer de Cartas de Servicios a:

- Todos los órganos, unidades y centros de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón. Incluidos sus organismos públicos, que atiendan o presten servicio a los ciudadanos.
- Cartas que tengan por objeto un servicio en cuya prestación participen órganos u organismos, dependientes de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón o de ésta y otras Administraciones públicas. En la elaboración de estas Cartas participarán organismos, órganos y unidades que presten el servicio.
- Si se tratara de servicios prestados por ésta y otras Administraciones públicas, las especialidades relativas a su contenido o a los órganos responsables de su cumplimiento y del seguimiento de la misma, serán establecidas en el marco del correspondiente instrumento de colaboración que, en ningún caso, incumplirá las disposiciones del decreto.

Para valorar como cada centro directivo ha gestionado la elaboración de sus Cartas de Servicios, se considerará:

- La participación en la elaboración de la Carta de Servicio.
- El grado de implantación cuantitativo.
- El seguimiento y evaluación de los compromisos.
- La difusión y accesibilidad de sus Cartas de Servicio.

I1.- Participación en la elaboración de la Carta de Servicios.

Definidos normativamente los contenidos mínimos que han de recoger las Cartas de Servicios, es necesario que los servicios seleccionados, los compromisos adquiridos, los estándares de calidad ofrecidos, así como los indicadores de resultados y el seguimiento de estas obligaciones, sean fruto de una elaboración previa participativa que refleje las

Plan	Plan General de Mejora de la Calidad de los servicios públicos de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón 2016-2019
Medida	1.- Mejorar la prestación de los servicios públicos mediante el desarrollo de programas y herramientas de gestión de calidad
Actuación	6.- Instrumento de medición de la gestión de la calidad de los órganos administrativos

necesidades y expectativas de los grupos de interés afectados. La metodología utilizada en la elaboración puede incluir técnicas tales como:

- Reuniones con el personal experto en el servicio.
- Consulta a los diferentes sectores sociales interesados.
- Encuestas de percepción de calidad en el servicio.
- Otros.

Identificados los servicios susceptibles de elaboración de Cartas e Servicios, la planificación de de dichas Cartas, precisa la realización de un **calendario de implantación** de nuevas Cartas y actualización periódica de las ya publicadas.

12.- Grado de implantación.

Número de Cartas de Servicio publicadas en el centro directivo y porcentaje representativo respecto del total de servicios susceptible de elaboración de Cartas de Servicio en ese ámbito.

13.- Seguimiento y evaluación de los compromisos.

Antes del uno de marzo de cada año, los resultados de los indicadores que permiten evaluar el grado de cumplimiento de los compromisos adquiridos, deben remitirse a la Inspección General de Servicios para la realización de la evaluación anual de resultados, disponiendo su publicación en el Portal del Gobierno de Aragón.

En el caso de no alcanzar el objetivo marcado se hace constar el motivo del incumplimiento.

Todos los seguimientos con periodicidad anual son publicados en:

http://www.aragon.es/SaC/AreasTematicas/Servicios/ci.02Buscador_SaC_Cartas.detalleInaem

Además del seguimiento que, por normativa, se está obligado a seguir, puede el centro directivo, además:

- Incorporar algún proceso interno de seguimiento y medición de la evolución del cumplimiento del compromiso, con periodicidad menor al año, que permita detectar y subsanar desviaciones del objetivo.
- Comunicar los resultados a las unidades responsables del servicio.
- Detección de nuevas necesidades que modifiquen o generen nuevos compromisos.
- Consulta a los usuarios del grado de conocimiento de las Cartas de Servicio
- Otros.

Plan	Plan General de Mejora de la Calidad de los servicios públicos de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón 2016-2019
Medida	1.- Mejorar la prestación de los servicios públicos mediante el desarrollo de programas y herramientas de gestión de calidad
Actuación	6.- Instrumento de medición de la gestión de la calidad de los órganos administrativos

I4.- Difusión y accesibilidad a sus Cartas de Servicios.

La divulgación de las Cartas de Servicios se realizará:

- En el espacio físico en donde se preste el servicio en los órganos, unidades y centro de la Administración, estando disponibles en lugar visible y de fácil acceso.
- Publicación en el Boletín Oficial de Aragón.
- Publicación en la página Web del Gobierno de Aragón (con posibilidad de descarga electrónica)
- En todas las oficinas de Información General del Gobierno de Aragón
- Otros sistemas de divulgación propios de su centro directivo.
- Otros canales.

AUTOEVALUACIÓN en: “Compromiso con la ciudadanía”

Plan	Plan General de Mejora de la Calidad de los servicios públicos de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón 2016-2019
Medida	1.- Mejorar la prestación de los servicios públicos mediante el desarrollo de programas y herramientas de gestión de calidad
Actuación	6.- Instrumento de medición de la gestión de la calidad de los órganos administrativos

J.- ADOPCIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

La adopción de un modelo de calidad (EFQM, ISO, CAF, EVAM, etc.) o la implantación de elementos de gestión de la calidad, permiten en una organización, una visión compartida y un lenguaje común orientado hacia la mejora continua. Esta participación en herramientas comunes facilita la identificación de las mejores prácticas, la posibilidad de comparaciones entre distintas unidades, propicia la autoevaluación y la medición, identificando carencias e implantando soluciones.

Según el momento evolutivo en el desarrollo hacia una gestión de calidad, un centro directivo se posiciona en función de:

- Haber adoptado un sistema de gestión de la calidad.
- Haber implementado diferentes elementos de gestión de la calidad.
- Haber obtenido reconocimiento por su gestión en calidad.

J1.- Adopción de sistemas de gestión de la calidad

Algunos centros directivos de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón, con un largo recorrido en la gestión de la calidad, han adoptado aquel modelo de gestión de la calidad, que mejor se adapta a su sector de servicios.

La adopción de un modelo de Calidad Total o Excelencia consiste en diseñar una estrategia de gestión de la organización que tiene como objetivo satisfacer equilibradamente las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés: la ciudadanía, los grupos de interés, la organización, el personal y la sociedad en general.

En la Administración aragonesa, algunos centros directivos han implantado para su gestión alguno de los siguientes modelos:

- ISO (International Organization for Standardization) 9001:2008, 14001:2004 e ISO 45.001:20018.
- EFQM (European Foundation Quality Management)
- CAT (Acreditación en Transfusión Sanguínea y Terapia Celular)
- CAF: Marco Común de Evaluación adaptado al sector público e inspirado en el modelo EFQM.
- EVAM: Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora.
- Otros.

Plan	Plan General de Mejora de la Calidad de los servicios públicos de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón 2016-2019
Medida	1.- Mejorar la prestación de los servicios públicos mediante el desarrollo de programas y herramientas de gestión de calidad
Actuación	6.- Instrumento de medición de la gestión de la calidad de los órganos administrativos

J2.- Elementos de gestión de la calidad

En la mayoría de los centros directivos, la opción más común, es la implementación de herramientas de calidad sin adherirse por completo a un modelo estándar. Entre las herramientas más difundidas:

- **Detección de necesidades y expectativas de la ciudadanía:** son aquellas técnicas relacionadas con la evaluación de las necesidades que determinan la puesta en marcha de una intervención pública. Una necesidad o problema es una discrepancia entre lo que es (estado actual) y lo que debería ser (estado deseado). Una política pública sería el conjunto de actuaciones que modifiquen el estado actual de las cosas hacia el deseado, por lo que evaluar la “necesidad” consiste en analizar el problema, justificar la actividad que lo mitigue y dimensionar a la población objeto de dicha intervención.
El momento idóneo de llevar a cabo un análisis de necesidades es antes de la implantación de un nuevo programa y en fases intermedias de proyectos en ejecución.
- **Evaluación de políticas y programas públicos:** “Proceso sistemático, participativo y planificado de recogida de información con el objetivo de analizar, interpretar y valorar de manera crítica y objetiva, una intervención política o estrategia, incluyendo su diseño, puesta en práctica, estructura de gestión y sus resultados e impacto, que sirva para generar aprendizaje y mejorar los servicios públicos, y que posibilite la rendición de cuentas a la ciudadanía” (AEVAL).
- **Cartas de Servicio:** “Las Cartas de Servicio son documentos físicos y electrónicos, en los que cada órgano, centro unidad obligado, informa a los ciudadanos sobre los servicios que presta, las condiciones en que se dispensan, los compromisos y estándares de calidad que asumen y los derechos que les asisten en relación con estos servicios”. (Ley 5/2013, de 20 de junio, de calidad de los Servicios Públicos de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón).
- **Proceso de gestión de “Quejas y Sugerencias”:** Según la Ley de Calidad, tendrán consideración de **sugerencias** las propuestas que puedan formular los ciudadanos y las personas jurídicas que tengan como finalidad mejorar la organización o la calidad de los servicios públicos gestionados por la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón, incrementar el rendimiento de los recursos humanos adscritos a tales servicios, crear servicios inexistentes, simplificar o eliminar trámites administrativos que se estimen necesarios, conseguir una más adecuada utilización de los medios materiales, o cualquier otra medida que contribuya a proporcionar una mayor eficacia y eficiencia en la prestación de los servicios públicos.

Tendrán la consideración de **quejas** aquellos escritos de los ciudadanos y las personas jurídicas que tengan por objeto poner de manifiesto las demoras, desatenciones y otras anomalías en el funcionamiento de los servicios prestados por

Plan	Plan General de Mejora de la Calidad de los servicios públicos de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón 2016-2019
Medida	1.- Mejorar la prestación de los servicios públicos mediante el desarrollo de programas y herramientas de gestión de calidad
Actuación	6.- Instrumento de medición de la gestión de la calidad de los órganos administrativos

la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón. En ningún caso tendrán consideración de quejas las denuncias que formulen los ciudadanos sobre posibles irregularidades o infracciones de la legalidad.

- **Encuestas de satisfacción de los usuarios y usuarias:** un servicio de calidad es aquel que satisface las expectativas de quienes lo utilizan, siendo necesario conocer la opinión y el grado de satisfacción de las personas usuarias de los servicios. Este conocimiento y medición sobre el grado de satisfacción respecto a los diferentes factores o elementos que intervienen en la prestación de los servicios, contribuye a crear una cultura de mejora continua de la gestión. (RESOLUCIÓN de 20 de abril de 2012, de la Dirección General de la Función Pública y Calidad de los Servicios, por la que se aprueba el documento para la implantación del sistema de medición de la calidad percibida de los servicios públicos de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón).
- **Gestión por procesos:** Forma de enfocar el trabajo basado en la mejora continua, mediante la identificación, descripción, documentación y mejora de los procesos o secuencia de actividades que llevan a cabo diferentes unidades.
Una de las características de las actuaciones profesionales es su enorme variabilidad en las pautas de actuación, de forma que idénticas situaciones son abordadas de forma distinta por profesionales distintos. La normalización de los procesos es una práctica de gestión que sirve para mejorar la eficiencia de los mismos, ya que su metodología permite analizar de forma sistemática la secuencia de actividades que los constituyen, intentando reducir su variabilidad.
Un proceso es pues, un conjunto repetitivo de actividades interrelacionadas que se realizan sistemáticamente, mediante las cuales una entrada se convierte en una salida o resultado después de añadirle un valor.
- **Mapas de proceso:** es la representación gráfica de los procesos que están presentes en una organización, mostrando la relación entre ellos y sus relaciones con el exterior. Los procesos en el sector públicos se pueden agrupar en:
 - Procesos estratégicos: aquellos que permiten desarrollar e implantar la estrategia de la organización y no están directamente relacionados con el cliente. Por ejemplo: gestión del Plan estratégico, plan de Calidad, gestión de Recursos Humanos, etc.
 - Procesos clave: aquellos a través de los cuáles la organización trata de conseguir los estratégicos. Tienen relación directa con los servicios públicos que recibe.
 - Soporte: necesarios para el mantenimiento de la estructura operativa proporcionando recursos para otros tipos de procesos. Por ejemplo: informática, formación, auditorías, etc.
- **Cuadro de mando de indicadores estratégicos:** es una herramienta de planificación estratégica y de apoyo a la toma de decisiones basada en el seguimiento de la actividad de la organización a través de la medición de los indicadores de los objetivos estratégicos.

Plan	Plan General de Mejora de la Calidad de los servicios públicos de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón 2016-2019
Medida	1.- Mejorar la prestación de los servicios públicos mediante el desarrollo de programas y herramientas de gestión de calidad
Actuación	6.- Instrumento de medición de la gestión de la calidad de los órganos administrativos

- **Cartera de servicios:** conjunto de técnicas y procedimientos mediante los que se hacen efectivo la prestación de los servicios recogidos en el catálogo.
- **Catálogo de servicios:** es la suma de prestaciones de servicios garantizados.
- **Plan de comunicación:** es un documento que recoge las políticas, estrategias, recursos, objetivos y acciones de comunicación, tanto internas (horizontales y verticales, ascendentes y descendentes.) como externas a la propia organización.
- **Formación en gestión de calidad:** planificación y ejecución de un plan formativo en materias relacionadas con la gestión de la calidad.
- **Memoria anual de actividades:** informe con periodicidad anual en la que se recogen las actuaciones llevadas a cabo por la organización durante ese periodo de tiempo. De este modo se proporciona información a los grupos de interés acerca de los servicios, programas, asuntos generales, resultados obtenidos y presupuesto ejecutado.
- **Manual acogida:** Documento que informa al nuevo empleado de las características más relevantes de la organización en la que ingresa, facilita su integración y soluciona dudas e incertidumbres. Comprende una serie de contenidos mínimos: presentación de la empresa, organigrama, descripción de los puestos de trabajo, planes de formación, reglamentos, normas, códigos y reglas, comunicación, prevención de riesgos laborales, condiciones de trabajo, acción social, cuestiones de personal, etc.
- **Responsabilidad Social Corporativa:** para la Organización Internacional del trabajo (OIT), la responsabilidad social de la empresa es el conjunto de acciones que toman en consideración las empresas, para que sus actividades tengan repercusiones positivas sobre la sociedad. La RSC contribuye activa y de manera voluntaria a la mejora social, económica y ambiental por parte de la empresas.
- **Benchmarking:** consiste en la comparación con aquellos productos, servicios y procesos de trabajo que desarrollan organizaciones similares y que se caracterizan por evidenciar las mejoras prácticas en ese sector. El Benchmarking implica aprender como lo hacen los otros y adaptar nuestros métodos para mejorar.

J3.- Reconocimientos a la calidad

Participación y obtención de premios, certificaciones, reconocimientos a la organización en materia de calidad.

AUTOEVALUACIÓN en: “Adopción de sistemas de gestión de la calidad”.

Plan	Plan General de Mejora de la Calidad de los servicios públicos de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón 2016-2019
Medida	1.- Mejorar la prestación de los servicios públicos mediante el desarrollo de programas y herramientas de gestión de calidad
Actuación	6.- Instrumento de medición de la gestión de la calidad de los órganos administrativos

K.- RENDICIÓN DE CUENTAS, ÉTICA Y TRANSPARENCIA

Un gobierno abierto es aquel que promueve una comunicación y un diálogo de calidad con los ciudadanos y las ciudadanas con el fin de facilitar su participación y colaboración en las políticas públicas, garantizando la información y transparencia de su actuación para fomentar la rendición de cuentas. (LEY 8/2015, de 25 de marzo, de Transparencia de la Actividad Pública y Participación Ciudadana de Aragón.)

De este modo, es de obligado cumplimiento publicar periódicamente, de forma veraz, objetiva, accesible, comprensible y actualizada, aquella información relacionada con el funcionamiento y el control de la actuación pública por parte de la sociedad, en aspectos tales como los recogidos en el Capítulo II, del Título II de la Ley de Transparencia.

K1.- Mecanismos formales de rendición de cuentas.

La Ley de Transparencia recoge las siguientes cuestiones en cuanto a publicación relativa a:

- Información institucional y organizativa (Art. 12): organigrama, responsables de los diferentes órganos, sede física, horarios de atención, correo electrónico y teléfono de contacto, relaciones de puestos de trabajo, retribuciones, Oferta de empleo público, órganos de representación del personal, etc.
- Transparencia política (Art. 13): información respecto a miembros del Gobierno, altos cargos y máximos responsables, acerca de identificación y nombramiento, datos biográficos, funciones, órganos colegiados y consejos de dirección, compatibilidades autorizadas, retribuciones incluyendo dietas e indemnizaciones.
- Información sobre planificación (Art. 14): Planes y programas anuales y plurianuales, recogidos en el Plan de Gobierno, en donde constarán objetivos concretos, actividades, medios, costes estimados, temporalidad, grado de cumplimiento y resultados.
- Información de relevancia jurídica (Art. 15): relación de su normativa vigente, directrices, instrucciones y acuerdos que supongan una interpretación del derecho o tengan efectos jurídicos, anteproyectos de ley y proyectos de decretos legislativos, proyectos de reglamentos, memorias, informes y dictámenes previos a la elaboración de textos normativos, documentos sometidos a periodo de información pública.
- Información sobre contratos (Art. 16): sin perjuicio de la publicidad que la normativa reguladora de los contratos del sector público requiere, exige publicación en el Portal de Transparencia de información relativa a: objetivo, tipo y órganos de contrato, fecha de formalización e inicio de ejecución, duración, adjudicación, importes, instrumentos a través de los que se publicitado, número de licitaciones, identidad del adjudicatario y modificaciones aprobadas.
- Información sobre convenios, encomiendas de gestión y encargos a medios propios (Art. 17).

Plan	Plan General de Mejora de la Calidad de los servicios públicos de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón 2016-2019
Medida	1.- Mejorar la prestación de los servicios públicos mediante el desarrollo de programas y herramientas de gestión de calidad
Actuación	6.- Instrumento de medición de la gestión de la calidad de los órganos administrativos

- Contratos: partes firmantes, objeto, duración, modificaciones y obligaciones económicas.
- Encomiendas de gestión: objeto, duración, presupuesto, obligaciones económicas y contrataciones y procedimiento adjudicación.
- Encargos de ejecución a medios propios: objeto, duración presupuesto, compensaciones, adjudicación e importe, así como porcentaje de actividad realizada por el medio propio.
- Información sobre subvenciones (Art. 18): subvenciones, avales y ayudas públicas concedidas, su importe, objetivo, beneficiarios, forma de concesión, procedimiento de gestión y justificación de la subvención en cuanto a plazos de ejecución, pagos anticipados, importe justificado, cuantías pagadas, reintegros y sanciones. Así mismo se publicarán los programas anuales y plurianuales de ayudas y subvenciones públicas y datos estadísticos.
- Información financiera, presupuestaria y estadística: (Art. 19): los presupuestos, describiendo partidas presupuestarias y estado de ejecución, cuentas anuales e informes de auditoria de cuantas de control externo, información estadística y retribuciones e indemnizaciones.
- Información sobre relaciones con la ciudadanía (Art. 20): Catálogo de procedimientos, Cartas de Servicios, evaluaciones de la calidad de los servicios, procedimiento para la presentación de quejas y sugerencias sobre el funcionamiento de los servicios, autorizaciones administrativas, licencias, concesiones y cualquier acto administrativo que incida directamente en la gestión del dominio público o en la prestación de servicios públicos.
- Información sobre resultados de investigación financiados con fondos públicos (Art. 21)
- Información sobre ordenación del territorio y medio ambiente (Art. 22): los instrumentos de ordenación del territorio y los planes urbanísticos habrán de ser objeto de difusión.
- Apertura de datos (Art. 22): los conjuntos de datos generados por la Administración se diseñarán para su disposición como conjunto de datos abiertos.
- La reutilización de la información pública (Art. 24): toda la información publicada o puesta a disposición pública por el Gobierno de Aragón será utilizable sin necesidad de autorización previa.

Plan	Plan General de Mejora de la Calidad de los servicios públicos de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón 2016-2019
Medida	1.- Mejorar la prestación de los servicios públicos mediante el desarrollo de programas y herramientas de gestión de calidad
Actuación	6.- Instrumento de medición de la gestión de la calidad de los órganos administrativos

K2.- Rendición de cuentas sobre actividad y resultados de su unidad.

Al margen de la obligación que recoge la Ley de transparencia, un centro directivo puede publicar información relativa a sus memorias de actividad, evaluaciones de resultados o impactos, estudios e informes sectoriales, revistas, boletines, información dirigida a grupos de interés, etc.

K3.- Comparecencias en sede parlamentaria en aspectos relacionados con la rendición de cuentas.

Menciones explícitas en sede parlamentaria en las que consten referencias a temas relacionados con la rendición de cuenta, bien sea a petición propia, a petición de grupos parlamentarios o respuestas a preguntas parlamentarias.

Hacer constar como evidencias aquellas recogidas en el Diario de Sesiones.

K4.- Mecanismos que garanticen la ética, el Buen Gobierno y la Transparencia.

Un centro directivo que fomenta el cumplimiento y control en sus actuaciones e intervenciones sobre principios éticos, de Buen Gobierno y Transparencia, cuenta con:

- Mecanismos que protejan la equidad y la justicia en pro de la inclusión social, la igualdad de género y el equilibrio territorial, en aspectos tales como la distribución de recursos, subvenciones, ayudas, etc.
- Protocolos que detecten y eviten conductas contrarias a principios éticos de Buen Gobierno.
- Formación de los empleados en ética pública, Buen Gobierno y Transparencia.
-

AUTOEVALUACIÓN en: “Rendición de cuentas, ética y transparencia”.