

## Conselleria d'Hisenda i Administració Pública

*ACORD de 17 d'octubre de 2014, del Consell, pel qual s'aprova el Pla de Qualitat i Inspecció de Servicis (2014-2016), en el marc del Pla Estratègic d'Innovació i Millora de l'Administració de la Generalitat.* [2014/9482]

El Consell, en la reunió del dia 17 d'octubre de 2014, va adoptar l'acord següent:

El Consell, en la reunió del 7 de març de 2014, va aprovar el Pla Estratègic d'Innovació i Millora de l'Administració de la Generalitat 2014-2016. Este acord va ser publicat en el *Diari Oficial de la Comunitat Valenciana* número 7235, de 17 de març de 2014.

Segons este acord del Consell, el Pla es configura com un marc que, a través de diferents plans i amb un horitzó temporal que comprendrà els tres pròxims anys, proposa el desenvolupament de diferents estratègies i actuacions. Una d'estes estratègies, centrada en els processos de l'organització (Estratègia Facilita), tracta de posar la Generalitat al servici del ciutadà i atendre les seues demandes a través de tres plans, entre els quals es troba el Pla de Qualitat i Inspecció de Servicis, al qual s'atribuïx el fi de «promoure una gestió de qualitat i implantar una cultura de l'avaluació i control del rendiment».

En desenvolupar, per tant, el marc de planificació que representa el Pla Estratègic d'Innovació i Millora, és procedent ara aprovar el mencionat Pla de Qualitat i Inspecció de Servicis, que naix amb el propòsit de mantindre i potenciar la millora continua de la qualitat dels servicis públics que presta la nostra Administració, objectiu que constituïx una aposta permanent i prolongada per la modernització de les institucions i sistemes de gestió, en coherència amb la seua missió com a organització, consistent a «atendre activament els ciutadans de la Comunitat Valenciana, amb un compromís de millora continua i modernització dels servicis que presta, i facilitar així l'exercici dels drets i obligacions que les lleis els reconeixen...» (article 3.2 del Decret 62/2010, de 16 d'abril, del Consell).

El Pla arplega de forma expressa l'objectiu estratègic de «consolidar la cultura d'excel·lència definida per a la Generalitat i avançar en la modernització i millora continua de la qualitat dels servicis prestats als ciutadans: una Administració de qualitat», explícit en el Pla Estratègic d'Innovació i Millora. Este horitzó de referència el desplega el Pla de Qualitat i Inspecció de Servicis en diversos objectius específics en relació amb tres eixos nuclears: I) Ciutadans, II) Empleats públics, i III) L'organització.

Per a l'òptima consecució dels objectius de millora en tots i cada un dels tres eixos, el Pla incorpora una sèrie de projectes (cartes de servicis, avaluacions de qualitat, tractament de les queixes i suggeriments, enquestes d'indagació de la satisfacció dels ciutadans en relació amb la qualitat dels servicis públics i la seua exposició i difusió pública, dins d'un espai informatiu del portal de transparència de la Generalitat, mesures de reconeixement a les unitats i persones, etc.). En l'efectiva realització d'estos projectes, o bé el seu seguiment i coordinació, s'implica el conjunt de recursos organitzatius compromesos, directament o indirectament, amb la millora de la qualitat, fonamentalment la Inspecció de Servicis, així com la denominada Xarxa de Qualitat, de procedència fonamentalment departamental a través de les distintes subsecretaries, la Direcció General de Tecnologies de la Informació, en unió d'altres òrgans, com és el cas de la Comissió Interdepartamental CITEC, que s'erigixen en punts de trobada i participació de suport inestimable a les iniciatives i accions de millora de la qualitat.

En conseqüència, d'acord amb el que s'ha exposat, de conformitat amb el que disposa la Llei 5/1983, de 30 de desembre, del Consell, i a proposta del conseller d'Hisenda i Administració Pública, el Consell

ACORDA

*Primer*

Aprovar el Pla de Qualitat i Inspecció de Servicis (2014-2016), el text del qual va unit com a annex este acord.

## Consellería de Hacienda y Administración Pública

*ACUERDO de 17 de octubre de 2014, del Consell, por el que se aprueba el Plan de Calidad e Inspección de Servicios (2014-2016), en el marco del Plan Estratégico de Innovación y Mejora de la Administración de la Generalitat.* [2014/9482]

El Consell, en la reunió del dia 17 de octubre de 2014, adoptó el siguiente acuerdo:

El Consell, en la reunió del 7 de marzo de 2014, aprobó el Plan Estratégico de Innovación y Mejora de la Administración de la Generalitat 2014-2016. Este acuerdo fue publicado en el *Diari Oficial de la Comunitat Valenciana* número 7235, de 17 de marzo de 2014.

Según el propio acuerdo del Consell, el Plan se configura como un marco que, a través de diferentes planes y con un horizonte temporal que abarcará los tres próximos años, propone el desarrollo de diferentes estrategias y actuaciones. Una de estas estrategias, centrada en los procesos de la organización (Estrategia Facilita), trata de poner a la Generalitat al servicio del ciudadano y atender sus demandas a través de tres planes, entre los que se encuentra el Plan de Calidad e Inspección de Servicios, al que se atribuye el fin de «promover una gestión de calidad e implantar una cultura de la evaluación y control del rendimiento».

Desarrollando, por tanto, el marco de planificación que representa el Plan Estratégico de Innovación y Mejora, procede ahora aprobar el mencionado Plan de Calidad e Inspección de Servicios, que nace con el propósito de mantener y potenciar la mejora continua de la calidad de los servicios públicos que presta nuestra Administración, objetivo que constituye una apuesta permanente y prolongada por la modernización de las instituciones y sistemas de gestión, en coherencia con su misión como organización, consistente en «atender activamente a los ciudadanos de la Comunitat Valenciana, con un compromiso de mejora continua y modernización de los servicios que presta, facilitando así el ejercicio de los derechos y obligaciones que las leyes les reconocen...» (art. 3.2 del Decreto 62/2010, de 16 de abril, del Consell).

El Plan recoge de forma expresa el objetivo estratégico de «consolidar la cultura de excelencia definida para la Generalitat y avanzar en la modernización y mejora continua de la calidad de los servicios prestados a los ciudadanos: una Administración de calidad», explícito en el Plan Estratégico de Innovación y Mejora. Este horizonte de referencia es desarrollado por el Plan de Calidad e Inspección de Servicios en varios objetivos específicos en relación con tres ejes nucleares: I) Ciudadanos, II) Empleados públicos, y III) La organización.

Para la óptima consecución de los objetivos de mejora en todos y cada uno de los tres ejes, el Plan incorpora una serie de proyectos (cartas de servicios, evaluaciones de calidad, tratamiento de las quejas y sugerencias, encuestas de indagación de la satisfacción de los ciudadanos en relación con la calidad de los servicios públicos y su exposición y difusión pública, dentro de un espacio informativo del portal de transparencia de la Generalitat, medidas de reconocimiento a las unidades y personas, etc.). En la efectiva realización de tales proyectos, o bien su seguimiento y coordinación, se implica el conjunto de recursos organizativos comprometidos, directa o indirectamente, con la mejora de la calidad, fundamentalmente a la Inspección de Servicios, así como a la denominada Red de Calidad, de procedencia fundamentalmente departamental a través de las distintas Subsecretarías, la Dirección General de Tecnologías de la Información, en unión de otros órganos, como es el caso de la Comisión Interdepartamental CITEC, que se erigen en puntos de encuentro y participación de apoyo inestimable a las iniciativas y acciones de mejora de la calidad.

En consecuencia, en virtud de lo expuesto, de conformidad con lo dispuesto en la Ley 5/1983, de 30 de diciembre, del Consell, y a propuesta del conseller de Hacienda y Administración Pública, el Consell

ACUERDA

*Primero*

Aprobar el Plan de Calidad e Inspección de Servicios (2014-2016), cuyo texto va unido como anexo al presente acuerdo.

### Segon

Ordenar la publicació en el *Diari Oficial de la Comunitat Valenciana*, sense perjudi de la difusió que s'imprimisca a través dels mitjans tècnics i electrònics pertinents.

### Tercer

Encomanar el seguiment d'este acord a la conselleria que reglamentàriament té assignades les competències en matèria de qualitat i inspecció de servicis.

València, 17 d'octubre de 2014

El vicepresident i secretari del Consell,  
JOSÉ CÍSCAR BOLUFER

### *Pla de Qualitat i Inspecció de Servicis* (2014-2016)

#### Índex

1. Introducció
2. Antecedents
3. Marc normatiu
4. Principis inspiradors
5. Objectius
6. Línies d'actuació i projectes
7. Coordinació i cooperació
8. Seguiment i avaluació del Pla

#### 1. Introducció

Actualment estan emergint nous conceptes, principis i paradigmes en el context de les administracions públiques directament relacionats amb els extraordinaris canvis socials, tecnològics i de comunicació que s'estan vivint en el món. Estos canvis produïxen un impacte immediat i inevitable en les estratègies d'adaptació de les administracions perquè les organitzacions públiques no poden quedar resagades en el camí de progrés pel qual avança la societat.

Els processos de modernització desenvolupats durant els últims anys, especialment aquells que perseguien l'adopció de fórmules de gestió de qualitat, la generalització de ferramentes de mesurament i pràctiques avaluadores, l'aprovació progressiva d'instrumentes de millora en la prestació de servicis públics (per exemple, les cartes de servicis) i, en definitiva, l'orientació de l'acció pública a l'òptima satisfacció de les expectatives i necessitats dels ciutadans han sigut pilars bàsics encara plenament vigents sobre els quals ha de seguir construint-se l'edifici d'una administració pública que gestiona uns recursos públics molt importants per a la prestació d'uns servicis transcendents per a la ciutadania. Açò suposa una extraordinària responsabilitat que obliga a una gestió eficaç i eficient, i cap a estos objectius imperatius s'han dirigit els processos de transformació mencionats per part de les diferents administracions públiques, entre les quals la de la Generalitat Valenciana.

En efecte, la Generalitat manté una profunda i prolongada aposta per la millora de les seues institucions i sistemes de gestió, ja que, com expressament assenyalava l'article 3.2 del Decret 62/2010, de 16 d'abril, del Consell, pel qual s'establixen els instruments generals del sistema per a la modernització i millora de la qualitat dels servicis públics dels ens, organismes i entitats del sector públic dependents de la Generalitat, la seua missió és «atendre activament els ciutadans de la Comunitat Valenciana amb un compromís de millora contínua i modernització dels servicis que presta, facilitant així l'exercici dels drets i obligacions que les lleis els reconeixen i els que es deriven dels acords del Consell».

Amb l'objectiu d'implantar esta cultura corporativa, durant tots estos anys s'ha dut a terme un esforç molt significatiu, tant en infraestructures tecnològiques per a la incorporació efectiva de la societat de la informació i la relació electrònica amb la ciutadania com en l'articulació de mesures de simplificació administrativa, accions de millora de processos i compromisos de qualitat, sense descuidar la formació

### Segundo

Ordenar su publicación en el *Diari Oficial de la Comunitat Valenciana*, sin perjuicio de la difusión que se imprima a través de los medios técnicos y electrónicos pertinentes.

### Tercero

Encomendar el seguimiento de este acuerdo a la conselleria que reglamentariamente tiene asignadas las competencias en materia de calidad e inspección de servicios.

Valencia, 17 de octubre de 2014

El vicepresidente y secretario del Consell,  
JOSÉ CÍSCAR BOLUFER

### *Plan de Calidad e Inspección de Servicis* (2014-2016)

#### Índice

1. Introducción
2. Antecedentes
3. Marco normativo
4. Principios inspiradores
5. Objetivos
6. Líneas de actuación y proyectos
7. Coordinación y cooperación
8. Seguimiento y evaluación del Plan

#### 1. Introducción

Actualmente están emergiendo nuevos conceptos, principios y paradigmas en el contexto de las administraciones públicas, directamente relacionados con los extraordinarios cambios sociales, tecnológicos y de comunicación, que se están viviendo en el mundo. Estos cambios producen un inmediato e inevitable impacto en las estrategias de adaptación de las Administraciones porque las organizaciones públicas no pueden quedar rezagadas en el camino de progreso por el que la sociedad avanza.

Los procesos de modernización desarrollados durante los últimos años, especialmente aquellos que perseguían la adopción de fórmulas de gestión de calidad, la generalización de herramientas de medición y prácticas evaluadoras, la progresiva aprobación de instrumentos de mejora en la prestación de servicios públicos (por ejemplo, las cartas de servicios) y, en definitiva, la orientación de la acción pública a la óptima satisfacción de las expectativas y necesidades de los ciudadanos, han sido pilares básicos todavía plenamente vigentes sobre los que debe seguir construyéndose el edificio de una Administración pública que gestiona unos recursos públicos muy importantes para la prestación de unos servicios trascendentes para la ciudadanía. Esto supone una extraordinaria responsabilidad que obliga a una gestión eficaz y eficiente, y hacia estos objetivos imperativos se han dirigido los procesos de transformación mencionados por parte de las diferentes administraciones públicas, y entre ellas de la Generalitat Valenciana.

En efecto, la Generalitat viene manteniendo una profunda y prolongada apuesta por la mejora de sus instituciones y sistemas de gestión, puesto que, como expresamente señala el artículo 3.2 del Decreto 62/2010, de 16 de abril, del Consell, por el que se establecen los instrumentos generales del sistema para la modernización y mejora de la calidad de los servicios públicos de los entes, organismos y entidades del sector público dependientes de la Generalitat, su misión es «atender activamente a los ciudadanos de la Comunitat Valenciana con un compromiso de mejora continua y modernización de los servicios que presta, facilitando así el ejercicio de los derechos y obligaciones que las leyes les reconocen y los que se deriven de los acuerdos del Consell».

Con el objetivo de implantar esta cultura corporativa, durante todos estos años se ha llevado a cabo un esfuerzo muy significativo, tanto en infraestructuras tecnológicas para la incorporación efectiva de la sociedad de la información y la relación electrónica con la ciudadanía como en la articulación de medidas de simplificació administrativa, acciones de mejora de procesos y compromisos de calidad, sin descuidar la

permanent dels empleats públics per a la seua implicació activa en la prestació de servicis de qualitat.

Tots estos fenòmens i processos de transformació s'han abordat des de la convicció de la seua imperiosa necessitat, i amb el desplegament d'importants recursos per a una sòlida interiorització en l'estructura administrativa, fugint sempre de l'adopció de canvis merament cosmètics que no aconsegueixen resultats tangibles.

Estos processos poseixen efectes molt positius, especialment de caràcter intern, en la mesura que van dirigits a ajustar la maquinària administrativa perquè el seu funcionament proporcione els millors resultats possibles en relació amb la satisfacció dels usuaris dels servicis públics. No obstant això, cada vegada més, les iniciatives de transformació provenen d'àmbits ciutadans i l'Administració ha de saber escoltar quins servicis demanen els ciutadans i no acontentar-se només de preguntar-los què pensen dels que dissenya per a ells. Cal, per tant, abordar iniciatives d'obertura de l'Administració de manera que el mateix procés d'avanç es veja beneficiat amb les propostes dels ciutadans i que s'afavorisca al màxim la seua implicació i participació. Per a això resulta fonamental l'exposició pública del que realitza i la comunicació dels resultats dels programes públics. En definitiva, cal fer un pas més cap a la rendició de comptes i la transparència, en la direcció ja mostrada per la recent Llei 19/2013, de 9 de desembre, de Transparència, Accés a la Informació Pública i Bon Govern, i pel que serà la seua adaptació i desplegament autònom per part de la Generalitat.

D'esta manera, el Pla intenta donar resposta a estes dos exigències. D'una banda, s'establix la continuïtat en les línies d'actuació que conformen la cultura de l'excel·lència en la prestació dels servicis públics; d'una altra, aprofitant esta trajectòria de qualitat, el Pla pretén impulsar mecanismes per a la transparència i la rendició de comptes afavorint la visibilitat de dades de la gestió pública, exposant públicament els estàndards de qualitat compromesos i els índexs de satisfacció percebuda, fomentant la implicació de la ciutadania en la formulació de propostes i suggeriments, de manera que el disseny dels servicis aprofite l'entusiasme i la creativitat dels que hi participen i responga en major grau a les demandes dels seus destinataris finals, i, finalment, posant al servici de la societat les plataformes d'informació i comunicació electròniques per a l'exercici dels seus drets davant de l'Administració.

El Pla, d'altra banda, no fa sinó arreplegar les línies i directrius generals dissenyades en el Pla Estratègic d'Innovació i Millora de l'Administració de la Generalitat 2014-2016, aprovat pel Consell mitjançant un Acord de 7 de març passat (DOCV 7235, 17.03.2014).

Tot això amb l'objectiu de contribuir a garantir el dret dels ciutadans a rebre uns servicis públics de qualitat i a participar en els assumptes públics (article 9.2 i 4 de l'Estatut d'Autonomia).

## 2. Antecedents

La Generalitat ha demostrat el seu compromís amb la qualitat impulsant a través dels anys un conjunt de plans i estratègies l'objectiu principal dels quals era aconseguir la transformació dels servicis públics a través de la modernització i la millora dels sistemes de gestió.

L'any 1996, el Govern Valencià va elaborar i va aprovar, per Acord de 5 de febrer, el Pla Estratègic de Modernització de l'Administració Valenciana (PEMAV), amb un horitzó temporal de quatre anys. L'objectiu del dit pla va ser el de millorar el funcionament de l'organització a través del desenrotllament de diferents programes, projectes i accions, tots enfocats a aconseguir el màxim nivell de transformació de l'organització.

Dins del PEMA, els projectes iniciats en l'àmbit de la qualitat dels servicis públics van merèixer especial atenció. En este sentit, es va desenrotllar el projecte denominat «Qualitat» dins del programa d'una «Administració responsable», l'objectiu del qual era l'elaboració d'estàndards de servicis en els diferents departaments i unitats de la Generalitat Valenciana.

En esta línia, per Acord de 24 de febrer de 1998, del Govern Valencià, es va aprovar la progressiva implantació d'un sistema d'avaluació de la qualitat de la gestió dels centres, entitats i servicis de l'Administració seguint com a pauta el Model Europeu d'Excel·lència (EFQM). Este acord va permetre al seu dia obtindre un diagnòstic de l'Administració valenciana i la seua millora progressiva.

permanente formación de los empleados públicos para su implicación activa en la prestación de servicios de calidad.

Todos estos fenómenos y procesos de transformación se han abordado desde la convicción de su imperiosa necesidad, y con el despliegue de importantes recursos para una sólida interiorización en la estructura administrativa, huyendo siempre de la adopción de cambios meramente cosméticos que no consiguen resultados tangibles.

Estos procesos poseen efectos muy positivos, especialmente de carácter interno, en la medida que van dirigidos a ajustar la maquinaria administrativa para que su funcionamiento proporcione los mejores resultados posibles en relación con la satisfacción de los usuarios de los servicios públicos. Sin embargo, cada vez más, las iniciativas de transformación provienen de ámbitos ciudadanos y la Administración ha de saber escuchar qué servicios demandan los ciudadanos y no contentarse solo con preguntarles qué piensan de los que diseña para ellos. Es preciso, por tanto, abordar iniciativas de apertura de la Administración de forma que el propio proceso de avance se vea beneficiado con las propuestas de los ciudadanos y que se favorezca al máximo su implicación y participación. Para ello resulta fundamental la exposición pública de lo realizado y la comunicación de los resultados de los programas públicos. En definitiva, es preciso dar un paso más hacia la rendición de cuentas y la transparencia, en la dirección ya mostrada por la reciente Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de Transparencia, Acceso a la información pública y buen gobierno, y por lo que será su adaptación y desarrollo autònomico por parte de la Generalitat.

De esta forma, el Plan intenta dar respuesta a estas dos exigencias. De un lado, se establece la continuidad en las líneas de actuación que conforman la cultura de la excelencia en la prestación de los servicios públicos; de otro, aprovechando esta trayectoria de calidad, el Plan pretende impulsar mecanismos para la transparencia y la rendición de cuentas, favoreciendo la visibilidad de datos de la gestión pública, exponiendo públicamente los estándares de calidad comprometidos y los índices de satisfacción percibida, fomentando la implicación de la ciudadanía en la formulación de propuestas y sugerencias, de forma que el diseño de los servicios aproveche el entusiasmo y creatividad de quienes participen y responda en mayor medida a las demandas de sus destinatarios finales, y, finalmente, poniendo al servicio de la sociedad las plataformas de información y comunicación electrónicas para el ejercicio de sus derechos frente a la Administración.

El Plan, por otra parte, no hace sino recoger las líneas y directrices generales diseñadas en el Plan Estratégico de Innovación y Mejora de la Administración de la Generalitat 2014-2016, aprobado por el Consell mediante Acuerdo de 7 de marzo pasado (DOCV 7235, 17.03.2014).

Todo ello con el objetivo de contribuir a garantizar el derecho de los ciudadanos a recibir unos servicios públicos de calidad y a participar en los asuntos públicos (artículo 9. 2 y 4, del Estatuto de Autonomía).

## 2. Antecedentes

La Generalitat ha venido demostrando su compromiso con la calidad impulsando a través de los años un conjunto de planes y estrategias cuyo objetivo principal era conseguir la transformación de los servicios públicos a través de la modernización y la mejora de los sistemas de gestión.

En el año 1996, el Gobierno Valenciano elaboró y aprobó, por Acuerdo de 5 de febrero, el Plan Estratégico de Modernización de la Administración Valenciana (PEMAV), con un horizonte temporal de cuatro años. El objetivo de dicho plan fue el de mejorar el funcionamiento de la organización a través del desarrollo de diferentes programas, proyectos y acciones, todos ellos enfocados a alcanzar el máximo nivel de transformación de la organización.

Dentro del PEMA, los proyectos iniciados en el ámbito de la calidad de los servicios públicos merecieron especial atención. En este sentido, se desarrolló el proyecto denominado «Qualitat» dentro del programa de una «Administración Responsable», cuyo objetivo era la elaboración de estándares de servicios en los diferentes departamentos y unidades de la Generalitat Valenciana.

En esta línea, por Acuerdo de 24 de febrero de 1998, del Gobierno Valenciano, se aprobó la progresiva implantación de un sistema de evaluación de la calidad de la gestión de los centros, entidades y servicios de la administración siguiendo como pauta el Modelo Europeo de Excelencia (EFQM). Este acuerdo permitió en su día obtener un diagnòstico de la administración valenciana y su progresiva mejora.

Amb l'experiència altament positiva d'este primer pla es va elaborar el segon Pla de Modernització de la Comunitat Valenciana, (Modernitza.coM., amb la renovació del compromís de modernitzar i racionalitzar l'Administració pública valenciana, i que va ser aprovat per Acord del Consell de 22 de desembre de 2000. Este pla va definir la cultura corporativa de l'Administració de la Generalitat, a través del projecte «Excel».

Així mateix, dins d'este segon pla, es va emmarcar el projecte «Carta del Ciutadà», i es va avançar cap a un canvi de cultura de servici, amb compromisos clars cap als ciutadans, desenvolupant per primera vegada les cartes de servicis.

Finalment, el Pla d'Innovació i Modernització de l'Administració Pública Valenciana (Governança 2013), aprovat pel Consell el 5 de febrer de 2010, amb un horitzó temporal que comprén el període 2010-2013, incloïa entre els seus eixos d'actuació «Orientar l'Administració de la Generalitat al ciutadà» (eix 2) i «Promoció d'una gestió de qualitat en l'Administració de la Generalitat» (eix 3).

De l'avaluació del pla referit, Governança 2013, i en concret dels projectes inclosos en els eixos abans mencionats, cal destacar les conseqüències següents:

– En 2010 es va aprovar i va publicar el Decret 62/2010, de 16 d'abril, del Consell, pel qual s'establixen els instruments generals del sistema per a la modernització i millora de la qualitat dels servicis públics dels ens, organismes i entitats del sector públic dependents de la Generalitat. Esta norma avala l'alt grau de compromís i lideratge del Consell en les polítiques de qualitat i modernització de l'Administració i definix la cultura corporativa de la Generalitat, al mateix temps que regula i estableix el marc general que empara totes les pràctiques que s'han de desenvolupar en matèria de qualitat en els pròxims anys.

– S'ha elaborat i publicat una nova metodologia d'elaboració de cartes de servicis, mitjançant una resolució de la llavors Direcció General de Modernització de data 20 de maig de 2010. La metodologia esmentada va ser validada a través de 4 experiències pilot (Carta de Servici de la Guia Prop de Servicis Electrònics, ACCV, Autoservef i Xarxa AFIC, les dos primeres electròniques).

– S'ha posat en marxa la Xarxa de Qualitat, que persegueix fomentar, impulsar, donar suport i coordinar una gestió de qualitat dels servicis públics en els diferents àmbits jeràrquics i territorials.

– S'ha dissenyat una metodologia d'autoavaluació que s'utilitza per a la pràctica d'avaluacions de qualitat i una aplicació informàtica de suport a la dita autoavaluació que, en un futur pròxim, serà clau per a implantar un sistema d'acreditació/certificació de la qualitat dels servicis públics en la Generalitat.

Amb tot això, s'han assentat les bases per a desenvolupar el canvi cultural necessari i el compromís de tota l'organització. En este escenari, i amb l'horitzó temporal dels pròxims quatre anys, sorgix el Pla Estratègic d'Innovació i Millora de l'Administració de la Generalitat (2014-2017), dirigit a donar l'impuls definitiu a totes les iniciatives fins ara desenvolupades.

### 3. Marc normatiu

Amb el desplegament dels plans anteriors ja comentats, s'ha anat configurant un marc normatiu que ens servirà per a assentar les bases dels projectes que s'han de desenvolupar. En concret, fem referència, per orde cronològic, a les següents:

– Decret 191/2001, de 18 de desembre, del Govern Valencià, pel qual s'aprova la carta del ciutadà de la Comunitat Valenciana i es regulen les cartes de servicis en la Generalitat Valenciana.

– Llei Orgànica 1/2006, de 10 d'abril, de Reforma de l'Estatut d'Autonomia de la Comunitat Valenciana (article 9.2), que estableix i garanteix el dret dels ciutadans de la CV a gaudir de servicis públics de qualitat.

– Decret 165/2006, de 3 de novembre, del Consell, pel qual es regulen les queixes i els suggeriments en l'àmbit de l'Administració i les organitzacions de la Generalitat.

– Decret 112/2008, de 25 de juliol, del Consell, pel qual es crea la Comissió Interdepartamental per a la Modernització Tecnològica, la Qualitat i la Societat del Coneixement a la Comunitat Valenciana (CITEC).

– Resolució de 18 de febrer de 2009, del director general de Modernització, per la qual es creen tres comissions tècniques de caràcter per-

Con la experiencia altamente positiva de este primer plan se elaboró el segundo Plan de Modernización de la Comunidad Valenciana (Moderniza.coM., con la renovación del compromiso de modernizar y racionalizar la Administración pública valenciana, y que fue aprobado por Acuerdo del Consell de 22 de diciembre de 2000. Este plan definió la cultura corporativa de la administración de la Generalitat, a través del proyecto «Excel».

Asimismo, dentro de este segundo plan, se enmarcó el proyecto «Carta del ciudadano», y se avanzó hacia un cambio de cultura de servicio, con compromisos claros hacia los ciudadanos, desarrollando por primera vez las cartas de servicios.

Finalmente, el Plan de Innovación y Modernización de la Administración Pública Valenciana (Governança 2013), aprobado por el Consell el 5 de febrero de 2010, con un horizonte temporal que abarca el periodo 2010-2013, incluía entre sus ejes de actuación, «Orientar la Administración de la Generalitat al ciudadano» (eje 2) y «Promoción de una gestión de calidad en la administración de la Generalitat» (eje 3).

De la evaluación del referido plan, Governança 2013, y en concreto de los proyectos incluidos en los ejes antes citados, cabe destacar los siguientes logros:

– En 2010 se aprobó y publicó el Decreto 62/2010, de 16 de abril, del Consell, por el que se establecen los instrumentos generales del sistema para la modernización y mejora de la calidad de los servicios públicos de los entes, organismos y entidades del sector público dependientes de la Generalitat. Esta norma avala el alto grado de compromiso y liderazgo del Consell en las políticas de calidad y modernización de la Administración, define la cultura corporativa de la Generalitat a la vez que regula y establece el marco general que ampara todas las prácticas que se van a desarrollar en materia de calidad en los próximos años.

– Se ha elaborado y publicado una nueva metodología de elaboración de cartas de servicios, mediante resolución de la entonces Dirección General de Modernización de fecha 20 de mayo de 2010. Dicha metodología fue validada a través de 4 experiencias piloto (Carta de Servicio de la Guía Prop de Servicios Electrónicos, ACCV, Autoservef y Red AFIC, las dos primeras electrónicas).

– Se ha puesto en marcha la Red de Calidad, que persigue fomentar, impulsar, apoyar y coordinar una gestión de calidad de los servicios públicos en los distintos ámbitos jerárquicos y territoriales.

– Se ha diseñado una metodología de autoevaluación que se utiliza para la práctica de evaluaciones de calidad y una aplicación informática de soporte a dicha autoevaluación que, en un futuro próximo, será clave para implantar un sistema de acreditación/certificación de la calidad de los servicios públicos en la Generalitat.

Con todo ello, se han sentado las bases para desarrollar el cambio cultural necesario y el compromiso de toda la organización. En este escenario, y con el horizonte temporal de los próximos cuatro años, surge el Plan Estratégico de Innovación y Mejora de la Administración de la Generalitat (2014-2017), dirigido a dar el impulso definitivo a todas las iniciativas hasta ahora desarrolladas.

### 3. Marco normativo

Con el desarrollo de los anteriores planes ya comentados, se ha ido configurando un marco normativo que nos va a servir para sentar las bases de los proyectos que se van a desarrollar. En concreto, hacemos referencia, por orden cronológico, a las siguientes:

– Decreto 191/2001, de 18 de diciembre, del Gobierno Valenciano, por el que se aprueba la carta del ciudadano de la Comunidad Valenciana y se regulan las cartas de servicios en la Generalitat Valenciana.

– Ley Orgánica 1/2006, de 10 de abril, de Reforma del Estatuto de Autonomía de la Comunitat Valenciana (artículo 9.2) establece y garantiza el derecho de los ciudadanos de la Comunitat Valenciana a gozar de servicios públicos de calidad.

– Decreto 165/2006, de 3 de noviembre, del Consell, por el que se regulan las quejas y sugerencias en el ámbito de la administración y las organizaciones de la Generalitat.

– Decreto 112/2008, de 25 de julio, del Consell, por el que se crea la Comisión Interdepartamental para la Modernización Tecnológica, la Calidad y la Sociedad del Conocimiento en la Comunidad Valenciana (CITEC).

– Resolución de 18 de febrero de 2009 del director general de Modernización por el que se crean tres comisiones técnicas de carácter

manent en la CITEC (Comissió Tècnica per a la Modernització i Millora de la Qualitat dels Serveis Públics).

– Acord del Consell de data 5 de febrer de 2010, pel qual s'aprova el Pla d'Innovació i Modernització de l'Administració Pública Valenciana (Governança 2013).

– Decret 62/2010, de 16 d'abril, del Consell, pel qual s'establixen els instruments per a la modernització i la millora de la qualitat dels serveis públics.

– Decret 165/2010, de 8 d'octubre, del Consell, pel qual s'establixen mesures de simplificació i de reducció de càrregues administratives en els procediments gestionats per l'Administració de la Generalitat i el seu sector públic.

– Llei 19/2013, de 9 de desembre, de Transparència, Accés a la Informació Pública i Bon Govern.

– Acord del Consell, de 8 de març de 2014, pel qual s'aprova el Pla Estratègic d'Innovació i Millora de l'Administració de la Generalitat 2014-2017.

– Decret 68/2014, de 9 de maig, del Consell, pel qual es regula l'exercici de la competència i les funcions d'inspecció general dels serveis de l'Administració valenciana.

Les normes que regulen els instruments per a la modernització i la millora de la qualitat dels serveis públics i, en especial, l'adequació als nous temps de la carta del ciutadà de la Comunitat Valenciana, així com les queixes i els suggeriments, seran revisats en el marc del pla SIRCA-2, a fi de simplificar-les i donar cabuda a les noves actuacions que es proposen.

#### 4. Principis inspiradors

Partint de la cultura corporativa definida, els principis que inspiren el present pla i al qual s'ajustarà el seu contingut són els següents:

- Compromís amb la ciutadania
- Vocació de servei públic
- Responsabilitat i ús racional dels recursos
- Desenvolupar el talent i la creativitat de les persones de l'organització
- Gestionar amb agilitat
- Mantindre en el temps resultats excel·lents
- Coordinació i cooperació entre administracions i societat civil

#### 5. Objectius

##### Objectiu estratègic

El principal objectiu, fixat en l'apartat «Objectius i estratègies» del Pla Estratègic d'Innovació i Millora de l'Administració Pública de la Generalitat, és el següent:

«Consolidar la cultura corporativa d'excel·lència definida per a la Generalitat i avançar en la modernització i millora contínua de la qualitat dels serveis prestats als ciutadans: una Administració de qualitat».

Per a aconseguir l'objectiu proposat, promoure una gestió de qualitat i implantar una cultura de l'avaluació i control del rendiment, s'establixen els objectius específics següents:

##### Objectius específics

##### I. Ciutadans

- Identificar les expectatives i necessitats dels ciutadans, com a destinataris principals de l'acció pública.
- Establir compromisos de qualitat en la prestació dels serveis públics, en sintonia amb les demandes ciutadanes.
- Indagar periòdicament el grau de satisfacció dels ciutadans amb els serveis prestats.
- Retre comptes a la societat i possibilitar l'accés dels ciutadans a instruments de difusió de la informació sobre els serveis públics.

##### II. Persones (empleats públics)

- Aconseguir la plena implicació i compromís amb la qualitat per part de totes les persones de l'Administració valenciana i potenciar la consolidació d'instruments departamentals dirigits al desenvolupament de la qualitat (Xarxa de Qualitat).
- Reconèixer l'esforç i compromís de les persones per mitjà de fórmules de reconeixement, així com l'extensió i aplicació de les millors pràctiques en el conjunt de l'organització.

permanente en la CITEC (Comisión Técnica para la Modernización y Mejora de la Calidad de los Servicios Públicos).

– Acuerdo del Consell de fecha 5 de febrero de 2010 por el que se aprueba el Plan de Innovación y Modernización de la Administración Pública Valenciana (Governanza 2013).

– Decreto 62/2010, de 16 de abril, del Consell por el que se establecen los instrumentos para la modernización y la mejora de la calidad de los servicios públicos.

– Decreto 165/2010, de 8 de octubre, del Consell, por el que se establecen medidas de simplificación y de reducción de cargas administrativas en los procedimientos gestionados por la administración de la Generalitat y su sector público.

– Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de Transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno.

– Acuerdo del Consell, de 8 de marzo de 2014, por el que se aprueba el Plan Estratégico de Innovación y Mejora de la Administración de la Generalitat 2014-2017.

– Decreto 68/2014, de 9 de mayo, del Consell, por el que se regula el ejercicio de la competencia y las funciones de inspección general de los servicios de la Administración valenciana.

La normas que regulan los instrumentos para la modernización y la mejora de la calidad de los servicios públicos y, en especial, la adecuación a los nuevos tiempos de la carta del ciudadano de la Comunitat Valenciana, así como las quejas y sugerencias, van a ser revisadas en el marco del plan SIRCA-2, con el fin de simplificarlas y dar cabida a las nuevas actuaciones que se proponen.

#### 4. Principios inspiradores

Partiendo de la cultura corporativa definida, los principios que inspiran el presente plan y al que se ajustará su contenido son los siguientes:

- Compromiso con la ciudadanía
- Vocación de servicio público
- Responsabilidad y uso racional de los recursos
- Desarrollar el talento y la creatividad de las personas de la organización.
- Gestionar con agilidad
- Mantener en el tiempo resultados excelentes
- Coordinación y cooperación entre administraciones y sociedad civil

#### 5. Objetivos

##### Objetivo estratégico

El principal objetivo, fijado en el apartado de «Objetivos y estrategias» del Plan Estratégico de Innovación y Mejora de la Administración Pública de la Generalitat, es el siguiente:

«Consolidar la cultura corporativa de excelencia definida para la Generalitat y avanzar en la modernización y mejora continua de la calidad de los servicios prestats a los ciudadanos: Una Administración de calidad».

Para alcanzar el objetivo propuesto, promover una gestión de calidad e implantar una cultura de la evaluación y control del rendimiento, se establecen los siguientes objetivos específicos:

##### Objetivos específicos

##### I. Ciudadanos

- Identificar las expectativas y necesidades de los ciudadanos, como destinatarios principales de la acción pública.
- Establecer compromisos de calidad en la prestación de los servicios públicos, en sintonía con las demandas ciudadanas.
- Indagar periódicamente el grado de satisfacción de los ciudadanos con los servicios prestats.
- Rendir cuentas a la sociedad, posibilitando el acceso de los ciudadanos a instrumentos de difusión de la información sobre los servicios públicos.

##### II. Personas (empleados públicos)

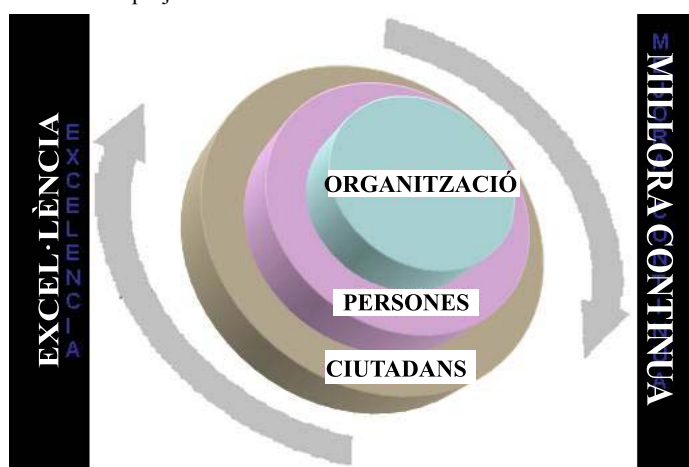
- Conseguir la plena implicación y compromiso con la calidad por parte de todas las personas de la Administración valenciana, potenciando la consolidación de instrumentos departamentales dirigidos al desarrollo de la calidad (Red de Calidad).
- Reconocer el esfuerzo y compromiso de las personas mediante fórmulas de reconocimiento, así como extensión y aplicación de las mejores prácticas en el conjunto de la organización.

- Enfortir el compromís amb la qualitat a través de la formació permanent, sedimentant una cultura corporativa orientada a la qualitat.
- III. Organització
  - Sotmetre l'organització a determinades actuacions de control, a fi de conèixer el seu nivell de compliment dels principis constitucionals (legalitat, eficàcia, eficiència).
  - Avaluar les seues pautes de funcionament, recursos i resultats, des de l'òptica de la qualitat, identificant les seues fortalezes i les seues àrees de millora.
  - Emprendre un constant procés de millora contínua, a partir de les avaluacions desenrotllades, a través dels projectes de millora corresponents.

## 6. Línies d'actuació i projectes

### 6.1. Línies o eixos d'actuació

Per al compliment dels objectius anteriors, el pla s'articula entorn de tres eixos centrals, que configuren les línies d'actuació en què s'agrupen els diferents projectes.



**COORDINACIÓ I COOPERACIÓ**

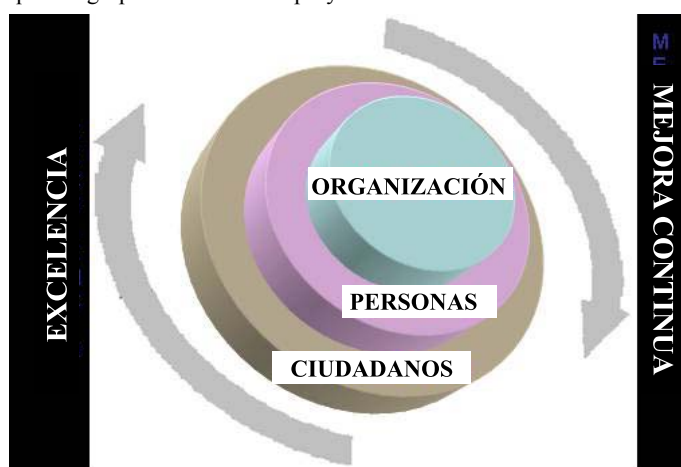
- I. Ciutadans
1. Compromís de qualitat: cartes de servici.
  2. Atendre demandes ciutadanes: queixes i suggeriments/bústia.
  3. Conèixer el seu grau de satisfacció: enquestes.
  4. Retre comptes a la societat: pantalla ciutadana.
- II. Persones
5. Compromís de tota l'organització: potenciar la Xarxa de Qualitat (implicació subsecretaries).
  6. Canvi de cultura corporativa: comunicació i formació (utilitzant totes les ferramentes).
- III. Organització
7. Avaluació i control: actuació inspectora.
  8. Millora contínua dels servicis: avaluació de qualitat. Projectes de millora.
  9. Reconèixer i difondre les millors pràctiques: acreditació i premis.
- 6.2. Projectes
- 6.2.1. Cartes de servici
- Les cartes de servicis, com a instruments de millora, són documents que tenen per objecte informar el ciutadà o usuari del servici i la societat en general sobre els servicis que ofereix la Generalitat Valenciana, les condicions en què es presten, els drets dels usuaris en relació amb estos servicis i els compromisos de qualitat que s'ofereixen en relació amb la seua prestació.
- Per tant, les cartes de servicis constitueixen un compromís entre l'Administració pública i els ciutadans a qui servix, per a reduir en la mesura que siga possible els desfasaments o *gaps* que es produïxen en la prestació del servici.

- Fortalecer el compromiso con la calidad a través de la permanente formación, sedimentando una cultura corporativa orientada a la calidad.
- III. Organización
  - Someter a la organización a determinadas actuaciones de control, con el fin de conocer su nivel de cumplimiento con los principios constitucionales (legalidad, eficacia, eficiencia).
  - Evaluar sus pautas de funcionamiento, recursos y resultados, desde la óptica de la calidad, identificando sus fortalezas y sus áreas de mejora.
  - Empezar un constante proceso de mejora continua, a partir de las evaluaciones desarrolladas, a través de los correspondientes proyectos de mejora.

## 6. Líneas de actuación y proyectos

### 6.1. Líneas o ejes de actuación

Para el cumplimiento de los anteriores objetivos, el plan se articula en torno a tres ejes centrales, que configuran las líneas de actuación en que se agrupan los diferentes proyectos



**COORDINACIÓN Y COOPERACIÓN**

- I. Ciudadanos
1. Compromiso de calidad: cartas de servicio.
  2. Atender demandas ciudadanas: quejas y sugerencias/buzón.
  3. Conocer su grado de satisfacción: encuestas.
  4. Rendir cuentas a la sociedad: pantalla ciudadana.
- II. Personas
5. Compromiso de toda la organización: potenciar la Red de Calidad (implicación subsecretarías).
  6. Cambio de cultura corporativa: comunicación y formación (utilizando todas las herramientas).
- III. Organización
7. Evaluación y control: actuación inspectora.
  8. Mejora continua de los servicios: evaluación de calidad. Proyectos de mejora
  9. Reconocer y difundir las mejores prácticas: acreditación y premios.
- 6.2. Proyectos
- 6.2.1. Cartas de servicio
- Las cartas de servicios, como instrumentos de mejora, son documentos que tienen por objeto informar al ciudadano o usuario del servicio y a la sociedad en general sobre los servicios que oferta la Generalitat Valenciana, las condiciones en que se prestan, los derechos de los usuarios en relación con estos servicios y los compromisos de calidad que se ofrecen en relación con su prestación.
- Por tanto, las cartas de servicios constituyen un compromiso entre la Administración pública y los ciudadanos a los que sirve, para reducir en la medida de lo posible los desfases o *gaps* que se producen en la prestación del servicio.

Des de la publicació de les primeres cartes de servicis de la Generalitat Valenciana, l'Administració ha estat exposada a canvis substancials, lligats al desenvolupament de les noves tecnologies per a la prestació de servicis, així com per a facilitar la relació del ciutadà amb l'Administració.

El paradigma de les cartes de servicis també ha canviat i, en l'actualitat, és més freqüent que es realitzen cartes específiques molt més finalistes i pròximes al client final. De la mateixa manera, les metodologies d'elaboració de les cartes s'han anat simplificant i enriquint-se a través de la incorporació de nous mecanismes de gestió i control que faciliten la visibilitat i el manteniment de les cartes com a ferramenta de millora dels servicis públics.

Encara que la Generalitat compta amb una regulació de les cartes de servicis des de finals de 2001, al març de 2010 es va elaborar una nova metodologia pròpia que dona resposta als canvis produïts i que, de la mateixa manera, estableix unes directrius de compliment obligatori per a totes les organitzacions de la Generalitat que decidisquen elaborar, en els seus àmbits respectius, cartes de servicis.

Així mateix, la Generalitat compta amb una ferramenta corporativa que permet realitzar un seguiment continu i permanent de les cartes de servicis. Així doncs, el grau de compliment dels compromisos de qualitat arrellegats en cada carta, i a fi d'aconseguir la major difusió i transparència, són accessibles per als ciutadans, els quals, a través de la pàgina web de la Generalitat <[www.gva.es/carta](http://www.gva.es/carta)>, poden comprovar-ne el grau de compliment.

Anualment, cada òrgan ha de revisar el compliment dels compromisos i els nivells dels estàndards de servici establits en la seua carta de servicis, a fi de verificar el seu compliment i detectar possibles desviacions d'estos, i actuar en conseqüència per a corregir eixes potencials desviacions, com a instrument de millora contínua de l'Administració.

La determinació de l'objectiu operatiu d'este projecte es concreta en la revisió i l'actualització de les cartes de servici publicades i vigents, perquè la informació que s'oferix a la ciutadania, sobre el compliment dels compromisos adquirits, siga real i coherent. Igualment, es continuarà amb l'impuls d'estendre noves cartes de servici, atenent les demandes de les unitats que, amb la maduresa organitzativa requerida, establisquen uns compromisos de servici.

Al mateix temps, s'impulsarà que aquells departaments que compten amb una estructura dedicada a la millora de la qualitat, com poden ser els sectors docent, sanitari i de servicis socials, assumisquen la responsabilitat d'impulsar les cartes de servici en el seu àmbit corresponent.

A través de la inspecció de servicis es realitzarà el seguiment global de totes les cartes de servicis i es dictaran les instruccions convenients per a la seua adequada gestió.

#### 6.2.2. Queixes i suggeriments/bústia

Potenciar la utilització de les queixes i els suggeriments com un mecanisme més que ens permet conèixer la percepció que els ciutadans tenen sobre la qualitat dels servicis, així com detectar les millores necessàries per a un millor funcionament dels servicis públics, és una de les metes a aconseguir per mitjà d'este projecte.

La Generalitat compta amb una regulació específica que defineix les queixes com els escrits i les comunicacions en què els ciutadans manifesten la seua disconformitat amb la prestació dels servicis, especialment sobre tardances, desatencions o qualsevol altre tipus anàleg de deficient actuació que observen en el seu funcionament. De la mateixa manera, compta amb un procediment detallat de com ha de dur-se a terme la seua tramitació i resolució.

D'altra banda, els suggeriments que realitzen els ciutadans també han de ser potenciats i atesos, ja que poden contribuir a simplificar, reduir o eliminar tràmits o molèsties en la seua relació amb l'Administració, la qual cosa sempre redundarà en una millora de la qualitat dels servicis.

Però, sens dubte, el més important de la regulació de les queixes i suggeriments és la seua consideració com un instrument amb què poder extraure oportunitats de millora. Així, cada any s'elabora un informe estadístic valoratiu de les queixes i suggeriments presentats, que permet tindre un coneixement prou aproximat d'allò que es demana per part de la ciutadania.

Per això, este nou pla vol posar l'èmfasi en el procés d'anàlisi, prestant una major atenció a determinar les disfuncions més rellevants i

Desde la publicación de las primeras cartas de servicios de la Generalitat Valenciana, la Administración ha estado expuesta a cambios sustanciales, ligados al desarrollo de las nuevas tecnologías para la prestación de servicios así como para facilitar la relación del ciudadano con la Administración.

El paradigma de las cartas de servicios también ha cambiado y, en la actualidad, es más frecuente que se realicen cartas específicas mucho más finalistas y próximas al cliente final. Del mismo modo, las metodologías de elaboración de las cartas se han ido simplificando y enriqueciéndose a través de la incorporación de nuevos mecanismos de gestión y control que facilitan la visibilidad y el mantenimiento de las cartas como herramienta de mejora de los servicios públicos.

Aunque la Generalitat cuenta con una regulación de las cartas de servicios desde finales de 2001, en marzo de 2010 se elaboró una nueva metodología propia que da respuesta a los cambios producidos y que, del mismo modo, establece unas directrices de obligado cumplimiento para todas las organizaciones de la Generalitat que decidan elaborar, en sus ámbitos respectivos, cartas de servicios.

Asimismo, la Generalitat, cuenta con una herramienta corporativa que permite realizar un seguimiento continuo y permanente de las cartas de servicios. Así pues, el grado de cumplimiento de los compromisos de calidad recogidos en cada carta, y con el fin de lograr la mayor difusión y transparencia, son accesibles para los ciudadanos, quienes a través de la página Web de la Generalitat, <[www.gva.es/carta](http://www.gva.es/carta)>, pueden comprobar el grado de cumplimiento de los mismos.

Anualmente, cada órgano ha de revisar el cumplimiento de los compromisos y los niveles de los estándares de servicio establecidos en su carta de servicios, con el objeto de verificar su cumplimiento y detectar posibles desviaciones de los mismos, actuando en consecuencia para corregir esas potenciales desviaciones, como instrumento de mejora continua de la administración.

La determinación del objetivo operativo de este proyecto se concreta en revisar y actualizar las cartas de servicio publicadas y vigentes, para que la información que se ofrece a la ciudadanía, a cerca del cumplimiento de los compromisos adquiridos, sea real y coherente. Igualmente, se continuará con el impulso de extender nuevas cartas de servicio, atendiendo las demandas de las unidades que, con la madurez organitzativa requerida, establezcan unos compromisos de servicio.

Al mismo tiempo, se impulsará que aquellos departamentos que cuentan con una estructura dedicada a la mejora de la calidad, como pueden ser los sectores docente, sanitario y de servicios sociales, asuman la responsabilidad de impulsar las cartas de servicio en su ámbito correspondiente.

A través de la inspección de servicios se realizará el seguimiento global de todas las cartas de servicios y se dictarán las instrucciones convenientes para su adecuada gestión.

#### 6.2.2. Quejas y sugerencias/buzón

Potenciar la utilización de las quejas y sugerencias como un mecanismo más que nos permite conocer la percepción que los ciudadanos tienen sobre la calidad de los servicios, así como detectar las mejoras necesarias para un mejor funcionamiento de los servicios públicos, es una de las metas a conseguir mediante este proyecto.

La Generalitat cuenta con una regulación específica que define las quejas como los escritos y comunicaciones en los que los ciudadanos manifiestan su disconformidad con la prestación de los servicios, especialmente sobre tardanzas, desatenciones o cualquier otro tipo análogo de deficiente actuación que observen en su funcionamiento. Del mismo modo, cuenta con un procedimiento detallado de cómo debe llevarse a cabo su tramitación y resolución.

Por otra parte, las sugerencias que realicen los ciudadanos también deben ser potenciadas y atendidas, puesto que pueden contribuir a simplificar, reducir o eliminar trámites o molestias en su relación con la Administración, lo que siempre va a redundar en una mejora de la calidad de los servicios.

Pero sin duda, lo más importante de la regulación de las quejas y sugerencias es su consideración como un instrumento con el que poder extraer oportunidades de mejora. Así, cada año se elabora un informe estadístico valorativo de las quejas y sugerencias presentadas, que permite tener un conocimiento bastante aproximado de aquello que se demanda por parte de la ciudadanía.

Por ello, este nuevo plan quiere poner el acento en el proceso de análisis, prestando una mayor atención en determinar las disfunciones

esmenar les causes que les motiven, impulsant les accions de millora necessàries, derivades de l'anàlisi de les queixes, la qual cosa exigeix necessàriament una major comunicació amb les subsecretaries. Per a facilitar esta comesa, en el marc del Pla de simplificació i reducció de càrregues SIRCA-2, es revisarà el procediment establert en la norma, a fi que siga més efectiu, i s'estudiarà la possibilitat d'incloure nous canals de presentació, com el telèfon d'atenció ciutadana 012. A més, s'elaborarà un model d'informe valoratiu, així com una guia orientativa que permeta fer de les queixes i els suggeriments un motor de la millora contínua. També es preveurà la presentació de felicitacions i reconeixements que actualment no disposen d'un formulari específic que facilite la seua presentació.

Una altra de les vies més idònies per a atendre les demandes ciutadanes és sens dubte la utilització de la bústia electrònica com un canal de comunicació permanent. A través d'esta bústia, a què es pot accedir a través del portal de la Generalitat, es poden formular preguntes o suggeriments al servici Prop, així com accedir al portal de participació ciutadana.

La determinació de l'objectiu operatiu d'este projecte es concreta en el fet que, al final del pla, una vegada modificada la normativa, totes les conselleries, seguint el model d'informe d'anàlisi que s'elaborarà des de la Secretaria Autònoma d'Administració Pública, identifiquen les propostes de millora derivades de l'anàlisi de les seues queixes i definisquen els mecanismes per a la seua posada en marxa. També es fomentarà la utilització de la bústia electrònica perquè siga més coneguda i utilitzada per la ciutadania i pugua ser un canal més que permeta conèixer les seues necessitats i expectatives.

#### 6.2.3. Enquestes de satisfacció

A més de tindre en compte les necessitats i expectatives dels ciutadans, és important conèixer el seu grau de satisfacció i la qualitat dels servicis que se li presten, com una via de determinar les millores necessàries.

Per a saber si estem proporcionant un «servici de qualitat», és imprescindible avaluar la satisfacció dels usuaris i mesurar el grau d'adequació a les seues expectatives.

És aconsellable aprofundir en els atributs de qualitat que caracteritzen o definixen els nostres servicis. En este sentit, abans de començar a mesurar el grau de satisfacció de les persones que els utilitzen, cal preveure la realització d'estudis qualitatius, amb les dinàmiques usuals (entrevistes, focus Group, etc.) dirigits a indagar les motivacions, expectatives, etc. dels col·lectius destinataris dels servicis respectius amb vista a definir adequadament els atributs i el perfil de qualitat des de la perspectiva del seu client final.

Paral·lelament, el Pla també preveu la realització d'enquestes de satisfacció que permeten analitzar els diferents aspectes que poden ser fàcilment mesurables i quantificables. Estes anàlisis de percepció ciutadana sobre el nivell de qualitat dels servicis es realitzarà a través dels tres canals existents d'atenció al ciutadà: el presencial, prestat per la Xarxa d'Oficines Prop i les diferents direccions i/o servicis territorials, el prestat a través del telèfon d'atenció 012 i el que s'oferix, en línia, a través del portal de la Generalitat ([www.gva.es](http://www.gva.es)).

La determinació de l'objectiu operatiu d'este projecte es concreta en el fet que, almenys de forma biennal, es realitzarà una enquesta de satisfacció amb els servicis públics dirigida als seus usuaris. Per a això, s'utilitzaran les tècniques més adequades a fi de determinar les necessitats i expectatives de la ciutadania.

#### 6.2.4. Pantalla ciutadana

Com ja s'ha avançat anteriorment, la Llei 19/2013, de Transparència, Accés a la Informació Pública i Bon Govern, en línia amb altres disposicions ja existents en països del nostre entorn europeu, introdueix en l'acció política elements hui crucials com són, entre altres, l'accés a la informació pública rellevant, potenciant la difusió d'una sèrie de dades bàsiques a què podrà accedir-se per part dels ciutadans, així com l'establiment de fòrums o espais de transparència pública que serviran de punt de trobada amb els ciutadans, dins d'una nova manera de relacionar-se amb ells. En esta mateixa orientació, particip dels postulats establerts en la llei estatal, ha d'inscriure's l'actuació de l'Administració de la Generalitat i, a costa del que finalment dispose una pròxima llei valenciana d'adaptació de la legislació bàsica esmentada –en fase molt avançada d'elaboració–, resulta evident que s'ha de prestar una especial

més relevantes y subsanar las causas que las motivan, impulsando las acciones de mejora necesarias, derivadas del análisis de las quejas, lo que exige necesariamente una mayor comunicación con las Subsecretarías. Para facilitar este cometido, en el marco de Plan de simplificación y reducción de cargas, SIRCA-2, se revisará el procedimiento establecido en la norma, con el fin de que sea más efectivo, y se estudiará la posibilidad de incluir nuevos canales de presentación, como el teléfono de atención ciudadana 012. Además se elaborará un modelo de informe valorativo, así como una guía orientativa que permita hacer de las quejas y sugerencias un motor de la mejora continua. También se contemplará la presentación de felicitaciones y reconocimientos que actualmente no disponen de un formulario específico que facilite su presentación.

Otra de las vías más idóneas para atender las demandas ciudadanas es sin duda la utilización del buzón electrónico como un canal de comunicación permanente. A través de este buzón, al que se puede acceder a través del portal de la Generalitat, se pueden formular preguntas o sugerencias al servicio Prop, así como acceder al portal de participación ciudadana.

La determinación del objetivo operativo de este proyecto se concreta en que, al final del plan, una vez modificada la normativa, todas las consellerías, siguiendo el modelo de informe de análisis que se elaborará desde la Secretaria Autònoma de Administración Pública, identifiquen las propuestas de mejora derivadas del análisis de sus quejas y definan los mecanismos para su puesta en marcha. También se fomentará la utilización del buzón electrónico para que sea más conocido y utilizado por la ciudadanía y pueda ser un canal más que permita conocer sus necesidades y expectativas.

#### 6.2.3. Encuestas de satisfacción

Además de tener en cuenta las necesidades y expectativas de los ciudadanos, es importante conocer su grado de satisfacción y la calidad de los servicios que se le prestan, como una vía de determinar las mejoras necesarias.

Para saber si estamos proporcionando un «servicio de calidad» es imprescindible evaluar la satisfacción de los usuarios y medir el grado de adecuación a sus expectativas.

Es aconsejable profundizar en los atributos de calidad que caracterizan o definen nuestros servicios. En este sentido, antes de comenzar a medir el grado de satisfacción de las personas que los utilizan, es necesario prever la realización de estudios cualitativos, con las dinámicas usuales (entrevistas, focus Group, etc.) dirigidos a indagar las motivaciones, expectativas, etc. de los colectivos destinatarios de los respectivos servicios en orden a definir adecuadamente los atributos y el perfil de calidad desde la perspectiva de su cliente final.

Paralelamente, el Plan también contempla la realización de encuestas de satisfacción que permitan analizar los diferentes aspectos que pueden ser fácilmente medibles y cuantificables. Estos análisis de percepción ciutadana sobre el nivel de calidad de los servicios, se realizará a través de los tres canales existentes de atención al ciudadano: el presencial, prestado por la Red de Oficinas Prop y las diferentes direcciones y/o servicios territoriales, el prestado a través del teléfono de atención 012 y el que se ofrece, de forma *on line*, a través del portal de la Generalitat ([www.gva.es](http://www.gva.es)).

La determinación del objetivo operativo de este proyecto se concreta en que, al menos de forma bienal, se realizará una encuesta de satisfacción con los servicios públicos dirigida a los usuarios de los mismos. Para ello, se utilizarán las técnicas más adecuadas con el fin de determinar las necesidades y expectativas de la ciudadanía.

#### 6.2.4. Pantalla ciudadana

Como ya se ha adelantado anteriormente, la Ley 19/2013, de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno, en línea con otras disposiciones ya existentes en países de nuestro entorno europeo, introduce en la acción política elementos hoy cruciales como son, entre otros, el acceso a la información pública relevante, potenciando la difusión de una serie de datos básicos a los que podrá accederse por parte de los ciudadanos, así como el establecimiento de foros o espacios de transparencia pública que servirán de punto de encuentro con los ciudadanos, dentro de una nueva manera de relacionarse con estos. En esta misma orientación, participe de los postulados establecidos en la Ley estatal, ha de inscribirse la actuación de la Administración de la Generalitat y, a expensas de lo que finalmente disponga una pròxima ley valenciana de adaptación de la citada legislación básica –en fase



atenció a la comunicació i rendició de comptes davant dels ciutadans i la societat en general.

Al mateix temps, cal disposar d'una àmplia informació, actualitzada i precisa, sobre la percepció que els ciutadans tenen dels serveis públics que reben, i de les seues necessitats i expectatives en relació amb ells, amb la finalitat de proposar iniciatives generals de millora a la mateixa organització i facilitar als ciutadans una informació, actualitzada i periòdica, de la qualitat dels serveis públics prestats per la Generalitat.

Disposar d'eixa informació, procedent de diferents fonts, analitzar-la i extraure'n conclusions contribuïx a fer més transparent l'actuació pública, al mateix temps que aporta una informació rellevant als que han d'adoptar decisions en esta matèria. Una de les formes més idònies de dur a terme estes comeses és a través de la posada en marxa d'un accés web o portal de transparència, en què tindrà cabuda (juntament amb molta altra informació) un espai propi on situar els indicadors més rellevants en matèria de qualitat, de manera que es permeta observar els canvis que es vagen produint, per mitjà de la recopilació i anàlisi d'informació suficient per a proporcionar una visió integral de la qualitat dels serveis públics que presta la Generalitat.

En definitiva, es tracta de comptar, i difondre públicament, amb una sèrie d'indicadors, obtinguts de distintes fonts, que subministren la informació necessària sobre l'índex de qualitat que els ciutadans perceben dels serveis públics.

L'Observatori de la Qualitat dels Serveis Públics de la Generalitat es va crear en 2010, a través del decret que va regular els instruments per a la millora de la qualitat dels serveis. Però la situació de crisi econòmica va aconsellar en aquell moment no desenrotllar el seu contingut, ja que requereix una dotació addicional de recursos perquè puga mantindre's en el temps.

No obstant això, amb les noves tecnologies de què es disposa actualment es pot dur a terme la missió que es va encarregar a l'observatori en la seua norma de creació, com és recopilar i analitzar informació suficient per a oferir una visió global de la qualitat dels serveis públics prestats per la Generalitat, i tot això amb el fi últim de promoure i contribuir a la seua millora contínua.

Als col·lectius i organitzacions socials, així com a la ciutadania en general, i a la resta d'administracions públiques, se'ls facilitarà la informació sobre les actuacions objecte d'anàlisi, a través de la utilització de tecnologies de la informació adequades, que agilitzen la seua transmissió. De la mateixa manera, s'avaluarà la possibilitat de crear un consell assessor, del qual formaran part els distintes grups d'interés en la matèria.

La determinació de l'objectiu operatiu d'este projecte es concreta a determinar les fonts d'informació, així com els indicadors necessaris per a posar a disposició de la ciutadania informació, útil i contrastada, sobre la qualitat dels serveis i dur a terme el seguiment de la seua publicació, dins de l'espai específic que a este efecte s'assigne en el Portal de Transparència de la Generalitat, una vegada que es trobe operatiu.

#### 6.2.5. Xarxa de qualitat

Per a poder desenrotllar una gestió de qualitat dels serveis, és imprescindible comptar amb el compromís i la participació de totes les persones de l'organització, en especial dels directius, o líders, amb la millora contínua, sobretot en els temps de canvi i incertesa.

Per a això, la Generalitat compta amb una Xarxa de Qualitat, ja que és així com es denomina el conjunt d'òrgans, llocs de treball i grups de persones que són responsables de donar suport a la implantació i desenrotllament de sistemes de gestió de qualitat i pràctiques de millora contínua.

Els fins que persegueix esta Xarxa de Qualitat són els de fomentar, impulsar, donar suport i coordinar una gestió de qualitat dels serveis públics en els distintes àmbits jeràrquics i territorials, per a la qual cosa s'estructura en tres nivells d'actuació: un central, un altre departamental i un altre operatiu.

La determinació de l'objectiu operatiu d'este projecte es concreta en el major impuls i desenrotllament que es concedirà a la xarxa, a fi que en cada departament s'impulsen els projectes més adequats a les seues necessitats.

#### 6.2.6. Comunicació i formació

muy adelantada de elaboración-, resulta evidente que se debe prestar una especial atención a la comunicación y rendición de cuentas ante los ciudadanos y sociedad en general.

Al mismo tiempo, es necesario disponer de una amplia información, actualizada y precisa, acerca de la percepción que los ciudadanos tienen de los servicios públicos que reciben, y de sus necesidades y expectativas en relación con ellos, con la finalidad de proponer iniciativas generales de mejora a la propia organización y facilitar a los ciudadanos una información, actualizada y periódica, de la calidad de los servicios públicos prestados por la Generalitat.

Disponer de esa información, procedente de diferentes fuentes, analizarla y extraer conclusiones contribuye a hacer más transparente la actuación pública a la vez que aporta una información relevante a quienes tienen que adoptar decisiones en esta materia. Una de las formas más idóneas de llevar a cabo estos cometidos es a través de la puesta en marcha de un acceso web o portal de transparencia, en el que tendrá cabida (junto a mucha otra información) un espacio propio en el que situar los indicadores más relevantes en materia de calidad, de forma que se permita observar los cambios que se vayan produciendo, mediante la recopilación y análisis de información suficiente para proporcionar una visión integral de la calidad de los servicios públicos que presta la Generalitat.

En definitiva, se trata de contar, y difundir públicamente, con una serie de indicadores, obtenidos de distintas fuentes, que suministren la información necesaria sobre el índice de calidad que los ciudadanos perciben de los servicios públicos.

El Observatorio de la Calidad de los Servicios Públicos de la Generalitat, se creó en 2010, a través del decreto que reguló los instrumentos para la mejora de la calidad de los servicios. Pero la situación de crisis económica aconsejó en aquel momento no desarrollar su contenido, ya que requiere de una dotación adicional de recursos para que pueda mantenerse en el tiempo.

No obstante, con las nuevas tecnologías de que se dispone actualmente se puede llevar a cabo la misión que se encomendó al observatorio en su norma de creación, como es recopilar y analizar información suficiente para ofrecer una visión global de la calidad de los servicios públicos prestados por la Generalitat y todo ello con el fin último de promover y contribuir a su mejora continua.

A los colectivos y organizaciones sociales, así como a la ciudadanía en general, y al resto de administraciones públicas, se les facilitará la información sobre las actuaciones objeto de análisis, a través de la utilización de tecnologías de la información adecuadas, que agilicen la transmisión de la misma. Del mismo modo se evaluará la posibilidad de crear un consejo asesor, del que formarán parte los distintos grupos de interés en la materia.

La determinación del objetivo operativo de este proyecto se concreta en determinar las fuentes de información, así como los indicadores necesarios para poner a disposición de la ciudadanía información, útil y contrastada, acerca de la calidad de los servicios y llevar a cabo el seguimiento de su publicación, dentro del espacio específico que a tal efecto se asigne en el Portal de Transparencia de la Generalitat, una vez el mismo se halle operativo.

#### 6.2.5. Red de calidad

Para poder desarrollar una gestión de calidad de los servicios, es imprescindible contar con el compromiso y la participación de todas las personas de la organización, en especial de los directivos, o líderes, con la mejora continua, sobre todo en tiempos de cambio e incertidumbre.

Para ello, la Generalitat cuenta con una Red de Calidad, ya que es así como se denomina el conjunto de órganos, puestos de trabajo y grupos de personas que son responsables de apoyar la implantación y desarrollo de sistemas de gestión de calidad y prácticas de mejora continua.

Los fines que persigue esta Red de Calidad son los de fomentar, impulsar, apoyar y coordinar una gestión de calidad de los servicios públicos en los distintos ámbitos jerárquicos y territoriales, para lo cual se estructura en tres niveles de actuación, uno central, otro departamental y otro operativo.

La determinación del objetivo operativo de este proyecto se concreta en el mayor impulso y desarrollo que se va conceder a la red, con el fin de que en cada departamento se impulsen los proyectos más adecuados a sus necesidades.

#### 6.2.6. Comunicación y formación

Perquè totes les persones que integren l'Administració de la Generalitat puguem participar de forma activa, cal incidir en el canvi de cultura de l'organització. Una nova cultura orientada a satisfer, sobretot, les necessitats i expectatives de la ciutadania i a reforçar el sentiment de formar part d'una organització que persegueix com a meta la millora de la qualitat dels seus servicis. Per això, la comunicació fluida i la formació són les dos ferramentes que poden fer possible el canvi de cultura administrativa que demanen els ciutadans.

A través del pla de formació de l'IVAP, es posaran en marxa activitats de formació i comunicació, relacionades amb els diferents projectes que formen part d'este pla.

Igualment, s'impartiran sessions de formació específica per als directius dels diferents departaments.

La determinació de l'objectiu operatiu d'este projecte es concreta en el fet que, en finalitzar el pla, tots els departaments disposen d'informació i coneixements suficients per a impulsar una cultura de millora de la qualitat dels servicis.

Així doncs, durant els dos primers anys de vigència del pla es desenvoluparà una actuació específica amb totes les subsecretaries, en especial amb els titulars de les secretaries generals administratives i dels servicis de coordinació i suport tècnic, o semblants, consistent a impartir una sessió formativa en què s'aprofundirà en tots els instruments de qualitat al seu abast (definir estratègies, elaborar mapa de processos, establir objectius i indicadors, etc.), a fi que puguem poder posar en marxa els seus propis projectes de millora.

#### 6.2.7. Actuació inspectora

Conjuntament amb l'actuació de control que la Inspecció de Servicis desplega tradicionalment, centrada en la comprovació que el funcionament de l'Administració valenciana es desenvolupa dins dels paràmetres de legalitat exigibles, també du a terme diferents iniciatives d'actuació. Estes iniciatives, des de perspectives distintes, tracten d'estudiar o analitzar diferents aspectes de la realitat administrativa, amb el propòsit d'avaluar el funcionament d'unitats, programes i servicis, des de l'òptica de la seua eficàcia, eficiència, operativitat, etc., tractant sempre de poder contribuir a la millora dels procediments de treball, la distribució òptima dels recursos o qualsevol altre aspecte rellevant de l'organització.

Estes actuacions concretes culminen, siga quin siga el seu objecte, en l'elaboració d'un informe per mitjà del qual es trasllada als òrgans competents en cada cas aquelles possibles conclusions i recomanacions que, sens dubte, contribueixen a la millora de la qualitat dels servicis.

La facultat d'inspecció també s'exercix atenent el seu significat de «control i avaluació», incloent-hi altres accions com diagnosticar i buscar oportunitats de millorar, que puguem produir un benefici comú.

La determinació de l'objectiu operatiu d'este projecte es concreta a atendre totes les actuacions que s'establisquen per a cada anualitat en el pla d'inspecció, així com aquelles altres que amb caràcter extraordinari es puguem proposar.

En concret, i amb independència d'altres cometes que s'inclouen anualment en el pla d'actuació, es coordinarà el Pla de Control de l'Absentisme del personal al servici de la Generalitat i es realitzarà el seguiment i avaluació d'altres plans.

#### 6.2.8. Avaluacions de qualitat

L'avaluació de qualitat dels servicis públics és una cosa quasi substancial a les noves formes de gestió pública. Totes les bones pràctiques de gestió que es desitja implantar en una organització han de partir necessàriament de la mateixa premissa: no es pot millorar el que no es coneix i no es pot conèixer el que no es mesura i avalua.

Les avaluacions són una peça bàsica del sistema de gestió de qualitat, ja que faciliten l'examen global, sistemàtic i periòdic de les activitats i resultats de les organitzacions, contrastades amb un model, per a conèixer el seu nivell de qualitat, i posteriorment, obtenir un reconeixement pel compromís adquirit amb la qualitat.

Per tant, aconseguir avançar en la millora contínua de la qualitat exigeix, en primer lloc, tindre un coneixement permanent i actualitzat de les fortaleses i debilitats de l'organització, cosa que només s'aconsegueix a través d'implantar pràctiques regulars d'avaluació.

La Generalitat disposa d'una metodologia pròpia d'autoavaluació que permet a les organitzacions detectar, a través d'una anàlisi àgil de

Para que todas las personas que integran la Administración de la Generalitat puedan participar de forma activa, es necesario incidir en el cambio de cultura de la organización. Una nueva cultura orientada a satisfacer, sobre todo, las necesidades y expectativas de la ciudadanía y a reforzar el sentimiento de formar parte de una organización que persigue como meta la mejora de la calidad de sus servicios. Por ello, la comunicación fluida y la formación son las dos herramientas que pueden hacer posible el cambio de cultura administrativa que demandan los ciudadanos.

A través del plan de formación del IVAP, se pondrán en marcha actividades de formación y comunicación, relacionadas con los distintos proyectos que forman parte de este plan.

Igualmente, se impartirán sesiones de formación específica para los directivos de los distintos departamentos.

La determinación del objetivo operativo de este proyecto se concreta en que, al finalizar el plan, todos los departamentos dispongan de información y conocimientos suficientes para impulsar una cultura de mejora de la calidad de los servicios.

Así pues, durante los dos primeros años de vigencia del plan, se va a desarrollar una actuación específica con todas las subsecretarías, en especial con los titulares de las secretarías generales administrativas y de los servicios de coordinación y apoyo técnico, o similares, consistente en impartir una sesión formativa en la que se profundizará en todos los instrumentos de calidad a su alcance (definir estrategias, elaborar mapa de procesos, establecer objetivos e indicadores, etc.), con el fin de que puedan poder poner en marcha sus propios proyectos de mejora.

#### 6.2.7. Actuación inspectora

Conjuntamente con la actuación de control que la Inspección de Servicios viene desplegando tradicionalmente, centrada en la comprobación de que el funcionamiento de la Administración valenciana se desenvuelve dentro de los parámetros de legalidad exigibles, también lleva a cabo diferentes iniciativas de actuación. Estas iniciativas, desde perspectivas distintas, tratan de estudiar o analizar diferentes aspectos de la realidad administrativa, con el propósito de evaluar el funcionamiento de unidades, programas y servicios, desde la óptica de su eficacia, eficiencia, operatividad, et, tratando siempre de poder contribuir a la mejora de los procedimientos de trabajo, la distribución óptima de los recursos o cualquier otro aspecto relevante de la organización.

Estas actuaciones concretas culminan, cualquiera que sea su objeto, en la elaboración de un informe mediante el que se traslada, a los órganos competentes en cada caso, aquellas posibles conclusiones y recomendaciones que, sin duda contribuyen a la mejora de la calidad de los servicios.

La facultad de inspección también se ejerce atendiendo a su significado de «control y evaluación», incluyendo otras acciones como diagnosticar y buscar oportunidades de mejorar, que puedan producir un beneficio común.

La determinación del objetivo operativo de este proyecto se concreta en atender todas las actuaciones que se establezcan para cada anualidad en el plan de inspección, así como aquellas otras que con carácter extraordinario se pudieran proponer.

En concreto, y con independencia de otros cometidos que se incluyen anualment en el plan de actuación, se coordinará el Plan de Control del Absentismo del personal al servicio de la Generalitat y se realizará el seguimiento y evaluación de otros planes.

#### 6.2.8. Evaluaciones de calidad

La evaluación de calidad de los servicios públicos es algo casi substancial a las nuevas formas de gestión pública. Todas las buenas prácticas de gestión que se desee implantar en una organización han de partir necesariamente de la misma premissa: no se puede mejorar lo que no se conoce y no se puede conocer lo que no se mide y evalúa.

Las evaluaciones son una pieza básica del sistema de gestión de calidad, ya que facilitan el examen global, sistemático y periódico de las actividades y resultados de las organizaciones, contrastadas con un modelo, para conocer su nivel de calidad, y posteriormente, obtener un reconocimiento por el compromiso adquirido con la calidad.

Por tanto, conseguir avanzar en la mejora contínua de la calidad exige, en primer lugar, tener un conocimiento permanente y actualizado de las fortalezas y debilidades de la organización, algo que solo se consigue a través de implantar prácticas regulares de evaluación.

La Generalitat dispone de una metodología propia de autoevaluación que permite a las organizaciones detectar, a través de un análisis

la gestió dels seus agents i resultats, les seues principals fortalezes (per a potenciar-les) i debilitats (per a corregir-les), contribuint així a millorar la qualitat de la seua gestió. Al mateix temps, constituïx l'instrument bàsic per a la implantació del sistema d'acreditació/certificació de la qualitat que es pretén posar en marxa.

Es tracta d'un model que prima i fomenta la implicació i participació de les persones de l'organització, a través del desenvolupament d'autoavaluacions de qualitat, que es recolzen en una aplicació informàtica pròpia que, posteriorment, són contrastades i validades per avaluadors externs, la qual cosa permetrà, en un futur, acreditar els diferents nivells de qualitat aconseguits i emetre, si és el cas, les certificacions de qualitat corresponents.

L'actuació està dirigida als diferents ens, organismes i entitats del sector públic de la Generalitat.

La determinació de l'objectiu operatiu d'este projecte es concreta en el fet que, al final del pla, tots els departaments de la Generalitat hauran realitzat una avaluació pilot i, posteriorment, hauran impulsat l'autoavaluació d'aquelles unitats que posseïsquen la maduresa suficient per a portar-la a cap, de manera que, en finalitzar el Pla, s'haja aconseguit que el 20 per cent de les direccions generals de la Generalitat hagen realitzat almenys una avaluació de qualitat.

#### – Projectes de millora

A través de diferents instruments, però sobretot per mitjà de les avaluacions de qualitat, els departaments avaluats disposen d'una evidència clara d'aquelles àrees d'actuació que cal millorar per a continuar avançant. Així doncs, posar en marxa els projectes de millora i fer-los realitat és el que realment incidix de forma directa en la qualitat dels servicis públics.

Per part de l'Institut Valencià d'Administració Pública (IVAP) es programaran els cursos necessaris, sobretot quant a tècniques i ferramentes, perquè les mateixes organitzacions siguen capaces d'implantar els seus plans de millora.

#### 6.2.9. Acreditacions, premis i reconeixements

Reconèixer i acreditar que la gestió d'una unitat administrativa s'ajusta als requisits de qualitat que demana la ciutadania és al mateix temps un instrument de motivació, ja que el reconeixement anima les persones no sols a continuar amb la labor desenvolupada, sinó també a superar-se i continuar progressant en la millora dels servicis, però a més posa de manifest que un departament ha aconseguit un nivell de qualitat que el distingix de la resta i per això se li reconeix expressament per mitjà d'un document específic. Al mateix temps, augmenten la confiança de la ciutadania en els servicis públics, ja que deixen constància d'un nivell de qualitat determinat.

#### *Reconeixements a les unitats*

El Decret 62/2010, de 16 d'abril, del Consell, pel qual s'establixen els instruments generals del sistema per a la modernització i millora de la qualitat dels servicis públics dels ens, organismes i entitats del sector públic dependents de la Generalitat, preveu dos sistemes de reconeixement públic del nivell de qualitat aconseguit en la gestió desenvolupada per part d'unitats o òrgans de la nostra administració: les certificacions de qualitat i els premis a l'excel·lència.

Objectius fonamentals del Pla seran l'aprovació d'una norma reglamentària que desenvolupie el procediment per a obtenir una certificació, una vegada que es disposa d'un cert grau de desenvolupament i implantació de les diferents tècniques i ferramentes d'avaluació i autoavaluació de la qualitat, pas previ ineludible per a la materialització de sistemes de reconeixement.

Quan les circumstàncies de l'entorn econòmic així ho permeten, s'impulsarà la concessió de Premis Generalitat a l'Excel·lència en el sector públic, a fi de reconèixer públicament la qualitat en la gestió dels servicis que es presten als ciutadans. Per a això, s'elaborarà una norma reglamentària que determine els requisits i les condicions de la convocatòria.

Els departaments que obtinguen una acreditació podran incloure una referència a la seua concessió en les seues instal·lacions. Igualment, podran estampar el segell corresponent en les seues publicacions o en el material imprès que s'utilitze.

Una vegada publicada l'orde que regule el procediment dels sistemes de reconeixement, el Pla preveu la seua efectiva posada en pràctica.

àgil de la gestió de sus agentes y resultados, sus principales fortalezas (para potenciarlas) y debilidades (para corregirlas) contribuyendo así a mejorar la calidad de su gestión. Al mismo tiempo, constituye el instrumento básico para la implantación del sistema de acreditación/certificación de la calidad que se pretende poner en marcha.

Se trata de un modelo que prima y fomenta la implicación y participación de las personas de la organización, a través del desarrollo de autoevaluaciones de calidad, que se apoyan en una aplicación informática propia que, posteriormente, son contrastadas y validadas por evaluadores externos, lo que permitirá, en un futuro, acreditar los distintos niveles de calidad alcanzados y emitir, en su caso, las correspondientes certificaciones de calidad.

La actuación está dirigida a los distintos entes, organismos y entidades del sector público de la Generalitat.

La determinación del objetivo operativo de este proyecto se concreta en que, al final del plan, todos los departamentos de la Generalitat habrán realizado una evaluación piloto y posteriormente, habrán impulsado, la autoevaluación de aquellas unidades que reúnan la madurez suficiente para llevarla a cabo, de forma que, al finalizar el Plan, se haya conseguido que el 20 por ciento de las direcciones generales de la Generalitat hayan realizado al menos una evaluación de calidad.

#### – Proyectos de mejora

A través de diferentes instrumentos, pero sobre todo por mediación de las evaluaciones de calidad, los departamentos evaluados disponen de una evidencia clara de aquellas áreas de actuación que es necesario mejorar para seguir avanzando. Así pues poner en marcha los proyectos de mejora y hacerlos realidad es lo que realmente incide de forma directa en la calidad de los servicios públicos.

Por parte del Instituto Valenciano de Administración Pública (IVAP) se programarán los cursos necesarios, sobre todo en cuanto a técnicas y herramientas, para que las propias organizaciones sean capaces de implantar sus planes de mejora.

#### 6.2.9. Acreditaciones, premios y reconocimientos

Reconocer y acreditar que la gestión de una unidad administrativa se ajusta a los requisitos de calidad que demanda la ciudadanía, es a la vez un instrumento de motivación, puesto que el reconocimiento anima a las personas no solo a continuar con la labor desarrollada, sino también a superarse y seguir progresando en la mejora de los servicios, pero además pone de manifiesto que un departamento ha alcanzado un nivel de calidad que le distingue del resto y por ello se le reconoce expresamente mediante un documento específico. Al mismo tiempo, aumentan la confianza de la ciudadanía en los servicios públicos, puesto que dejan constancia de un nivel de calidad determinado.

#### *Reconocimientos a las unidades*

El Decreto 62/2010, de 16 de abril, del Consell, por el que se establecen los instrumentos generales del sistema para la modernización y mejora de la calidad de los servicios públicos de los entes, organismos y entidades del sector público dependientes de la Generalitat, contempla dos sistemas de reconocimiento público del nivel de calidad alcanzado en la gestión desarrollada por parte de unidades u órganos de nuestra Administración: las certificaciones de calidad y los premios a la excelencia.

Objetivos fundamentales del Plan serán la aprobación de una norma reglamentaria que desarrolle el procedimiento para obtener una certificación, una vez se disponga de un cierto grado de desarrollo e implantación de las diferentes técnicas y herramientas de evaluación y autoevaluación de la calidad, paso previo ineludible para la materialización de sistemas de reconocimiento.

Cuando las circunstancias del entorno económico así lo permitan, se impulsará la concesión de Premios Generalitat a la Excelencia en el sector público, con el fin de reconocer públicamente la calidad en la gestión de los servicios que se prestan a los ciudadanos. Para ello, se elaborará una norma reglamentaria que determine los requisitos y condiciones de la convocatoria.

Los departamentos que obtuvieran una acreditación podrán incluir una referencia a su concesión en sus instalaciones. Igualmente, podrán estampar el sello correspondiente en sus publicaciones o en el material impreso que se utilice.

Una vez publicada la orden que regule el procedimiento de los sistemas de reconocimiento, el Plan prevé su efectiva puesta en práctica.

### *Reconeixements a les persones*

A més de la importància de reconèixer l'èxit d'una organització o unitat, és extraordinàriament rellevant que les persones que hi treballen i comprometen les seues energies i capacitats amb vista a la consecució de bons resultats obtinguen per part de la mateixa organització –i dels seus dirigents– l'adequat reconeixement al seu esforç, dedicació i bon treball.

El ja referit Decret 62/2010 arreplega la previsió de posar en marxa mecanismes de recompensa per als que participen en les activitats o grups de millora, dins del procés de millora contínua de la qualitat dels servicis públics valencians.

En una fase posterior, el Pla abordarà el disseny dels diferents sistemes concrets de recompenses, tant extrínseques com intrínseques, i elaborarà amb la participació dels òrgans competents en matèria d'economia, hisenda, administració pública i gestió de qualitat, un catàleg de possibles mesures a implantar (valoració en la carrera professional, documents oficials de reconeixement públic, possibles prestacions o beneficis relacionats amb la jornada o l'horari, etc.).

La determinació de l'objectiu operatiu d'este projecte es concreta en el fet que, una vegada s'establisquen, per mitjà de les normes corresponents, els requisits i les particularitats de cada modalitat, qualsevol unitat de l'Administració de la Generalitat podrà obtindre una acreditació, o presentar-se als premis, i quant a les persones que hagen participat en la millora de les seues unitats, el merescut reconeixement.

Amb els sectors docent, sanitari i de servicis socials que, en funció de la seua naturalesa específica, disposen de sistemes propis d'acreditació dels centres que es troben en el seu àmbit competencial, s'establirà una actuació coordinada, a fi d'aprofitar les sinèrgies que es puguen desenrotllar.

### 7. Coordinació i cooperació

#### 7.1. Participació dels departaments de la Generalitat

Com ja s'ha avançat al descriure els principis inspiradors, així com a l'abordar la Xarxa de Qualitat, fer efectiva la posada en marxa de projectes que redunden en la millora de la qualitat requereix el compromís de tota l'organització. La millora de la qualitat dels servicis no pot ni deu ser una funció exclusiva d'una unitat específica, sinó que ha de comptar amb totes i cada una de les persones que la componen i amb l'impuls i suport necessari dels líders o directius de cada departament. Es tracta, en definitiva, de fer cada vegada millor el treball de cada dia, satisfent, en la mesura que siga possible, els requeriments de la ciutadania en cada àrea d'activitat.

L'organització de la Generalitat compta amb les subsecretaries, que tenen encomanades les funcions de dur a terme la inspecció de tots els servicis del seu àmbit i, al mateix temps, la de proposar les reformes que s'encaminen a millorar i perfeccionar els servicis dels diferents centres de la conselleria, i preparar tot allò relatiu a la seua organització i mètode de treball, atenent principalment els seus costos i rendiments.

Així doncs, tots els projectes que s'han de posar en marxa en cada una de les conselleries comptaran amb la participació i suport de les subsecretaries, a través de les unitats que coordinen les persones que formen part de la Comissió Tècnica per a la Modernització i Millora de la Qualitat dels Servicis Públics.

Igualment, la Comissió interdepartamental CITEC constituïx un punt de trobada i participació dels diferents òrgans centrals de la Generalitat amb competències en les matèries relacionades amb la qualitat dels servicis, i de les subsecretaries, òrgans horitzontals de suport i de direcció de personal de les conselleries.

L'orientació i els fins que persegueix la Comissió CITEC es troben en línia plenament coincident amb la finalitat atribuïda a la Xarxa de Qualitat pel decret ja mencionat que la regula i, per això, a través d'esta comissió s'han de canalitzar, promoure, coordinar, estendre i donar suport a les iniciatives, els plans i les accions relacionades amb la modernització i la millora de la qualitat dels servicis públics de la Generalitat, per a aprofitar les sinèrgies que puga generar el treball coordinat dels diferents òrgans implicats.

D'altra banda, la Generalitat ha creat, en juliol de 1013, una Comissió Interdepartamental per a la Reforma de les Administracions Públiques, CIRA-GVA, que té atribuïda, entre altres funcions, la d'assumir la planificació estratègica de les actuacions en matèria d'Administració

### *Reconocimientos a las personas*

Además de la importancia de reconocer el éxito de una organización o unidad, es extraordinariamente relevante que las personas que trabajan en las mismas y comprometen sus energías y capacidades en orden a la consecución de buenos resultados obtengan por parte de la propia organización –y de sus dirigentes– el adecuado reconocimiento a su esfuerzo, dedicación y buen hacer.

El ya referido Decreto 62/2010 contempla la previsión de poner en marcha mecanismos de recompensa para quienes participen en las actividades o grupos de mejora, dentro del proceso de mejora continua de la calidad de los servicios públicos valencianos.

En una fase posterior, el Plan abordará el diseño de los distintos sistemas concretos de recompensas, tanto extrínsecas como intrínsecas, elaborando con la participación de los órganos competentes en materia de economía, hacienda, administración pública y gestión de calidad, un catálogo de posibles medidas a implantar (valoración en la carrera profesional, documentos oficiales de reconocimiento público, posibles prestaciones o beneficios relacionados con la jornada o el horario, etc.).

La determinación del objetivo operativo de este proyecto se concreta en que, una vez se establezcan, mediante las normas correspondientes, los requisitos y las particularidades de cada modalidad, cualquier unidad de la administración de la Generalitat podrá obtener una acreditación, o presentarse a los premios, y en cuanto a las personas que hayan participado en la mejora de sus unidades, el merecido reconocimiento.

Con los sectores docente, sanitario y de servicios sociales que, en función de su naturaleza específica, disponen de sistemas propios de acreditación de los centros que se encuentran bajo su ámbito competencial, se establecerá una actuación coordinada, con el fin de aprovechar las sinèrgies que se pudieran desarrollar.

### 7. Coordinación y cooperación

#### 7.1. Participación de los departamentos de la Generalitat

Como ya se ha adelantado al describir los principios inspiradores, así como al abordar la Red de Calidad, hacer efectiva la puesta en marcha de proyectos que redunden en la mejora de la calidad, requiere del compromiso de toda la organización. La mejora de la calidad de los servicios no puede ni debe ser una función exclusiva de una unidad específica, sino que debe contar con todas y cada una de las personas que la componen y con el impulso y apoyo necesario de los líderes o directivos de cada departamento. Se trata en definitiva de hacer cada vez mejor el trabajo de cada día, satisfaciendo, en la medida de lo posible, los requerimientos de la ciudadanía en cada área de actividad.

La organización de la Generalitat cuenta con las Subsecretarías, que tienen encomendadas las funciones de llevar a cabo la inspección de todos los servicios de su ámbito y, al mismo tiempo, la de proponer las reformas que se encaminen a mejorar y perfeccionar los servicios de los distintos centros de la conselleria, y preparar lo relativo a su organización y método de trabajo, atendiendo principalmente a sus costes y rendimientos.

Así pues, todos los proyectos que se deben poner en marcha en cada una de las conselleries, contarán con la participación y apoyo de las Subsecretarías, a través de las unidades que coordinan las personas que forman parte de la Comisión Técnica para la Modernización y Mejora de la Calidad de los Servicios Públicos.

Igualmente, la Comisión interdepartamental CITEC constituye un punto de encuentro y participación de los distintos órganos centrales de la Generalitat con competencias en las materias relacionadas con la calidad de los servicios, y de las subsecretarías, órganos horitzontals de apoyo y de direcció de personal de las conselleries.

La orientación y los fines que persigue la Comisión CITEC se encuentran en línea plenamente coincidente con la finalidad atribuïda a la Red de Calidad por el decreto ya citado que la regula y, por ello, a través de esta comisión se han de canalizar, promover, coordinar, extender y apoyar las iniciativas, planes y acciones relacionadas con la modernización y la mejora de la calidad de los servicios públicos de la Generalitat, para aprovechar las sinèrgies que pueda generar el trabajo coordinado de los diferentes órganos implicados.

Por otra parte, la Generalitat ha creado, en julio de 1013, una Comisión Interdepartamental para la Reforma de las Administraciones Públicas, CIRA-GVA, que tiene atribuïda entre otras funciones, la de asumir la planificació estratègica de las actuaciones en materia de Adminis-

pública, per la qual cosa també tindrà un paper destacat en l'impuls d'alguna de les actuacions previstes en este pla.

#### 7.2. Coordinació amb òrgans d'inspecció

La coordinació amb les diferents unitats que exercixen una funció inspectora en determinats sectors, com són el sanitari, educatiu i el de servicis socials, permet harmonitzar les diferents actuacions i, al mateix temps, aprofitar les sinergies que puguen sorgir de possibles actuacions conjuntes, entre les quals les relacionades amb la millora de la qualitat dels servicis.

Així doncs, a través de les reunions de coordinació, que tindran lloc almenys una vegada a l'any, s'establiran acords de col·laboració que permeten compartir bones pràctiques i tot allò que redunde en benefici de totes les organitzacions.

Després de l'aprovació pel Consell del nou decret que regula la competència de la Inspecció General dels Servicis, es desenrotllarà i constituirà la Comissió de Coordinació amb les inspeccions sectorials, prevista en l'article 8.2 del decret esmentat, com a instrument operatiu en què es canalitzaran les relacions de coordinació i col·laboració entre estos òrgans de control i la Inspecció de Servicis.

#### 7.3. Xarxa Interadministrativa De Qualitat (AGE – CCAA – FEMP)

La Xarxa Interadministrativa de Qualitat dels Servicis Públics és un important fòrum de cooperació, integrat pels òrgans responsables de qualitat i avaluació de totes les administracions públiques (Administració General de l'Estat, comunitats i ciutats autònomes, FEMP en representació de l'Administració local i Agència Nacional d'Avaluació i Acreditació en representació de les universitats). Este fòrum possibilita l'intercanvi d'experiències i compartir les millors pràctiques.

L'objectiu d'esta xarxa és institucionalitzar la cooperació interadministrativa en els àmbits relacionats amb la qualitat i l'excel·lència en els servicis públics.

D'altra banda, en l'Administració general de l'Estat es va constituir a finals de 2012 una Comissió per a la Reforma de les Administracions Públiques (d'ara en avant, CORA), que ha plantejat en un primer informe una sèrie de reformes referides a l'organització i el funcionament de les estructures administratives. Per això, a través de la Comissió CIRA-GVA mencionada en l'apartat 7.1, es realitzarà un seguiment i coordinació amb la mesures que es proposen a nivell estatal i que puguen incidir en el present pla.

#### 8. Seguiment i avaluació del Pla

Millorar una organització, un procediment o un servici passa necessàriament per mesurar i avaluar els resultats obtinguts. I molt més si es tracta de qualitat dels servicis, ja que, com de tots és conegut, no es pot millorar allò que no es coneix i no es coneix el que no es mesura.

A fi de dur a terme un seguiment dels projectes que es contenen en el pla, amb l'impuls i la coordinació de la Secretaria Autònoma d'Administració Pública, de la Conselleria d'Hisenda i Administració Pública, òrgan que té assignades les competències en matèria de qualitat dels servicis públics, a través de la Subdirecció General d'Atenció al Ciutadà, Qualitat i Inspecció de Servicis, es realitzarà amb la periodicitat que s'estime adequada a cada projecte i, com a mínim, una vegada a l'any, el seguiment i l'avaluació dels èxits aconseguits i es detectaran possibles modificacions que calga introduir fruit de la revisió de les accions planificades.

Igualment, a través de la Comissió Tècnica per a la Modernització i Millora de la Qualitat dels Servicis Públics, integrada en la Comissió Interdepartamental per a la Modernització Tecnològica, la Qualitat i la Societat del Coneixement a la Comunitat Valenciana, CITEC, es realitzarà el seguiment i es proposaran possibles millores que puguen observar-se en execució del pla.

Per la seua banda, les diferents subsecretaries, com a òrgans horitzontals que formen part de la Xarxa de Qualitat, facilitaràn el seguiment i l'avaluació dels projectes que es desenrotllen en el seu àmbit competencial.

Finalment, i a fi que tota la informació que es recopile i avalue es done a conèixer als que són els destinataris últims del pla, és a dir, als ciutadans que demanen la millora dels servicis públics, a través del portal web ja comentat, es facilitarà informació sobre els avanços que es vagen produint en este pla. Amb això es proporcionarà una visió integral de la qualitat dels servicis públics que presta la Generalitat, com un mecanisme de rendició de comptes a la ciutadania.

tración pública, por lo que también tendrá un papel destacado en el impulso de alguna de las actuaciones previstas en este plan.

#### 7.2. Coordinación con órganos de inspección

La coordinación con las diferentes unidades que ejercen una función inspectora en determinados sectores, como son el sanitario, educativo y el de servicios sociales, permite armonizar las diferentes actuaciones y, al mismo tiempo, aprovechar las sinergias que pudieran surgir de posibles actuaciones conjuntas, entre ellas las relacionadas con la mejora de la calidad de los servicios.

Así pues, a través de las reuniones de coordinación que tendrán lugar al menos una vez al año, se establecerán acuerdos de colaboración que permitan compartir buenas prácticas y todo aquello que redunde en beneficio de todas las organizaciones.

Tras la aprobación por el Consell del nuevo decreto que regula la competencia de la Inspección General de los Servicios, se desarrollará y constituirá la Comisión de Coordinación con las inspecciones sectoriales, prevista en el artículo 8.2 del citado decreto, como instrumento operativo en el que se encauzarán las relaciones de coordinación y colaboración entre estos órganos de control y la Inspección de Servicios.

#### 7.3. Red Interadministrativa de Calidad (AGE – CCAA – FEMP)

La Red Interadministrativa de Calidad de los Servicios Públicos es un importante foro de cooperación, integrado por los órganos responsables de calidad y evaluación de todas las administraciones públicas (Administración General del Estado, comunidades y ciudades autónomas, FEMP en representación de la administración local y Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación en representación de las Universidades). Este foro posibilita el intercambio de experiencias y compartir las mejores prácticas.

El objetivo de esta red es institucionalizar la cooperación Interadministrativa en los ámbitos relacionados con la calidad y la excelencia en los servicios públicos.

Por otra parte, en la Administración General del Estado se constituyó a finales de 2012 una Comisión para la Reforma de las Administraciones Públicas (en adelante CORA), que ha planteado en un primer informe una serie de reformas referidas a la organización y funcionamiento de las estructuras administrativas. Por ello, a través de la Comisión CIRA-GVA citada en el apartado 7.1, se realizará un seguimiento y coordinación con la medidas que se propongan a nivel estatal y que puedan incidir en el presente plan.

#### 8. Seguimiento y evaluación del Plan

Mejorar una organización, un procedimiento o un servicio, pasa necesariamente por medir y evaluar los resultados obtenidos. Y mucho más si se trata de calidad de los servicios, puesto que, como de todos es conocido, no se puede mejorar aquello que no se conoce y no se conoce lo que no se mide.

Con el fin de llevar a cabo un seguimiento de los proyectos que se contienen en el plan, bajo el impulso y coordinación de la Secretaría Autònoma de Administració Pública, de la Conselleria de Hacienda y Administració Pública, órgano que tiene asignadas las competencias en materia de calidad de los servicios públicos, a través de la Subdirección General de Atención al Ciudadano, Calidad e Inspección de Servicios, se realizará con la periodicidad que se estime adecuada a cada proyecto y, como mínimo, una vez al año, el seguimiento y evaluación de los logros alcanzados y se detectarán posibles modificaciones que sea necesario introducir fruto de la revisión de las acciones planificadas.

Igualmente, a través de la Comisión Tècnica para la Modernización y Mejora de la Calidad de los Servicios Públicos, integrada en la Comisión Interdepartamental para la Modernización Tecnològica, la Calidad y la Sociedad del Conocimiento en la Comunidad Valenciana, CITEC, se realizará el seguimiento y se propondrán posibles mejoras que pudieran observarse en ejecución del plan.

Por su parte, las diferentes subsecretarías, como órganos horizontales que forman parte de la Red de Calidad, facilitaràn el seguimiento y evaluación de los proyectos que se desarrollen en su ámbito competencial.

Por último, y con el fin de que toda la información que se recopile y evalúe se de a conocer a quienes son los destinatarios últimos del plan, es decir, a los ciudadanos que demandan la mejora de los servicios públicos, a través del portal web ya comentado, se facilitará información sobre los avances que se vayan produciendo en este plan. Con ello se proporcionará una visión integral de la calidad de los servicios públicos que presta la Generalitat, como un mecanismo de rendición de cuentas con la ciudadanía.