



MAPA DIAGNOSTICO DE LA
CALIDAD DE LOS SERVICIOS
PÚBLICOS, LA EVALUACIÓN DE
LAS POLÍTICAS PÚBLICAS Y LA
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
DE LA ADMINISTRACIÓN
REGIONAL.

INFORME DE SITUACIÓN

Diciembre 2020



ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	2
II. METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN DEL INFORME	4
III. ENCUESTA SOBRE SITUACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS EN LA ADMINISTRACION REGIONAL	5
1. DATOS DE PARTICIPACIÓN	5
2. INFORMACIÓN Y VALORACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS	10
3. MODELOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS	14
4. INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS	18
5. ELEMENTOS DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN	26
6. PRIORIDADES EN LA CALIDAD, PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN	35
7. PARTICIPACIÓN EN PLANES Y ESTRATEGIAS	42
IV. CARTAS Y ACUERDOS DE NIVEL DE SERVICIOS	47
V. DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS EN LA ADMINISTRACIÓN REGIONAL	58
VI. DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA EN LA ADMINISTRACIÓN REGIONAL	61
VII. NECESIDADES DETECTADAS EN MATERIA DE FORMACIÓN	75
VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	78
1. CONCLUSIONES	79
2. RECOMENDACIONES	88



I. INTRODUCCIÓN

El Acuerdo de Consejo de Gobierno de 23 de enero de 2020 creó el **Grupo de trabajo sobre evaluación de políticas públicas y calidad de los servicios**, adscrito a la Consejería de Transparencia, Participación y Administración Pública, para colaborar activamente en la ejecución de los mandatos que, en materia de evaluación de las políticas públicas y de la calidad de los servicios, establece la Ley 2/2014, de 21 de marzo, de Simplificación Administrativa y Evaluación de los Servicios Públicos de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia, al amparo de lo previsto en el artículo 24.3 de la Ley 7/2004, de 28 de diciembre, de Organización y Régimen Jurídico de la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia.

La **composición** del Grupo de trabajo es la siguiente:

- Presidenta: Subdirectora General de Regeneración y Modernización Administrativa en su calidad de Inspectora Jefa de la Inspección General de Servicios.
- Secretario: Un inspector general de servicios.
- Vocales:
 - a. Un inspector general de servicios.
 - b. El Subdirector General de Calidad Asistencial, Seguridad y Evaluación, que podrá ser sustituido por el Jefe de Servicio de Calidad Asistencial del Servicio Murciano de Salud.
 - c. La Subdirectora General de Evaluación Educativa y Ordenación Académica, que podrá ser sustituida por el Jefe de Servicio de Evaluación y Calidad Educativa de la Consejería de Educación y Cultura.
 - d. Los jefes de sección responsables en materia de calidad o quienes tengan atribuidas esas funciones en los servicios de régimen interior de las secretarías generales de las consejerías y de las secretarías generales técnicas u órganos asimilados de los organismos públicos de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia.

Los **finés** del Grupo de trabajo son revisar y mejorar las actuaciones que, en materia de calidad de los servicios, se están llevando a cabo en la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia e impulsar en ella la cultura de la



evaluación de las políticas públicas. Por su parte, las funciones encomendadas al grupo de trabajo son, entre otras:

- 1) Efectuar un **diagnóstico de situación** en materia de evaluación de políticas públicas y de calidad de los servicios de las distintas unidades y organismos de la Administración Regional, que se plasmará en un **informe** en el que se reflejen las actuaciones realizadas, las que se encuentran en ejecución y las pendientes, prestando especial atención a las cartas y acuerdos de nivel de servicios.
- 2) Detectar las **necesidades formativas** existentes en materia de evaluación de políticas públicas y de calidad de los servicios públicos.

El Grupo de trabajo se constituyó el 20 de febrero de 2020 y acordó, por los plazos establecidos para realizar las funciones atribuidas, abordar primero el diagnóstico de situación, que incluye también la detección de necesidades de formación y, a partir de sus resultados, realizar las propuestas de medidas y actuaciones en materia de calidad.

Dicho diagnóstico de situación se recoge en el presente informe.



II. METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN DEL INFORME

En el citado Grupo de trabajo se acordó efectuar el diagnóstico de situación sobre la evaluación de políticas públicas y la calidad de los servicios en la Administración Regional, a partir de una **encuesta online** cumplimentada por el **personal funcionario** responsable de los distintos servicios y unidades administrativas: titulares de Subdirecciones, Servicios, Secciones, Técnicos consultores y personas que ocupaban otros puestos relevantes por su nivel de responsabilidad en el centro directivo o por su conocimiento de estos temas.

La encuesta se diseñó en el seno del Grupo de trabajo y se llevó a cabo en colaboración con la Oficina de la Transparencia y la Participación Ciudadana. Estaba previsto realizarla en el mes de marzo de 2020, pero debido a la situación de emergencia provocada por el COVID19 su inicio se retrasó hasta mayo. Se anunció en la intranet de la Administración Regional, se informó a todas las Secretarías Generales a través de comunicación interior y cada persona destinataria recibió un correo electrónico invitándola a cumplimentar la encuesta. Inicialmente el plazo previsto para ello fue del 18 de mayo al 8 de junio de 2020, pero para obtener respuesta de todos los centros directivos volvió a abrirse de nuevo entre el 23 y el 30 de junio de 2020.

Se trataba de una encuesta amplia y compleja que recogía mucha información y muy diversa, por lo que el análisis de los datos, su explotación y los resultados se procesaron a lo largo del mes de julio.

Asimismo, como parte del diagnóstico de situación, se solicitó a los miembros del Grupo que facilitasen información sobre las **Cartas y Acuerdos de nivel de Servicios** aprobados en las Direcciones Generales, Servicios o unidades de las Consejerías y Organismos, y que informaran si estos instrumentos se encuentran actualizados y si en algún caso no se han elaborado, consideraban que deberían hacerse. Esta información se recoge en el **apartado 4** de este informe.

Con base en el análisis de datos y resultados de la encuesta y en la información facilitada sobre las Cartas y Acuerdos de nivel de Servicios, la Inspección General de Servicios elaboró un primer borrador de Informe, que se sometió al Grupo de trabajo para sus sugerencias, observaciones, etc. Como resultado de las aportaciones realizadas, el borrador de informe fue aprobado en la reunión del Grupo de trabajo realizada el 3 de diciembre de 2020, procediéndose a su elevación al Consejo de Gobierno para su conocimiento.



III. ENCUESTA SOBRE SITUACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS EN LA ADMINISTRACION REGIONAL

La encuesta fue diseñada en el Grupo de trabajo para obtener información de los aspectos más relevantes de la calidad y la evaluación de las políticas públicas en la Administración Pública Regional, de forma tal que permitiera tener una visión general, global, de la situación existente.

Se estructura en los siguientes **apartados**:

- 1) Datos de participación.
- 2) Información y valoración de la calidad de los servicios.
- 3) Modelos de gestión de la calidad de los servicios.
- 4) Instrumentos de gestión de la calidad de los servicios.
- 5) Elementos de planificación y evaluación.
- 6) Prioridades en la calidad, planificación y evaluación.
- 7) Participación en Planes y Estrategias.
- 8) Formación.

La encuesta se cumplimentó de manera anónima, pero se pedía identificar el tipo de puesto desempeñado por la persona encuestada, así como el centro directivo y Consejería u Organismo público de adscripción.

A continuación, se analizan cada uno de los apartados de la encuesta, salvo el de formación que se analiza por separado en el apartado VII de este informe.

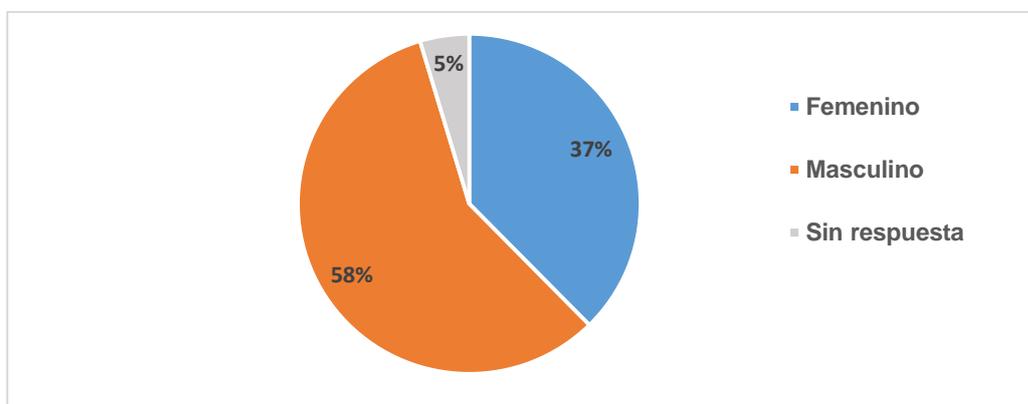
1. DATOS DE PARTICIPACIÓN

Se invitó a realizar la encuesta a un total de 1.138 personas titulares de Subdirecciones, Vicesecretarías, Secretarías Técnicas, Servicios, Secciones, Técnicos consultores o puestos similares y personas que ocupan otros puestos relevantes por su nivel de responsabilidad en el centro directivo o por su conocimiento de estos temas, de todas las Consejerías y Organismos públicos de la Administración Pública Regional. Contestaron la encuesta **194 personas**.



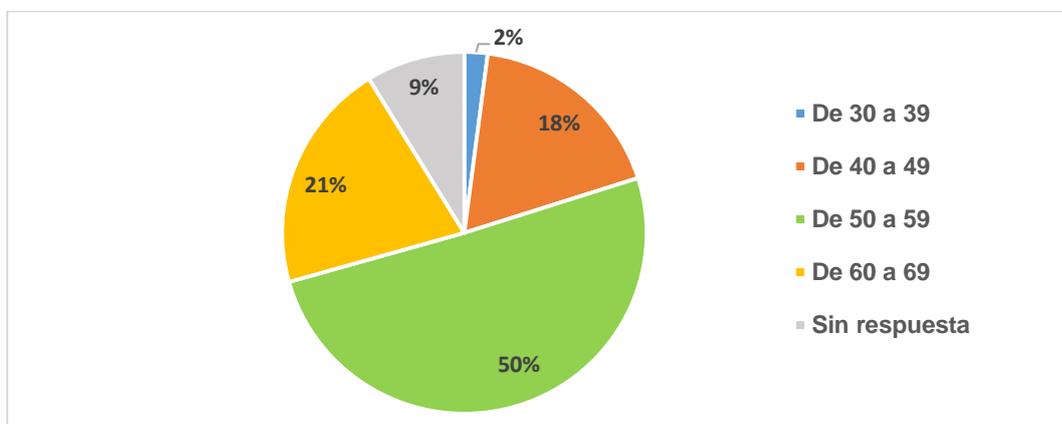
Distribución por sexo.

SEXO	CUENTA
Femenino	73
Masculino	112
Sin respuesta	9
Total	194



Distribución por edad.

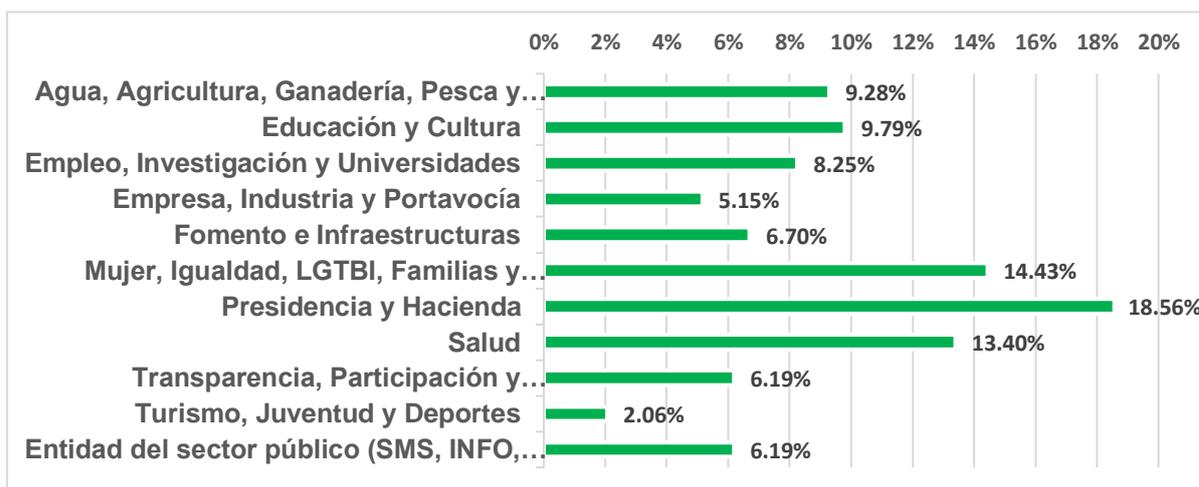
EDAD	CUENTA
De 30 a 39	4
De 40 a 49	35
De 50 a 59	98
De 60 a 69	40
Sin respuesta	17
Total	194



Distribución por Consejería.



CONSEJERÍA	CUENTA
Agua, Agricultura, Ganadería, Pesca y Medio Ambiente	18
Educación y Cultura	19
Empleo, Investigación y Universidades	16
Empresa, Industria y Portavocía	10
Fomento e Infraestructuras	13
Mujer, Igualdad, LGTBI, Familias y Política Social	28
Presidencia y Hacienda	36
Salud	26
Transparencia, Participación y Administración Pública	12
Turismo, Juventud y Deportes	4
Entidad del sector público (SMS, INFO, ICA, ITREM, FFIS, etc.)	12
Total	194



En cuanto a la participación por Direcciones Generales hay que señalar que ha participado en la encuesta personal de casi todas las Direcciones Generales y Organismos públicos de las distintas Consejerías, con las siguientes excepciones:

- **Consejería de Agua, Agricultura, Ganadería, Pesca y Medio Ambiente:** no ha habido respuesta a la encuesta por ninguna persona de la Dirección General del Agua, ni de la Dirección General de Política Agraria Común.

Tampoco se dispone de información de la Dirección General del Mar Menor, pero en este caso se debe a que, en el momento de realizarse la encuesta, no había puestos adscritos a dicha Dirección General de las características de los destinatarios de la encuesta.

- **Consejería de Fomento e Infraestructuras:** no ha cumplimentado la encuesta ninguna persona de la Dirección General de Territorio y Arquitectura.

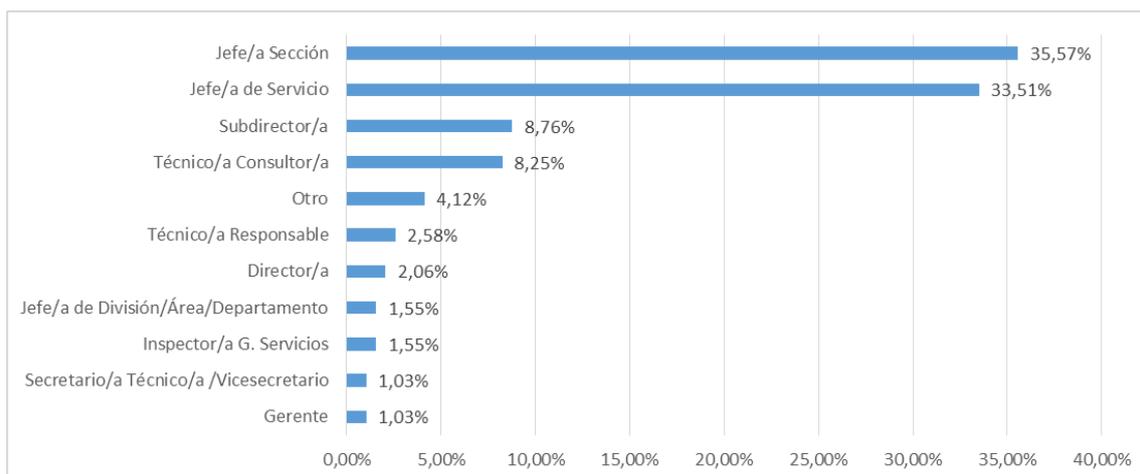


- **Consejería de Presidencia y Hacienda:** no ha habido respuesta a la encuesta por ninguna persona de la Dirección General de Presupuestos y Fondos Europeos ni del Instituto de Crédito y Finanzas de la Región de Murcia (ICREF).
- **Consejería de Turismo, Juventud y Deportes:** no ha cumplimentado la encuesta ninguna persona del Instituto de Turismo de la Región de Murcia.

Tampoco se dispone de información de la Dirección General de Competitividad y Calidad Turísticas, pero en este caso se debe a que, en el momento de realizarse la encuesta, no había puestos adscritos a dicha Dirección General de las características de los destinatarios de la encuesta.

Distribución por puesto/cargo.

PUESTO	CUENTA
Director/a	4
Gerente	2
Inspector/a G. Servicios	3
Jefe/a de División/Área/Departamento	3
Jefe/a de Servicio	65
Jefe/a Sección	69
Secretario/a Técnico/a /Vicesecretario/a	2
Subdirector/a	17
Técnico/a Consultor/a	16
Técnico/a Responsable	5
Otro	8
Total	194



OTRO:

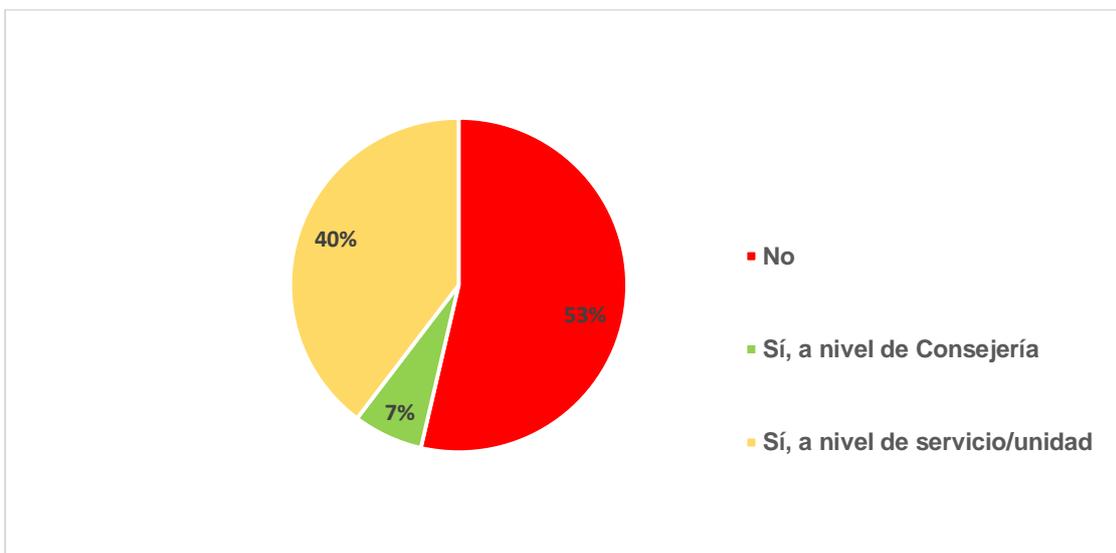
Administrativo	1
Asesor Jurídico	3
Auxiliar secretaria	1

Consejero	1
Técnico	1
Ns / Nc	1



Distribución por personas responsables de calidad (gestión o seguimiento)

OPCIÓN	CUENTA
No responsables	104
Sí, a nivel de Consejería	13
Sí, a nivel de servicio/unidad	77



De los datos anteriores resulta que las personas que contestaron la encuesta son un 58 % hombres y un 37 % mujeres, solo un 20 % menores de 50 años, un 50 % entre 50 y 59 años y un 21 % mayores de 60 años, con una **representación equilibrada de las distintas Consejerías, Direcciones Generales y Organismos públicos** de la Administración Regional, salvo algunas excepciones (4 Direcciones Generales y 2 entidades públicas de las que no hay respuesta).

Un **35,06 %** de las personas que realizaron la encuesta son titulares de **Jefaturas de Servicio**, División, Área o Departamento, un **35,57 % de Jefaturas de Sección**, un 10,82 % de Subdirecciones, Secretarías Técnicas, Vicesecretarías o Gerencia y un 14,44 % de puestos técnicos (consultor/a, responsable, director/a, inspector/a de servicios).

El 47 % de las personas son responsables de calidad, bien a nivel de servicio o unidad administrativa (40 %), bien a nivel de Consejería (7 %).



2. INFORMACIÓN Y VALORACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS

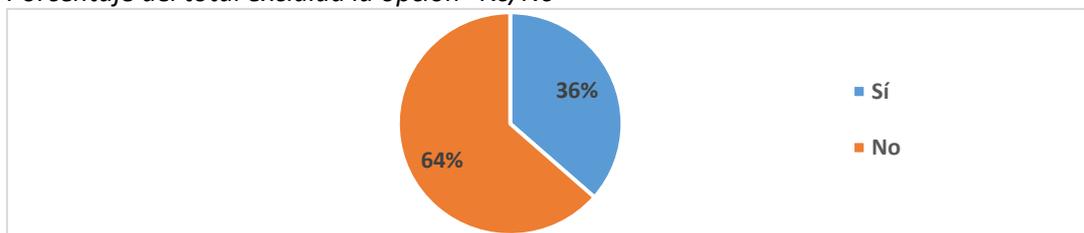
En este apartado de la encuesta se preguntaba por la existencia de estándares de calidad en los servicios, la valoración que las personas responsables de la gestión de los servicios hacen de los distintos aspectos de su gestión y su percepción de la valoración que realizan los/as usuarios/as de esos servicios.

¿Hay definidos estándares de calidad en su servicio?

1) Total de personas encuestadas.

Sí	58	29,90 %
No	101	52,06 %
Ns/Nc	35	18,04 %
Total general	194	100,00 %

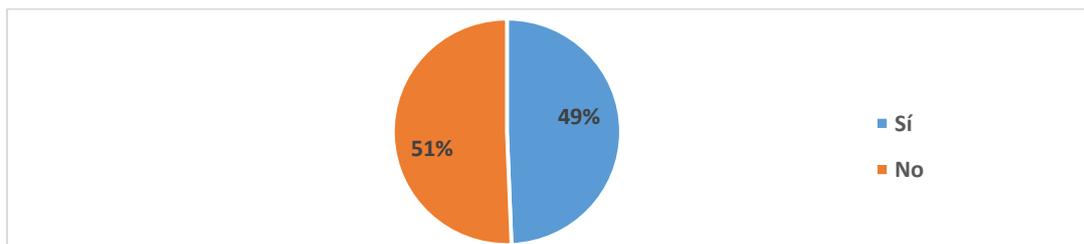
Porcentaje del total excluida la opción "Ns/Nc"



2) Subtotal por personas responsables de calidad.

Sí	39	43,33 %
No	40	44,44 %
Ns/Nc	11	12,22 %
Total general	90	100,00 %

Porcentaje del total excluida la opción "Ns/Nc"



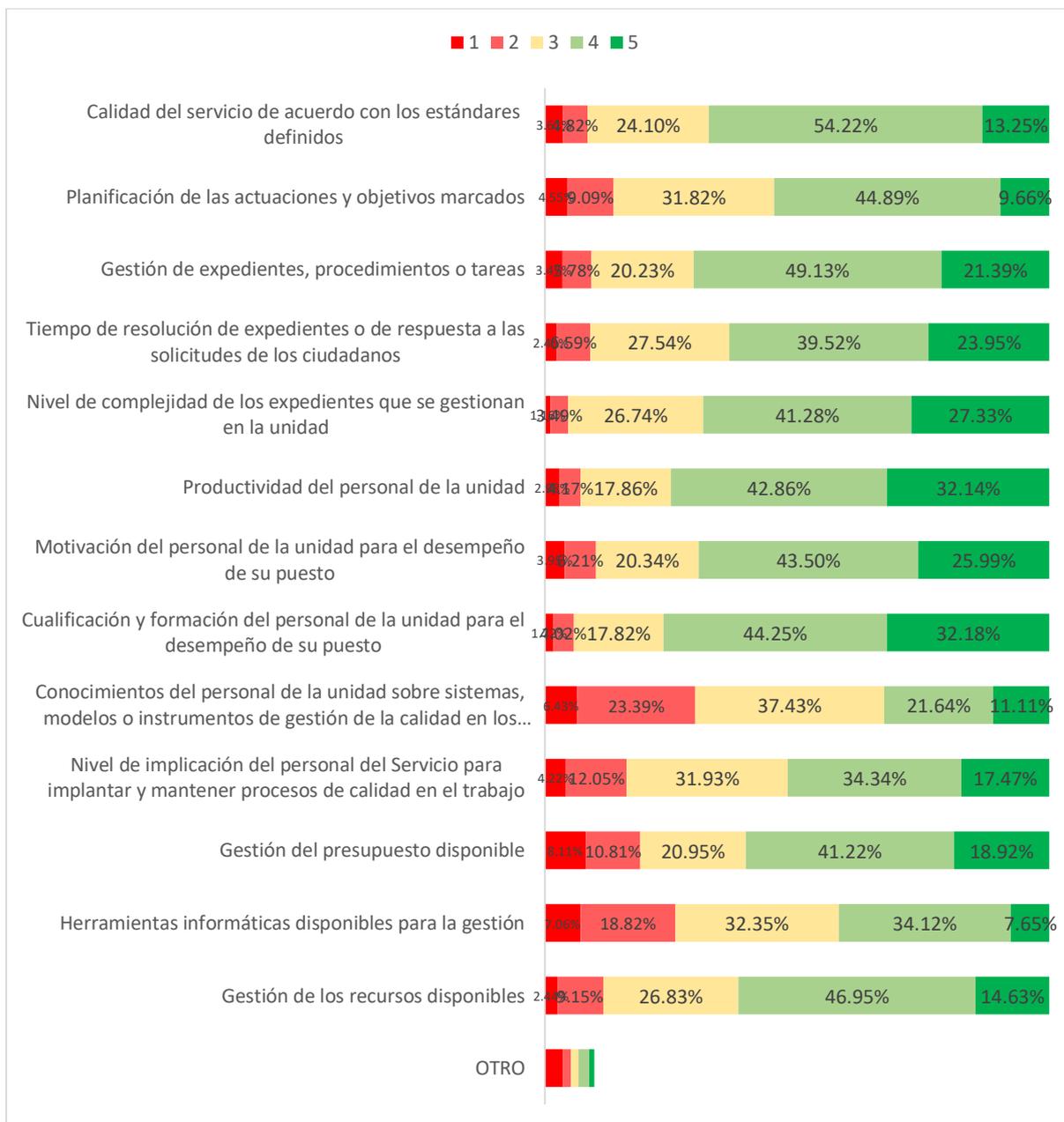


Como se deduce de los datos anteriores, hay una **gran diferencia** en la **respuesta** a la cuestión de si hay definidos estándares de calidad en los servicios y unidades administrativas según quién conteste. Si se tiene en cuenta la respuesta de todas las personas encuestadas, un 64 % opina que NO están definidos dichos estándares, pero si se considera solamente la **respuesta** de los **responsables de calidad** se reduce al **51 %** esa **falta de definición de estándares**. Las razones de esa diferencia de opinión pueden ser varias, quizá una de ellas es el desconocimiento (o la diferente percepción) de lo que significa tener estándares de calidad definidos entre quienes son responsables de la calidad de los servicios y quienes no lo son.



¿Cómo valoraría, en su opinión, los siguientes aspectos de la gestión de su servicio/unidad administrativa? Por favor, valore del 1 al 5, siendo el 1 "muy mal" y el 5 "muy bien"

Porcentajes del total excluidos "Ns/Nc"



La **valoración** de los diferentes aspectos de la **gestión de los servicios y unidades administrativas** es bastante **positiva** en la mayoría de los casos, se puntúa entre bien (4) y muy bien (5) al menos por el **54 % (planificación)** de las actuaciones) llegando en varios



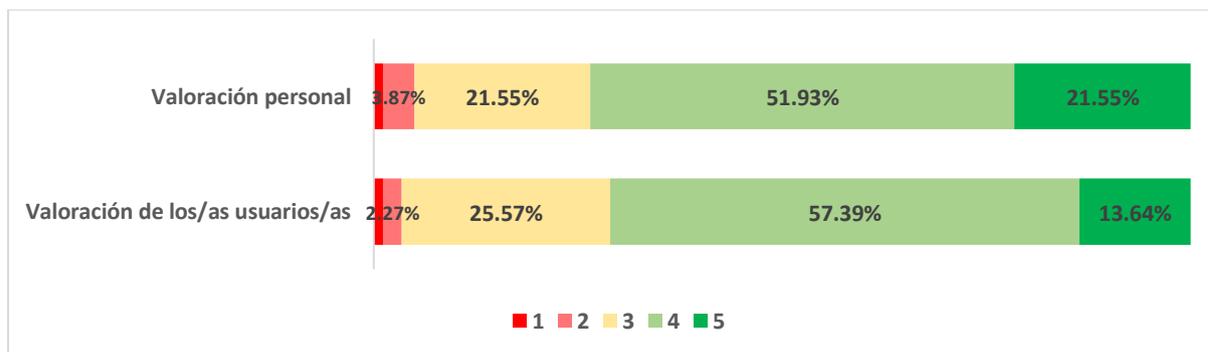
casos al **60 % (gestión del presupuesto y gestión de los recursos, tiempo de resolución de expedientes)**, o entre el **67 % y 69 % (calidad del servicio, nivel de complejidad de los expedientes, motivación del personal)**, el 70% (gestión de expedientes) y hasta el **75 % (productividad del personal de la unidad y cualificación y formación del personal)**.

Sin embargo, los **conocimientos** del personal de la unidad sobre **sistemas, modelos o instrumentos de gestión de calidad** en los servicios, se valoran como bien o muy bien **solo** por el **32,75 %** y las **herramientas informáticas** disponibles se valoran como bien o muy bien por el **41,77 %**. Por último, el nivel de **implicación** del personal para implantar y mantener procesos de calidad en el trabajo, se valora como bien o muy bien por el **51,81 %**.

Estas valoraciones reflejan que en general se perciben como **insuficientes los conocimientos del personal sobre gestión de calidad** (entre muy mal y regular los considera un 67,25%) **así como las herramientas informáticas** (entre muy mal y regular las considera un 58,23%) y el nivel de **implicación** del personal para **implantar la calidad** (entre muy mal y regular los considera un 48,19%).

¿Qué valoración general cree que los/as usuarios/as de los servicios que presta su unidad administrativa le otorgarían a esos servicios y qué valoración general les otorga Ud.? Por favor, valore del 1 al 5, siendo el 1 "muy negativa" y el 5 "muy positiva"

Porcentajes del total excluidos "Ns/Nc"



La valoración de las personas responsables de los servicios que prestan está entre **positiva (4) y muy positiva (5)** en un **73,48 %** y la estimación de la valoración que realizarían los usuarios/as de esos servicios está en un 71,03%.

Para validar esta información **sería necesario contrastar** esa estimación que realizan las personas responsables de los servicios y unidades con la valoración de los propios usuarios/as obtenida a través de **encuestas u otros instrumentos de evaluación de su satisfacción** por los servicios recibidos.



3. MODELOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS

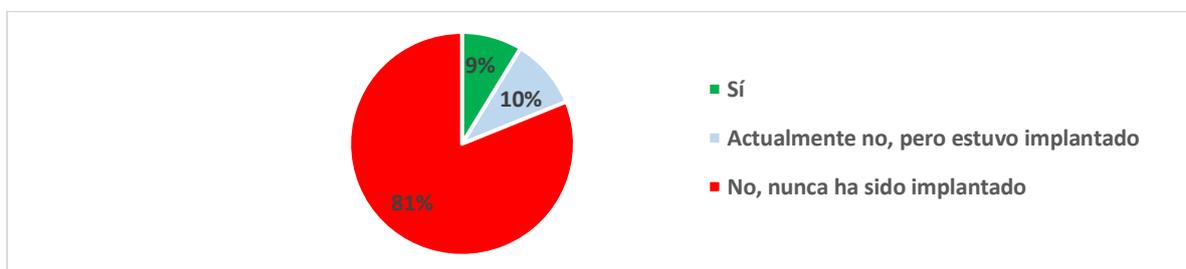
En este apartado de la encuesta se preguntaba por los modelos de gestión de calidad implantados, su valoración por los servicios y unidades y la posibilidad de futura implantación de esos modelos en los servicios que no los tienen.

¿Hay implantado en su servicio/unidad administrativa alguno de los modelos de gestión de calidad?

1) Total de todas las personas encuestadas

Sí	12	6,19 %
Actualmente no, pero estuvo implantado	14	7,22 %
No, nunca ha sido implantado	112	57,73 %
Ns/Nc	56	28,87 %
Total general	194	100,00 %

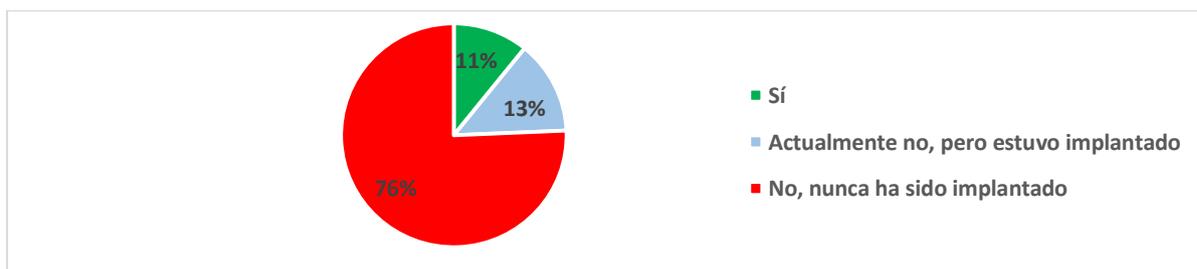
Porcentaje del total excluida la opción "Ns/Nc"



2) Subtotal por personas responsables de calidad

Sí	8	8,89%
Actualmente no, pero estuvo implantado	10	11,11%
No, nunca ha sido implantado	56	62,22%
Ns/Nc	16	17,78%
Subtotal general	90	100,00%

Porcentaje del total excluida la opción "Ns/Nc"





De nuevo la respuesta es diferente según quién contesta, responsable de calidad o no. En este caso, para analizar los datos se toma como referencia la **respuesta de las personas responsables de la calidad** de los servicios, por entender que son quienes tienen un mayor conocimiento y experiencia en esta materia. De acuerdo con la información proporcionada por ellas, los **centros directivos y organismos que cuentan con un modelo de gestión de calidad**, que se indica, son:

Consejerías / Direcciones G. - Organismos públicos / Servicios	SISTEMA / MODELO	8
Agua, Agricultura, Ganadería, Pesca y Medio Ambiente		1
Dirección General de Industria Alimentaria y Cooperativismo Agrario		
Servicio de Industrias y Promoción Agroalimentaria	ISO 9001	
Educación y Cultura		1
Instituto de Industrias Culturales y de las Artes de la Región de Murcia (IICA)		
Área Jurídica y de Administración	ISO 9001	
Empleo, Investigación y Universidades		1
Servicio Regional de Empleo y Formación		
Subdirección General de Formación	ISO 9001, ISO 14001	
Presidencia y Hacienda		4
Boletín Oficial de la Región de Murcia	ISO 9001 ISO 14001 CAF	
Servicio de Sistemas Integrados y Organización Productiva		
Dirección General de Estrategia y Transformación Digital		
Centro Regional de Estadística (CREM)	GATOCREM (1)	
Dirección General de Informática Corporativa	ITIL	
Dirección General de Patrimonio		
Parque Móvil Regional	ISO 9001, ISO 14001	
Salud		1
Servicio Murciano de Salud		
Servicio de Planificación y Costes de Personal	Otro (2)	

- (1) GATOCREM permite una gestión automatizada de todas las tareas estadísticas o informáticas del personal y proporciona el control sobre los flujos asociados a cada una de ellas. El módulo de Registro permite registrar todas las entradas y salidas de información, operación estadística asociada, usuarios responsables, envío de notificaciones por correo y guardar la ruta física de ficheros en la zona de almacenamiento. Esta herramienta garantiza que todas las tareas a realizar en el CREM, se hagan de forma controlada y efectiva, pudiendo establecer las fases y usuarios implicados en cada una. Genera de informes de rendimiento, que permiten conocer con mayor exactitud todas las tareas realizadas en la organización, así como el tiempo dedicado a cada una de ellas.
- (2) Compromisos de mejora con el servicio a efectos de carrera profesional, además de las auditorías y tribunal de cuentas, control interno e intervención.

En cuanto a la fecha de implantación de esos sistemas en esos centros y organismos va desde el año 1995 en el IICA hasta los años 2007 y 2008 en el resto.



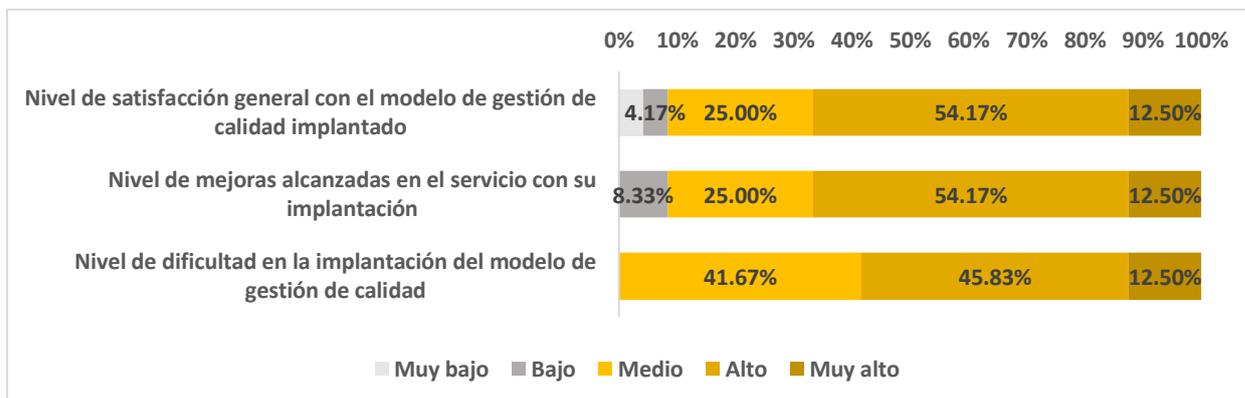
Los centros y organismos que actualmente no tienen implantado un modelo de gestión de calidad, pero lo tuvieron en algún momento y se indica, son:

Consejerías / Direcciones G. - Organismos públicos / Servicios	SISTEMA / MODELO	9
Agua, Agricultura, Ganadería, Pesca y Medio Ambiente		2
Dirección General de Medio Natural		
Subdirección General de Política Forestal y Caza	ISO 9001	
Secretaría General de la Consejería	ISO 9001	
Educación y Cultura		1
Dirección General de Bienes Culturales		
Biblioteca regional	ISO 9001	
Empresa, Industria y Portavocía		1
Instituto de Fomento de la Región de Murcia (INFO)		
Departamento de Internacionalización	ISO 9001	
Fomento e Infraestructuras		1
Dirección General de Vivienda		
Servicio de Gestión de Calidad en la Edificación		
Presidencia y Hacienda		2
Agencia Tributaria de la Región de Murcia		
Secretaría general técnica	ISO 9001 EFQM	
Secretaría General de la Consejería		
Servicio de Régimen Interior	ISO 9001	
Salud		1
Dirección General de Planificación, Investigación, Farmacia y Atención al Ciudadano		
Servicio de Incapacidad Temporal y Salud Laboral	EFQM	
Turismo, Juventud y Deportes		1
Secretaría General de la Consejería		
Régimen Interior		

Por tanto, según la información facilitada en la encuesta **solo 8 centros directivos / organismos indican tener en el momento actual modelos de gestión de calidad (principalmente ISO 9001, ISO 14001 y CAF)** en la Administración Pública Regional. Y **otros 9 los han tenido** en algún momento anterior (ISO 9001 y EFQM) pero no ahora.



Tanto en los centros y organismos que tienen implantado el modelo de gestión de calidad como en los que lo tuvieron, la **valoración de dicho modelo** es la siguiente, excluida la opción “No sabe/No contesta” (Ns/Nc):



Como se desprende de los datos, el **nivel de satisfacción con el modelo de gestión de calidad implantado y con las mejoras alcanzadas es alto o muy alto** para un 66,67 %, pero también el nivel de dificultad de implantación es alto o muy alto para un 58,33 %.

Las **principales dificultades** que señalan las personas encuestadas **para la implantación** son la necesidad de concienciar al nivel estratégico de la organización y al nivel operativo de la importancia de las herramientas de gestión, la falta de trabajo en equipo, el hecho de que a veces el plan de calidad se ha hecho de arriba hacia abajo y no al revés, la falta de comunicación e implicación por parte del personal y de los responsables de calidad, la falta de formación del personal, el desarrollo de los procedimientos y la definición de los indicadores, su seguimiento y control en relación con los objetivos y que se centra en la documentación más que en los procesos.

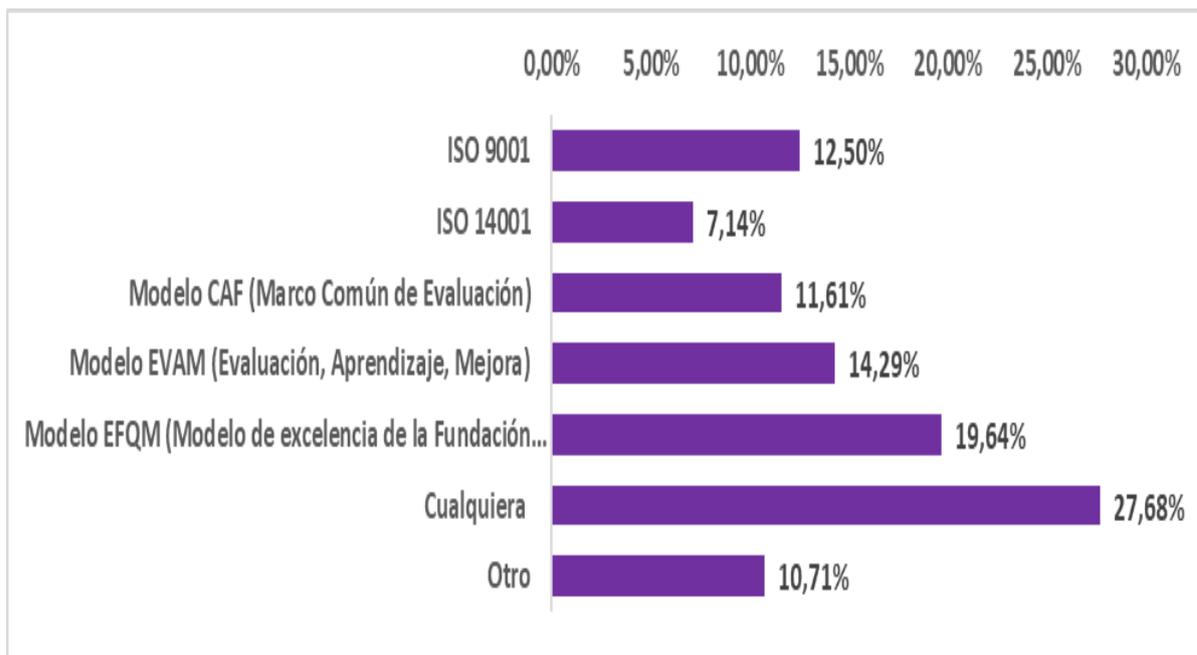
En cuanto a la **posibilidad de que se implante** en el servicio o unidad administrativa **alguno de los sistemas o modelos** de gestión de calidad, las respuestas fueron las siguientes, excluida la opción “No sabe/No contesta” (Ns/Nc):

OPCIÓN	CUENTA
ISO 9001	14
ISO 14001	8
Modelo CAF	13
Modelo EVAM	16
Modelo EFQM	22
Cualquiera	31



Otro (1) 12

- (1) Otro: El que mejor se adapte a la realidad y funciones del Servicio (4), Carta de Servicios, ISO 45001, ISO 17020, Plan de calidad propio, sin necesidad de empresas implantadoras, basado en EFQM, formación al personal y compromiso real de los órganos directivos y modelos específicos del ámbito informático.



En cuanto al modelo de gestión de calidad de los servicios, la opción mayoritaria es la que considera que cualquiera puede ser válido con un 27,68 %, que sumado a la respuesta “otro” (en la que hay un 25 % que considera que **la que mejor se adapte a la realidad y funciones del servicio**) alcanza el 38,39 %. El modelo que tiene el mayor porcentaje de respuestas es el EFQM con un 19,64 %. Es decir que, entre quienes cumplimentan la encuesta, no hay una opción clara por un modelo de gestión de calidad a aplicar con carácter general y parece que la opción mayoritaria es la de cualquier sistema o modelo de gestión que sirva para mejorar la calidad de los servicios.

4. INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS

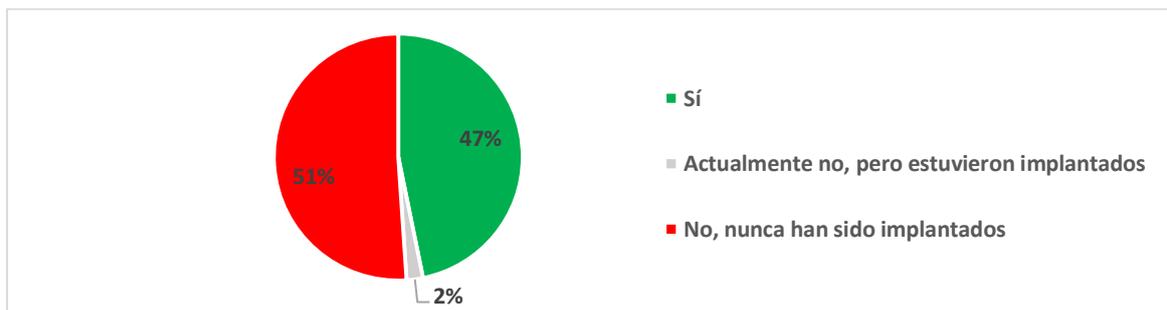


En este apartado de la encuesta se preguntaba por los instrumentos de gestión de calidad implantados en los servicios, cuáles son, desde cuándo se aplican, su valoración por los servicios y unidades y la posibilidad de futura implantación de esos instrumentos en los servicios que no los tienen.

¿Hay implantado en su servicio/unidad administrativa alguno de los instrumentos de gestión de calidad?

Sí	66	34,02 %
Actualmente no, pero estuvieron implantados	3	1,55 %
No, nunca han sido implantados	72	37,11 %
Ns/Nc	53	27,32 %
Total general	194	100,00 %

Excluida la opción "Ns/Nc"



Según la información proporcionada en la encuesta, el 47 % de los servicios/unidades de los centros directivos/organismos de la Administración Regional aplica instrumentos de gestión de calidad y un 2 % los aplicó en algún momento, pero no actualmente. Hay por tanto un **51 % de los servicios/unidades de los centros directivos/organismos que manifiestan no haber utilizado nunca instrumentos de gestión de calidad.**

Desglose por Consejería/ Dirección General - Organismo

Excluidas las opciones de respuesta "No, nunca han sido implantados" y "Ns/Nc".

Sí hay implantados	Personas que contestan	Centros directivos
Consejería / Dirección General - Organismo	66	33
Agua, Agricultura, Ganadería, Pesca y Medio Ambiente	4	3
Dirección General de Industria Alimentaria y Cooperativismo Agrario	2	1
Dirección General de Producción Agrícola, Ganadera y del Medio Marino	1	1
Secretaría General de la Consejería	1	1



Sí hay implantados	Personas que contestan	Centros directivos
Educación y Cultura	6	5
Dirección General de Bienes Culturales	2	1
Dirección General de Centros Educativos e Infraestructuras	1	1
Dirección General de Evaluación Educativa y Formación Profesional	1	1
Dirección General de Planificación Educativa y Recursos Humanos	1	1
Instituto de Industrias Culturales y de las Artes de la Región de Murcia	1	1
Empleo, Investigación y Universidades	7	3
Dirección General de Diálogo Social y Bienestar Laboral	2	1
Dirección General de Universidades	1	1
Servicio Regional de Empleo y Formación	4	1
Empresa, Industria y Portavocía	2	2
Dirección General de Comercio, Consumo y Artesanía	1	1
Dirección General de Unión Europea	1	1
Fomento e Infraestructuras	3	2
Dirección General de Vivienda	1	1
Secretaría General de la Consejería	2	1
Mujer, Igualdad, LGTBI, Familias y Política Social	9	3
Dirección General de Administración Local	1	1
Dirección General de Familias y Protección de Menores	1	1
Instituto Murciano de Acción Social (IMAS)	7	1
Presidencia y Hacienda	18	7
Agencia Tributaria de la Región de Murcia	4	1
Boletín Oficial de la Región de Murcia	3	1
Dirección General de Administración Local	2	1
Dirección General de Estrategia y Transformación Digital	2	1
Dirección General de Informática Corporativa	4	1
Dirección General de Patrimonio	2	1
Secretaría General de la Consejería	1	1
Salud	5	2
Dirección General de Planificación, Investigación, Farmacia y Atención al Ciudadano	2	1
Secretaría General de la Consejería	3	1
Transparencia, Participación y Administración Pública	5	2
Dirección General de Gobierno Abierto y Cooperación	3	1
Dirección General de Regeneración y Modernización Administrativa	2	1
Turismo, Juventud y Deportes	2	2
Dirección General de Juventud	1	1
Secretaría General de la Consejería	1	1
Entidad del sector público (SMS, INFO, ICA, ITREM, FFIS, etc.)	5	2
Instituto de Fomento de la Región de Murcia (INFO)	1	1
Servicio Murciano de Salud	4	1
Actualmente no, pero estuvieron implantados	3	3
Agua, Agricultura, Ganadería, Pesca y Medio Ambiente	1	1



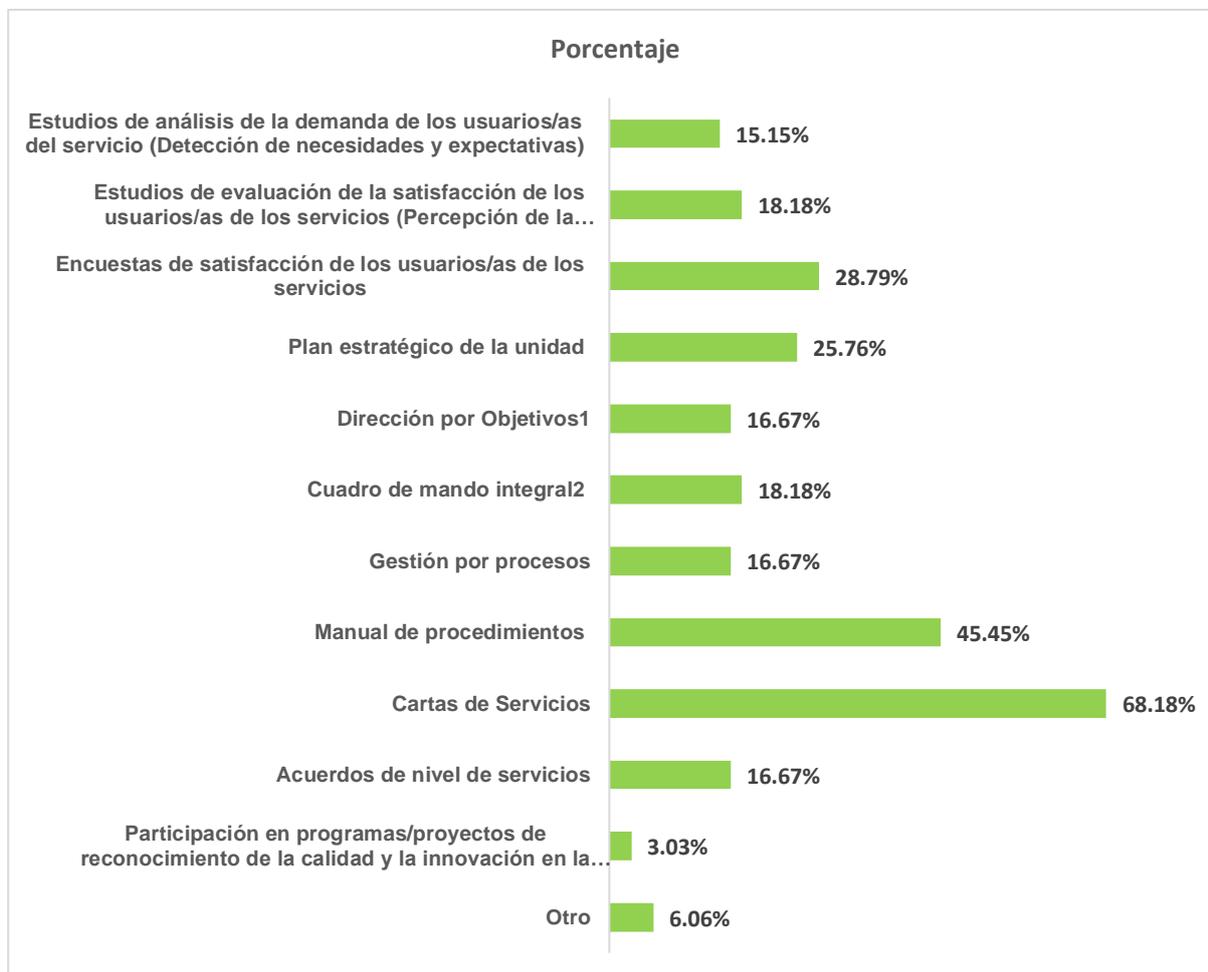
Secretaría General de la Consejería	1
Empresa, Industria y Portavocía	1
Instituto de Fomento de la Región de Murcia (INFO)	1
Presidencia y Hacienda	1
Agencia Tributaria de la Región de Murcia	1

De estos datos resulta que 33 (**52,38 %**) de los 63 centros directivos y organismos existentes en la Administración Regional **tienen implantados o utilizan alguno de los siguientes instrumentos de calidad de los servicios:**

OPCIÓN	CUENTA
Estudios de análisis de la demanda de los usuarios/as del servicio (Detección de necesidades y expectativas)	10
Estudios de evaluación de la satisfacción de los usuarios/as de los servicios (Percepción de la organización y los servicios)	12
Encuestas de satisfacción de los usuarios/as de los servicios	19
Plan estratégico de la unidad	17
Dirección por Objetivos	11
Cuadro de mando integral	12
Gestión por procesos	11
Manual de procedimientos	30
Cartas de Servicios	45
Acuerdos de nivel de servicios	11
Participación en programas/proyectos de reconocimiento de la calidad y la innovación en la gestión pública	2
Otro: Plan Anual de Inspección, Observatorio de Resultados del SMS, compromisos firmados por el servicio de cumplimiento de objetivos y GATOCREM	4



INSTRUMENTOS DE CALIDAD EXISTENTES ACTUALMENTE



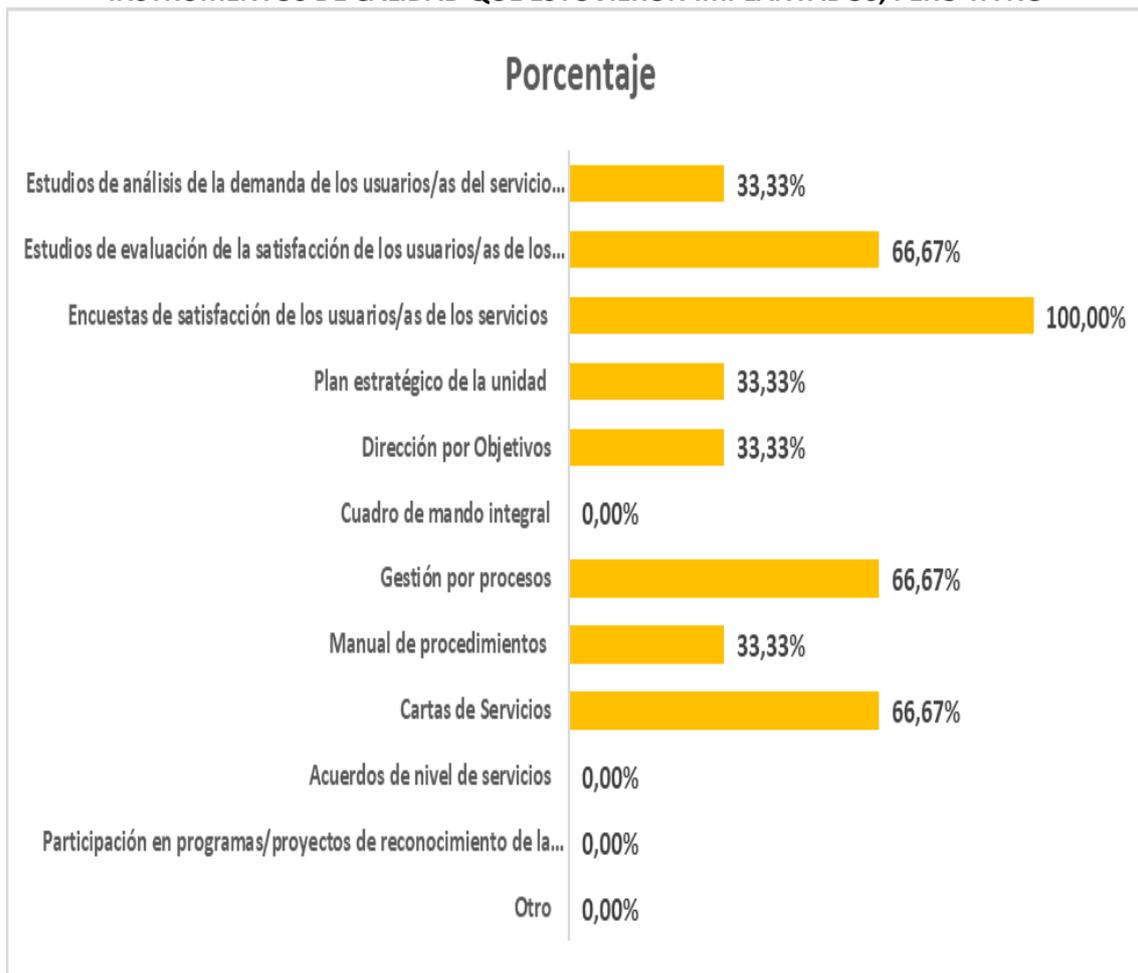
De acuerdo con esos datos, el **instrumento de calidad mayoritario** con diferencia son las **Cartas de Servicio**, que tiene un 68,18 % de quienes responden. Le sigue el **Manual de procedimientos**, del que dispone un 45,45 %, luego las **Encuestas de satisfacción** de los usuarios/as que aplica un 28,79 %, el **Plan estratégico** de la unidad (25,76 %), **Estudios de evaluación** de la satisfacción de los usuarios/as de los servicios (Percepción de la organización y los servicios) (18,18 %), el **Cuadro de mando integral** (18,18 %), la **Dirección por objetivos**, la **Gestión por procesos** y los **Acuerdos de nivel de servicios** (16,67 %), los **Estudios de análisis de la demanda** de los usuarios/as (15,15 %) y la participación en **programas/proyectos de reconocimiento** de la calidad y la **innovación** en la gestión pública (3,03 %).

En cuanto a la fecha de implantación de esos instrumentos en los servicios, más del 70 % no responde (en algunos de los instrumentos es más del 80 %) y las personas que responden señalan que se aplicaron en su mayoría hace más de 5 años o entre 1 y 5 años.



Los instrumentos de gestión de calidad que estuvieron implantados en 3 centros directivos /organismos (4,76 % del total), pero actualmente no lo están, son los siguientes:

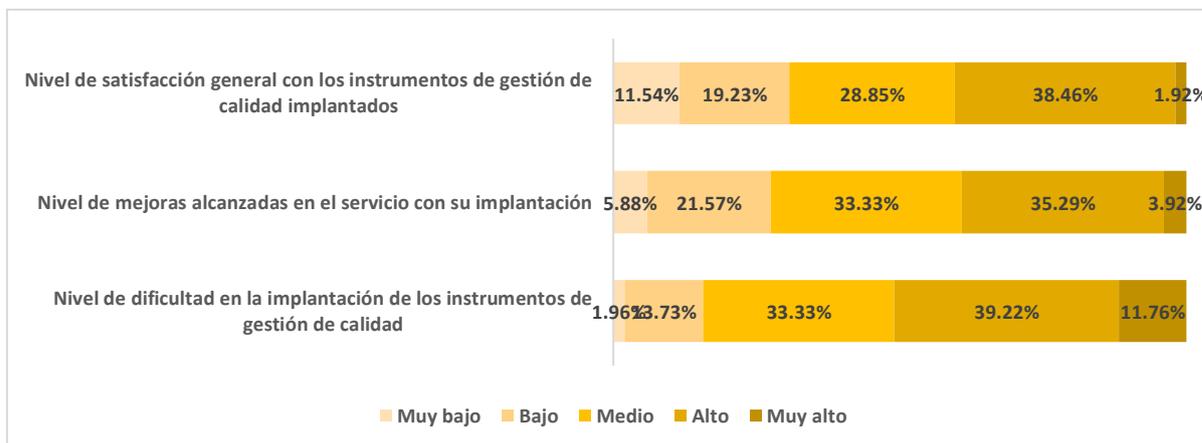
INSTRUMENTOS DE CALIDAD QUE ESTUVIERON IMPLANTADOS, PERO YA NO



De los instrumentos de gestión de calidad que estuvieron implantados, el mayoritario son las encuestas de satisfacción de los/as usuarios/as de los servicios, seguido por los estudios de evaluación de la satisfacción de usuarios/as, la gestión por procesos y las Cartas de Servicios (66,67 %), luego van los estudios de análisis de la demandad de usuarios/as, el plan estratégico de la unidad, la dirección por objetivos y el manual de procedimientos (33,33 %).



Tanto en los centros y organismos que utilizan instrumentos de gestión de calidad como en los que los tuvieron, aunque ya no los tengan, la valoración de esos instrumentos es la siguiente, excluida la opción “No sabe/No contesta” (Ns/Nc):



Como se desprende de los datos, el **nivel de satisfacción** con los instrumentos de gestión de calidad implantados y con las mejoras alcanzadas es **alto o muy alto para un 40 %**, pero **también el nivel de dificultad de implantación es alto o muy alto para un 50,98 %** (menor que para la implantación del modelo de gestión de calidad, que era el 58,33 %).

Las **principales dificultades** que señalan las personas encuestadas para la implantación son:

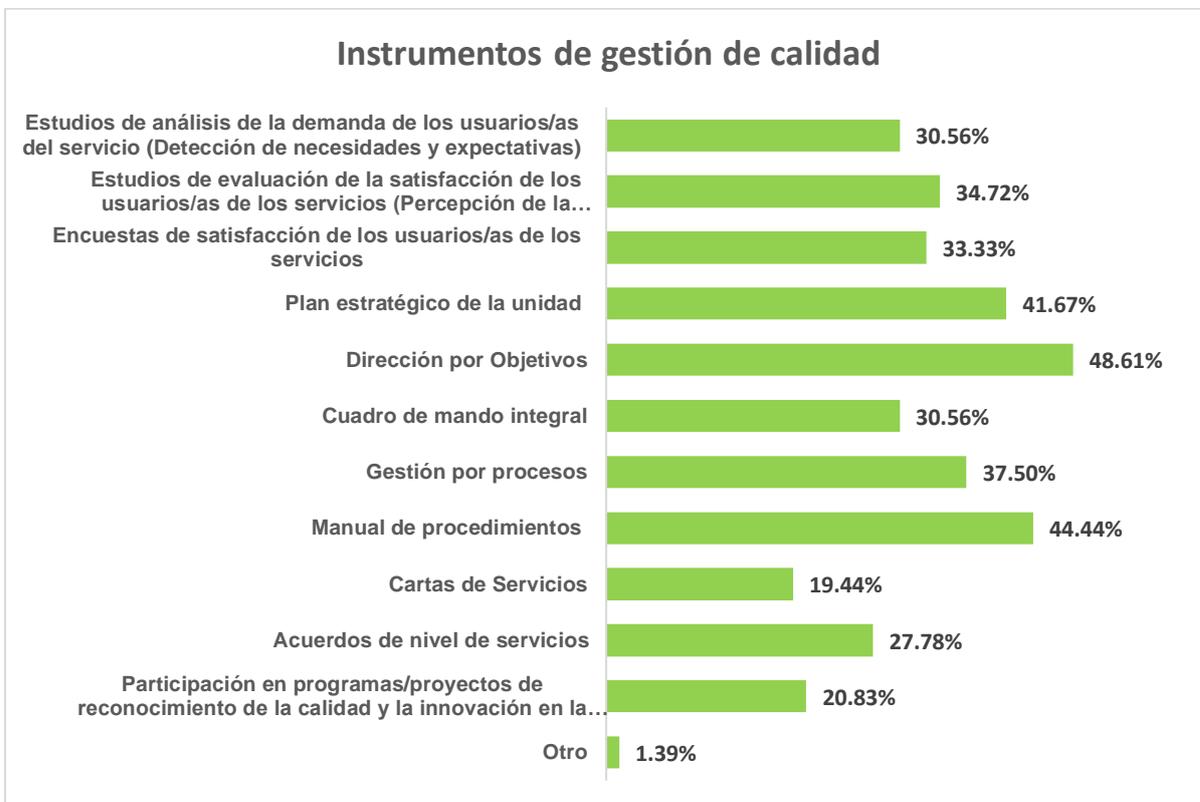
- El desarrollo diario de la **gestión del servicio**, el volumen de gestión y la rapidez que requiere, la **sobrecarga** excesiva, hacen disponer de poco **tiempo** para el análisis y adaptación de procesos de calidad y su perfeccionamiento y para procedimientos de mejora, que siempre van quedando relegados en relación a otros temas prioritarios de la unidad.
- La **falta de personal y hábitos** para ejecutar los trabajos bajo el paraguas de la Carta de Servicios aprobada. Hay un **desconocimiento** total del personal sobre ella y, al parecer no han sido implicados en su elaboración. Los cambios frecuentes en las estructuras administrativas dificultan su seguimiento.
- Falta de responsables en la unidad de estos temas y **falta de formación** específica. Falta absoluta de **interés** por parte de los órganos superiores responsables para un correcto y buen seguimiento de los mismos, así como de su actualización.
- **Falta de aplicaciones** informáticas o **manuales** que faciliten su implantación. Falta de automatización de los datos.



- Implantación de los procedimientos y definición de los **indicadores**. Concreción y cuantificación de los **objetivos**. Falta de sistema de extracción de datos para los indicadores.
- Hay un problema de **recursos técnicos y humanos** que impiden el desarrollo del potencial de estas herramientas y la no involucración de parte de los funcionarios. La movilidad del personal formado en estos temas que cambia con los concursos.
- **Resistencia** por parte del **personal** a los cambios, la calidad genera **más burocracia** que los resultados positivos que se pretenden obtener y el personal no tiene la creencia de que con ello se mejore en el trabajo y sí que se incrementa la burocracia.
- Para su implantación requiere de los siguientes aspectos fundamentales: **compromiso** de los directivos, medios humanos y económicos para alcanzar los objetivos marcados y formación adecuada y suficiente.
- Realizar el **diagnóstico** de la organización, es difícil reconocer por parte de los empleados públicos las **debilidades** de la organización, una vez conocidas las debilidades, no saber qué estrategia se ha de seguir para corregirlas; es complicado traducir objetivos generales en proyectos y estos en objetivos operativos.

En cuanto a la **posibilidad de que se implante** en el servicio o unidad administrativa alguno de los instrumentos de gestión de calidad, las respuestas fueron las siguientes, excluida la opción “No sabe/No contesta” (Ns/Nc):

OPCIÓN	CUENTA
Estudios de análisis de la demanda de los usuarios/as del servicio (Detección de necesidades y expectativas)	22
Estudios de evaluación de la satisfacción de los usuarios/as de los servicios (Percepción de la organización y los servicios)	25
Encuestas de satisfacción de los usuarios/as de los servicios	24
Plan estratégico de la unidad	30
Dirección por Objetivos	35
Cuadro de mando integral	22
Gestión por procesos	27
Manual de procedimientos	32
Cartas de Servicios	14
Acuerdos de nivel de servicios	20
Participación en programas/proyectos de reconocimiento de la calidad y la innovación en la gestión pública	15
Otro (falta personal para hacer todo)	1



El instrumento de gestión que más personas están de acuerdo en implantar (48,61 %) es la **Dirección por objetivos**, instrumento muy ligado a la **planificación estratégica** que es elegida por el 41,67 %, seguida del **Manual de procedimientos** (44,44%) muy relacionado en su aplicación con la **Gestión por procesos**, apoyada por el 37,50%. Luego siguen los Estudios de evaluación de la satisfacción de los usuarios/as de los servicios (Percepción de la organización y los servicios) con un 34,72 % y las Encuestas de satisfacción de los usuarios/as de los servicios con un 33,33 %. Los Estudios de análisis de la demanda de los usuarios/as del servicio (Detección de necesidades y expectativas) y el Cuadro de mando integral empatan con un 30,56 % de apoyo y por último los Acuerdos de nivel de servicios (27,78 %), la Participación en programas de reconocimiento de la calidad (20,83 %) y las Cartas de Servicios (19,44 %).

5. ELEMENTOS DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN

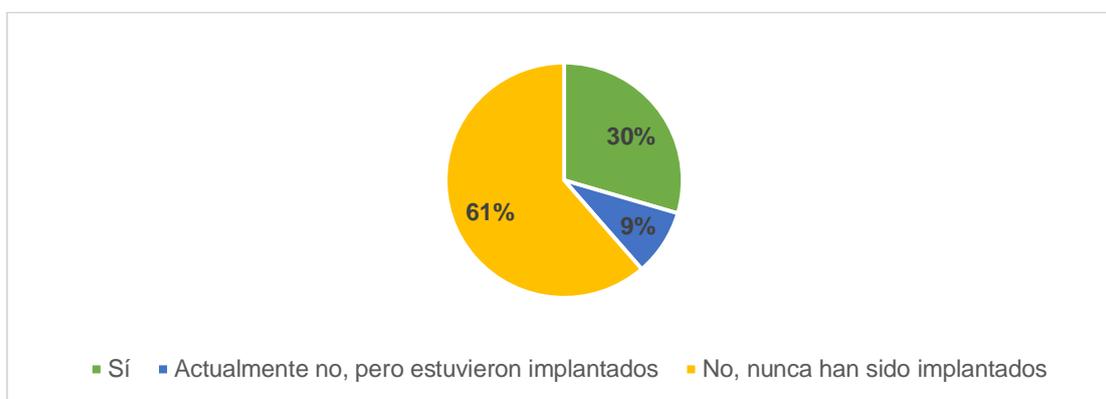
En este apartado de la encuesta se preguntaba por los elementos de planificación y evaluación implantados, su valoración por los servicios y unidades y la posibilidad de futura implantación de esos elementos en los servicios que no los tienen.



¿Hay implantado en su servicio/unidad administrativa alguno de los elementos de planificación y evaluación?

Sí	39	20,10 %
Actualmente no, pero estuvieron implantados	12	6,19 %
No, nunca han sido implantados	81	41,75 %
Ns/Nc	62	31,96 %
Total general	194	100,00 %

Porcentaje del total excluida la opción "Ns/Nc"



Según la información proporcionada en la encuesta, el 30% de los servicios/unidades de los centros directivos/organismos de la Administración Regional aplica elementos de planificación y evaluación y un 9% los aplicó en algún momento, pero no actualmente. Hay por tanto **un 61% de los servicios/unidades de los centros directivos/organismos** que manifiestan **no haber utilizado nunca elementos de planificación y evaluación**.

Desglose por Consejería / Dirección General / Servicio - Unidad

Excluida la opción de respuesta "No, nunca ha sido implantado" y "Ns/Nc"

Sí hay implantados	Personas que contestan	Centros directivos
Consejería / Dirección General - Organismo	39	23
Agua, Agricultura, Ganadería, Pesca y Medio Ambiente	2	2
Dirección General de Industria Alimentaria y Cooperativismo Agrario	1	1
Servicio de Industrias y Promoción Agroalimentaria	1	
Secretaría General de la Consejería	1	1
Coordinación del sistema integrado de ayudas	1	
Educación y Cultura	2	2
Dirección General de Evaluación Educativa y Formación Profesional	1	1
Dirección General Evaluación Educativa y Formación Profesional	1	
Dirección General de Innovación Educativa y Atención a la Diversidad	1	1
Servicio de Programas Educativos	1	



Sí hay implantados	Personas que contestan	Centros directivos
Empleo, Investigación y Universidades	2	1
Servicio Regional de Empleo y Formación	2	1
Subdirección General de Formación	1	
Ns/Nc (<i>No sabe/No contesta</i>)	1	
Empresa, Industria y Portavocía	3	3
Dirección General de Comercio, Consumo y Artesanía	1	1
Servicio de Defensa del Consumidor	1	
Dirección General de Innovación Empresarial y Defensa del Autónomo y la PYME	1	1
Servicio de Innovación Tecnológica	1	
Dirección General de Unión Europea	1	1
Servicio de Relaciones con la Unión Europea	1	
Mujer, Igualdad, LGTBI, Familias y Política Social	5	3
Dirección General de Familias y Protección de Menores	1	1
Servicio de Familia	1	
Dirección General de Servicios Sociales y Relaciones con el Tercer Sector	1	1
Servicio de Planificación y Evaluación	1	
Instituto Murciano de Acción Social (IMAS)	3	1
Personas Mayores	1	
Servicio de valoración y diagnóstico de discapacidad	1	
Servicio Económico	1	
Presidencia y Hacienda	11	6
Dirección General de Administración Local	2	1
Servicio de Asesoramiento a Entidades Locales	1	
Servicio Asistencia Técnica a Municipios	1	
Agencia Tributaria de la Región de Murcia	1	1
Secretaría general técnica	1	
Boletín Oficial de la Región de Murcia	3	1
Servicio de Sistemas Integrados y Organización Productiva	1	
Servicio de Gestión Económico-Administrativa y Financiera	1	
Ns/Nc	1	
Dirección General de Estrategia y Transformación Digital	1	1
Centro Regional de Estadística	1	
Dirección General de Informática Corporativa	2	1
Servicio de Planificación Informática Corporativa	1	
Ns/Nc	1	
Dirección General de Patrimonio	2	1
Parque Móvil Regional	1	
Ns/Nc	1	
Salud	3	2
Dirección General de Planificación, Investigación, Farmacia y Atención al Ciudadano	2	1
Asesoría Jurídica	1	



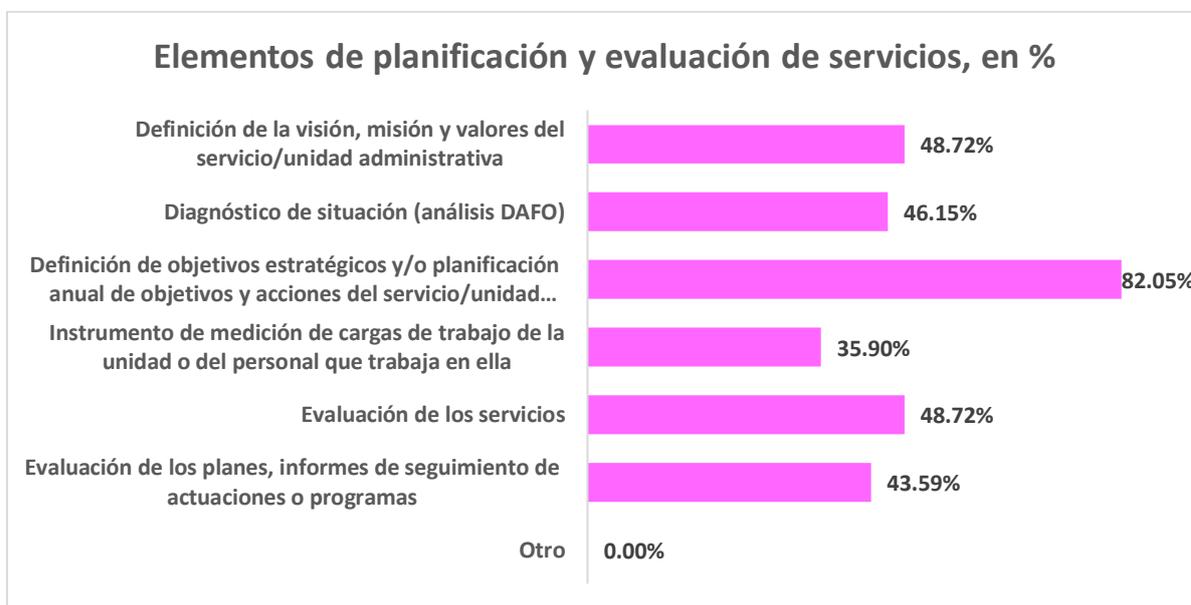
Sí hay implantados	Personas que contestan	Centros directivos
Subdirección General Atención al Ciudadano, Ordenación e Inspección Sanitaria	1	
Secretaría General de la Consejería	1	1
Servicio desarrollo normativo	1	
Transparencia, Participación y Administración Pública	4	2
Dirección General de Gobierno Abierto y Cooperación	3	1
Dirección de la Oficina de la Transparencia y la Participación ciudadana.	1	
Dirección general	1	
Oficina de Transparencia	1	
Dirección General de Regeneración y Modernización Administrativa	1	1
Subdirección General de Regeneración y Modernización Administrativa	1	
Entidad del sector público (SMS, INFO, ICA, ITREM, FFIS, etc.)	7	2
Servicio Murciano de Salud	5	1
Dirección General Recursos Humanos	1	
Servicio de Planificación y Costes de Personal	1	
Subdirección General de Calidad Asistencial, Seguridad y Evaluación	1	
Ns/Nc	2	
Instituto de Fomento de la Región de Murcia (INFO)	2	1
Departamento de Internacionalización	1	
Ns/Nc	1	
Sí hay implantados	Personas que contestan	Centros directivos
Actualmente no, pero estuvieron implantados	12	8
Educación y Cultura	1	1
Dirección General de Bienes Culturales	1	1
Biblioteca Regional	1	
Empresa, Industria y Portavocía	1	1
Dirección General de Energía y Actividad Industrial y Minera	1	1
Ns/Nc	1	
Mujer, Igualdad, LGTBI, Familias y Política Social	4	2
Dirección General de Familias y Protección de Menores	1	1
Servicio de Protección de Menores	1	
Instituto Murciano de Acción Social (IMAS)	3	1
Jefe de Sección de Gestión de Centros y Programas de Personas Mayores	1	
Secretaría General Técnica del IMAS	1	
Subdirección de Pensiones	1	
Presidencia y Hacienda	3	2
Agencia Tributaria de la Región de Murcia	2	1
Servicio Jurídico	1	
Ns/Nc	1	
Secretaría General de la Consejería	1	1
Servicio de Régimen Interior	1	



Sí hay implantados	Personas que contestan	Centros directivos
Salud	1	1
Dirección General de Planificación, Investigación, Farmacia y Atención al Ciudadano	1	1
Servicio de Incapacidad Temporal y Salud Laboral	1	
Entidad del sector público (SMS, INFO, ICA, ITREM, FFIS, etc.)	2	1
Instituto de Fomento de la Región de Murcia (INFO)	2	1
Secretaría General	2	

De estos datos resulta que **23 centros directivos y organismos**, de los 63 existentes en la Administración Regional, esto es, **un 36,50 %**, tienen implantados o utilizan elementos de planificación y evaluación de los servicios:

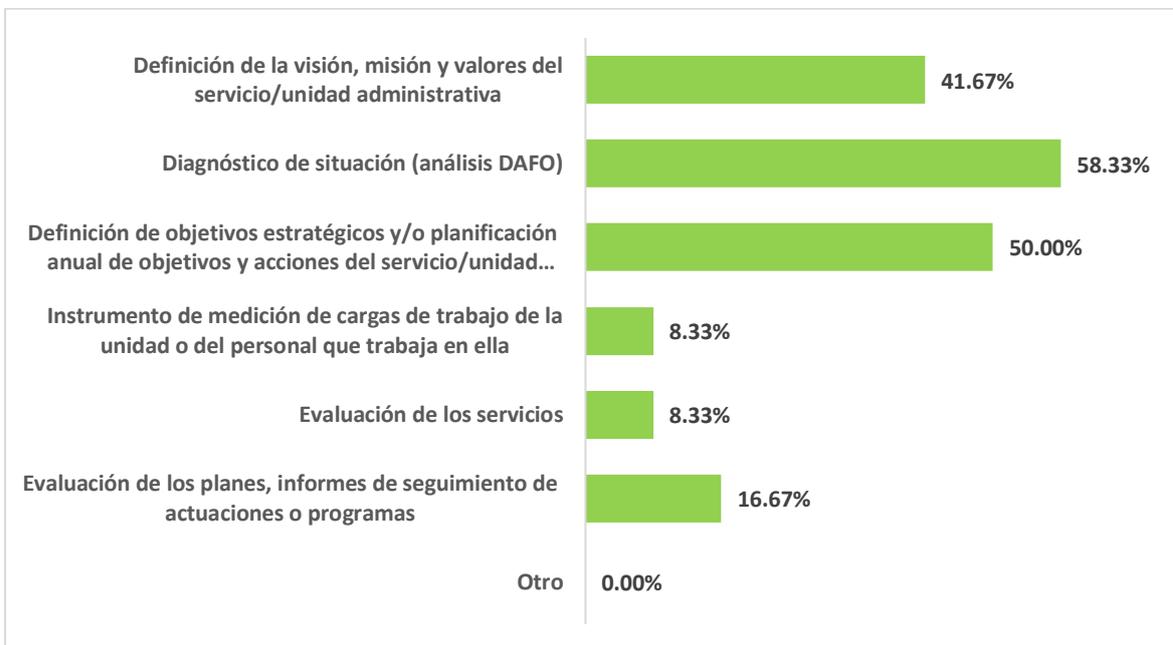
OPCIÓN	CUENTA
Definición de la visión, misión y valores del servicio/unidad administrativa	19
Diagnóstico de situación (análisis DAFO)	18
Definición de objetivos estratégicos y/o planificación anual de objetivos y acciones del servicio/unidad administrativa	32
Instrumento de medición de cargas de trabajo de la unidad o del personal que trabaja en ella	14
Evaluación de los servicios	19
Evaluación de los planes, informes de seguimiento de actuaciones o programas	17
Otro	0



De acuerdo con las respuestas dadas a la encuesta, el elemento de planificación y evaluación con **mayor implantación** es la **definición de objetivos estratégicos y/o planificación anual de objetivos y acciones** del servicio/unidad administrativa, con un **82,05 %** de respuestas. Le sigue la definición de la **visión, misión y valores** del servicio/unidad administrativa y la evaluación de los servicios, de los que dispone un 48,72 %; luego, el diagnóstico de situación (análisis DAFO), que aplica un 46,15 %; la **evaluación de los planes**, informes de seguimiento de actuaciones o programas, con un 43,59 % de uso; y, por último, los instrumentos de **medición de cargas de trabajo** de la unidad o del personal, en los que trabaja un 35,90 %.

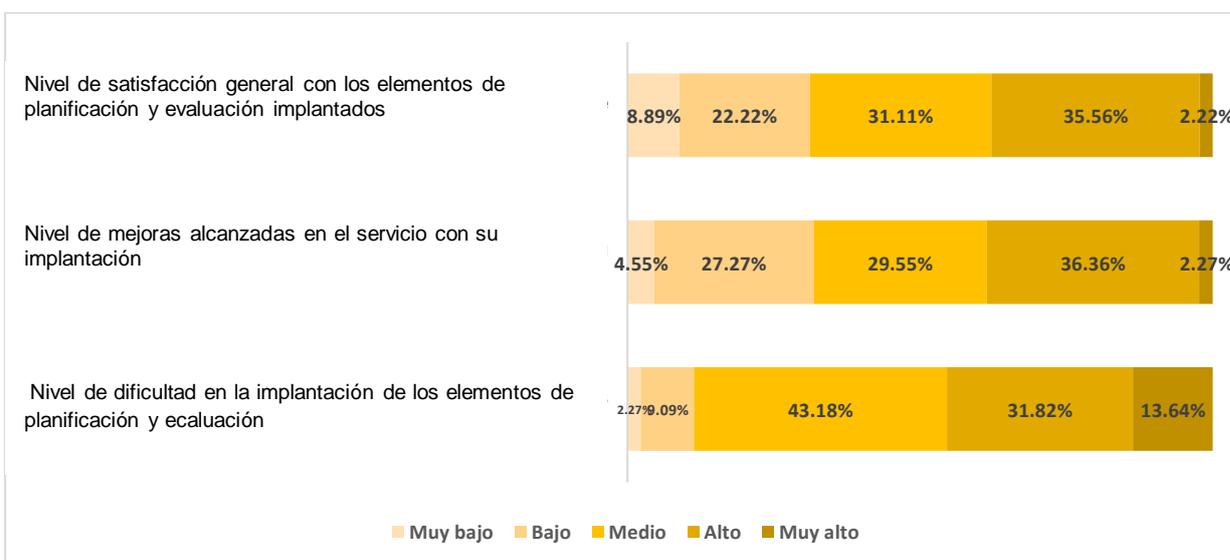
En cuanto a la fecha de implantación de esos elementos en los servicios, más del 53 % no responde (en algunos de los elementos es más del 64%) y las personas que responden señalan que se aplicaron en su mayoría desde hace entre 1 y 5 años, salvo la **evaluación de los servicios** que la mayoría responde que **se aplica hace más de 5 años**.

Los elementos de planificación y evaluación que **estuvieron implantados** en 8 centros directivos /organismos (12,70 % del total), **pero actualmente no lo están**, son los siguientes:



El elemento mayoritario es el diagnóstico de situación (análisis DAFO) aplicado por el 58,33 % de las personas encuestadas, le sigue la definición de objetivos estratégicos y/o planificación anual de objetivos y acciones del servicio / unidad que aplicó el 50 %, luego la definición de la visión, misión y valores (41,67 %), la evaluación de los planes, informes de seguimiento de actuaciones o programas (16,67 %) y los instrumentos de medición de cargas de trabajo y evaluación de los servicios (8,33 %).

Tanto en los centros y organismos que utilizan elementos de planificación y evaluación como en los que los tuvieron, aunque ya no los tengan, la **valoración** de esos elementos es la siguiente, excluida la opción “No sabe/No contesta” (Ns/Nc):





Como se desprende de los datos, el **nivel de satisfacción** con los elementos de **planificación y evaluación implantados** y con las mejoras alcanzadas es **alto o muy alto** para un 38 %, pero **también** el nivel de **dificultad** de implantación es alto o muy alto para un 45,46 % (menor que para la implantación de los instrumentos de gestión de calidad, que era el 50,98 %).

Las **principales dificultades** que señalan las personas encuestadas para la implantación son:

- **Falta de tiempo y de personal.** El desarrollo diario de la gestión del servicio, el volumen de gestión y la rapidez que requiere, la sobrecarga excesiva, hacen disponer de poco tiempo para el análisis y adaptación de procesos de calidad y su perfeccionamiento y para procedimientos de mejora, que siempre van quedando relegados en relación a otros temas prioritarios de la unidad. Desajuste entre cargas de trabajo y medios disponibles.
- **Desconocimiento.** El personal no era consciente de nada de esto, solamente de forma puntual se informaba en reuniones esporádicas de aspectos teóricos que a casi nadie interesaban. No existía la implicación necesaria para hacer partícipe al personal. No hay preocupación ni interés respecto a los temas de calidad.
- No existen medios humanos y materiales suficientes para planificar y evaluar y para realizar las actuaciones planificadas con calidad, eficacia y eficiencia.
- Falta de **formación** del personal.
- **Resistencia a los cambios.** Generaba más trabajo.
- La planificación no se puede/debe hacer de una unidad sino de toda la organización, los **objetivos deben ser estratégicos** y, a partir de estos, obtener los de cada servicio/unidad, que deben estar **coordinados** para avanzar en un fin común. No hay visión a medio o largo plazo en los sucesivos gobiernos de la Región de Murcia, por lo que no se pueden establecer planes estratégicos que se apliquen en el tiempo y sobre los cuales se puedan hacer análisis y valoraciones de ejecución y resultados.
- La **planificación** de una parte de los servicios que se prestan en la unidad administrativa **depende** de los **objetivos** marcados por **otros centros directivos**, de tal modo que la gestión y desarrollo de esa planificación está expensas en

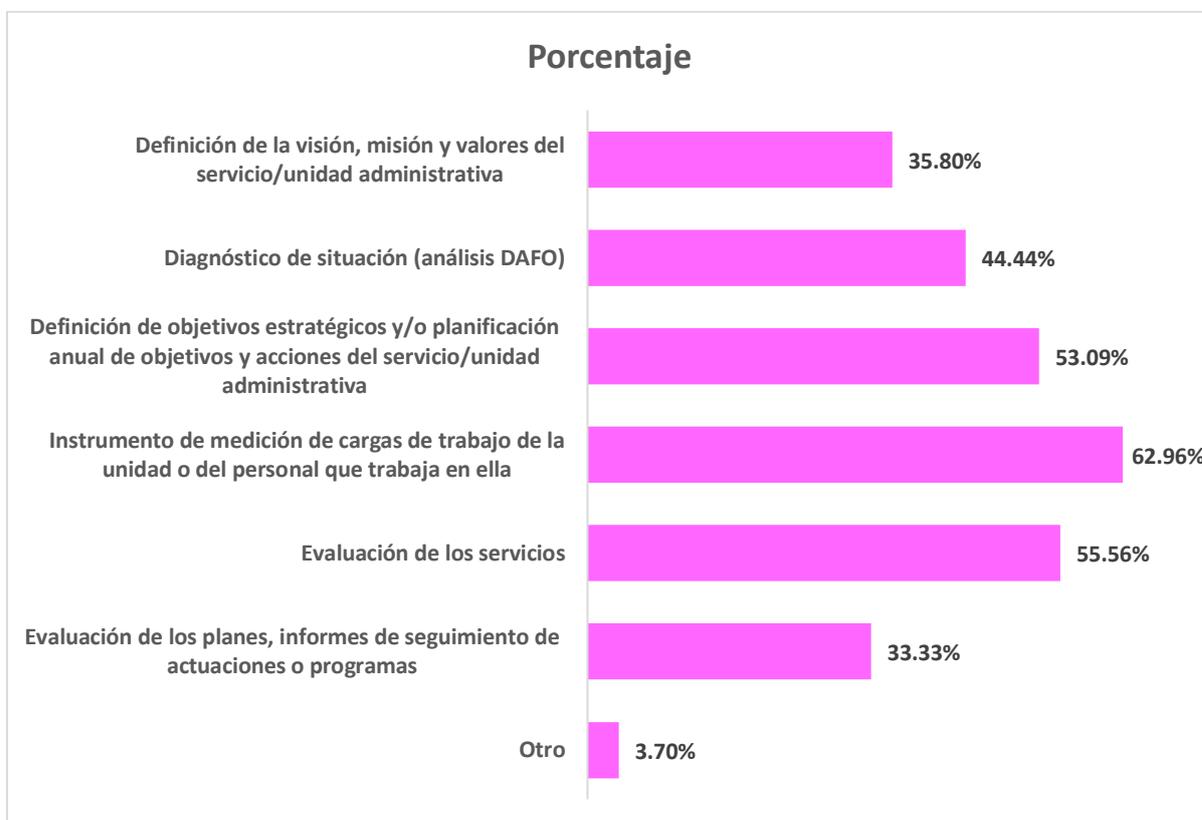


muchos casos del grado de implicación y participación de dichas unidades. Necesidad de contar con otros departamentos para poder realizar la planificación y evaluación.

- Hay servicios con **objetivos muy variables en el tiempo**, y la dificultad de unos trabajos no es comparativa con la complejidad de otros. Resulta muy difícil de parametrizar para que sean equivalentes.
- **Ausencia de cultura** de la planificación en la organización.
- Elaboración de **indicadores válidos y fiables** para la evaluación de los resultados y la definición de los estándares a alcanzar. Indicadores mal formulados.
- La planificación es fácil, **evaluar difícil** porque las actuaciones que ponemos en marcha sólo pueden ser evaluadas a largo plazo, más de 5 años.

En cuanto a la **posibilidad de que se implante** en el servicio o unidad administrativa alguno de los elementos de planificación y evaluación, las respuestas fueron las siguientes, excluida la opción “No sabe/No contesta” (Ns/Nc):

OPCIÓN	CUENTA
Definición de la visión, misión y valores del servicio/unidad administrativa	29
Diagnóstico de situación (análisis DAFO)	36
Definición de objetivos estratégicos y/o planificación anual de objetivos y acciones del servicio/unidad administrativa	43
Instrumento de medición de cargas de trabajo de la unidad o del personal que trabaja en ella	51
Evaluación de los servicios	45
Evaluación de los planes, informes de seguimiento de actuaciones o programas	27
Otro (evaluación del desempeño, evaluación de la estructura orgánica del organismo, falta personal para hacer de todo)	3



El elemento de planificación y evaluación que más personas están de acuerdo en implantar es la **medición de cargas de trabajo** de la unidad o del personal que es elegida por el **62,96 %**, seguida de la **evaluación de los servicios (55,56 %)** y de la definición de objetivos estratégicos y/o **planificación anual** de objetivos y acciones (**53,09 %**) y del diagnóstico de situación (análisis **DAFO**) (**44,44 %**). Luego se propone la definición de la visión, misión y valores (35,80%) y la evaluación de los planes e informes de seguimiento de actuaciones (33,33 %).

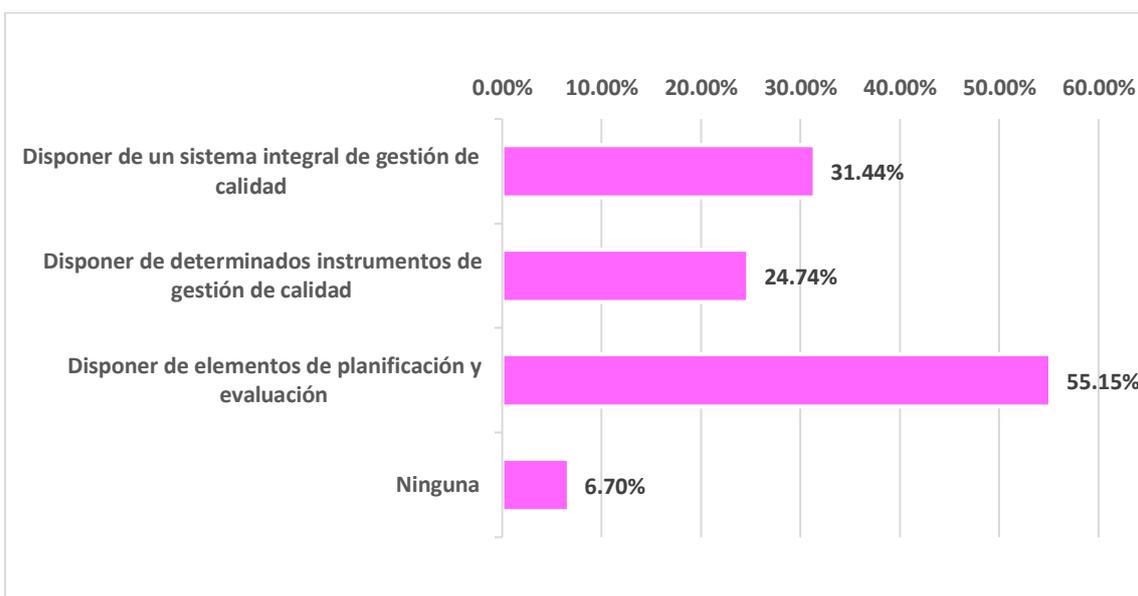
6. PRIORIDADES EN LA CALIDAD, PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN

En este apartado de la encuesta se preguntaba por las alternativas u opciones de modelos e instrumentos de gestión de calidad de los servicios y de planificación y evaluación, más necesarias o prioritarias para la mejora de los servicios.

En su opinión ¿cuál de las siguientes opciones es más necesaria para la mejora general de su servicio/unidad?

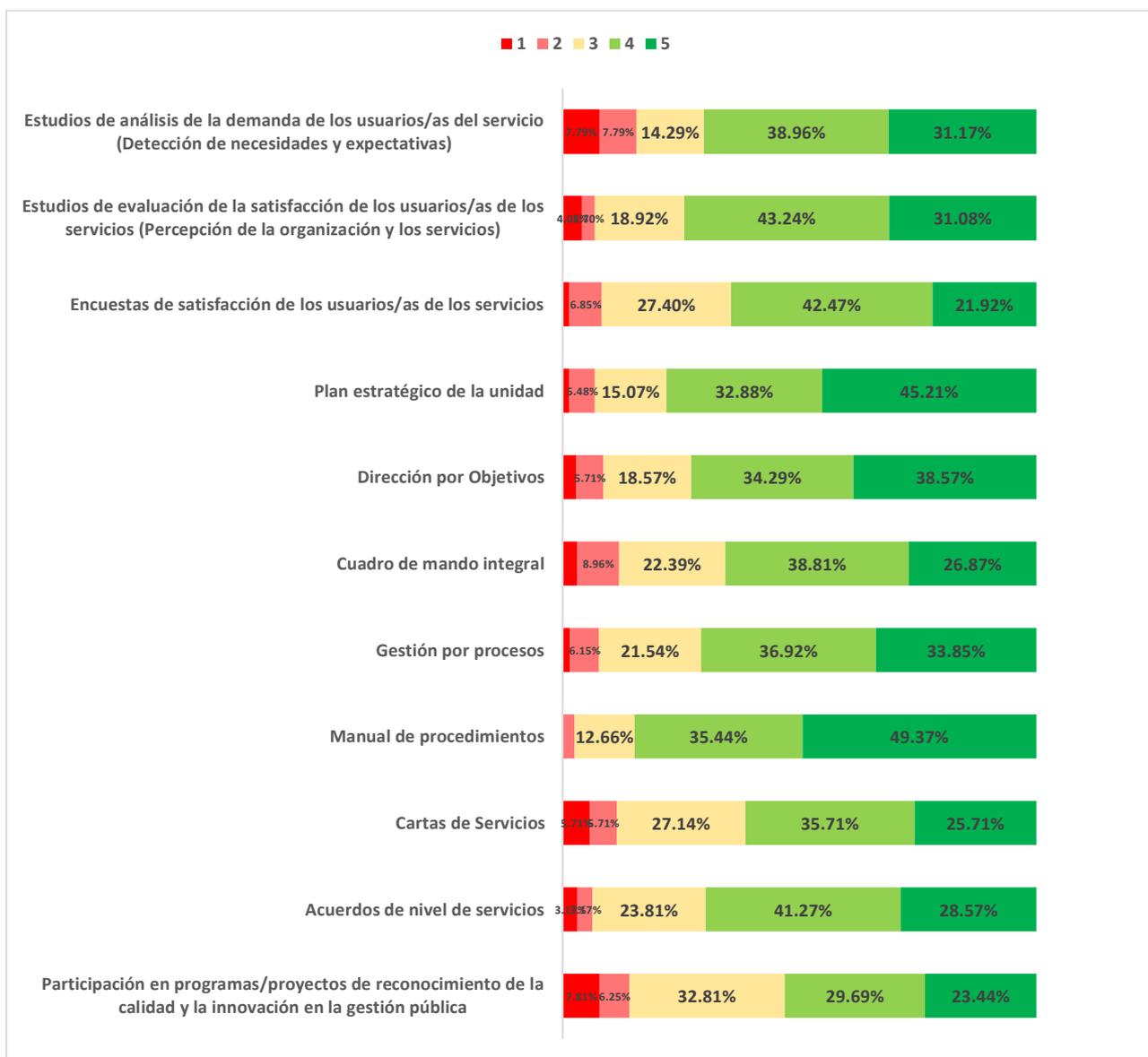


Disponer de un sistema integral de gestión de calidad	61	31,44 %
Disponer de determinados instrumentos de gestión de calidad	48	24,74 %
Disponer de elementos de planificación y evaluación	107	55,15 %
Ninguna	13	6,70 %



La **opción mayoritaria** es **disponer de elementos de planificación y evaluación**, que marca un **55,15 %** de las personas encuestadas. Le **sigue un sistema integral de gestión de calidad**, que elige el **31,44 %** y disponer de determinados **instrumentos de gestión de calidad** marcado por el **24,74 %**. Por último, un 6,70 % considera que ninguna de las anteriores opciones es necesaria.

En cuanto a la prioridad para implantar en el servicio o unidad administrativa alguno de los instrumentos de gestión de la calidad, las respuestas fueron las siguientes, excluida la opción “No sabe/No contesta” (Ns/Nc):



De las respuestas obtenidas resulta que el **orden de prioridad para implantar los distintos instrumentos de gestión de calidad** es el siguiente:

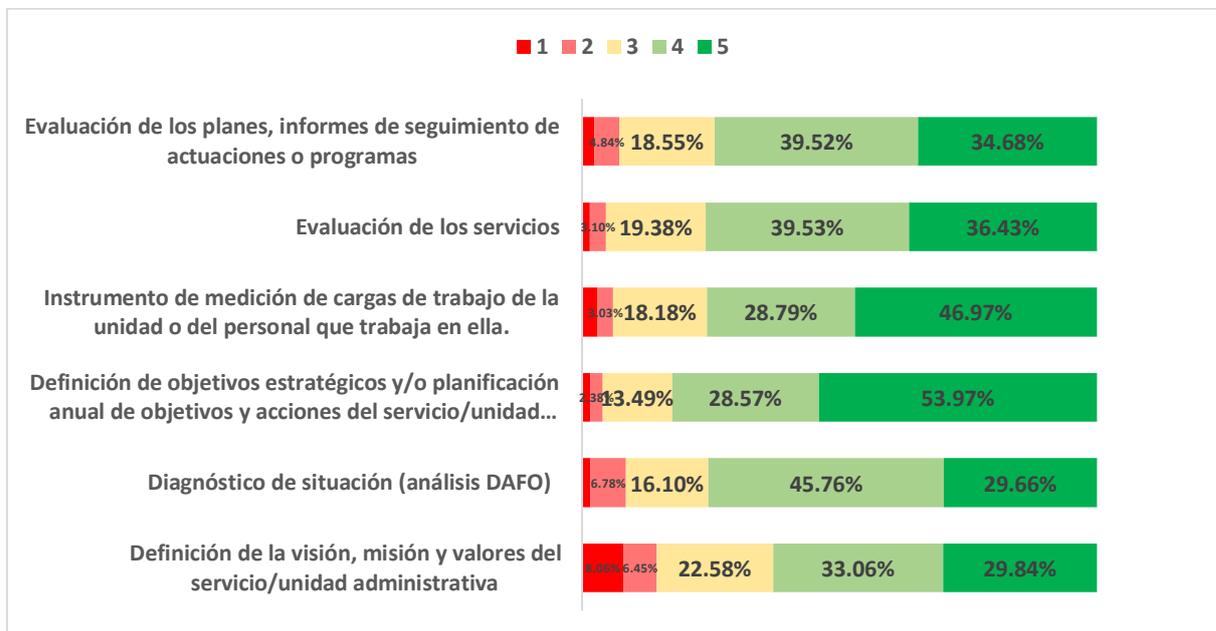
- 1ª **Manual de procedimientos**: un **85 %** lo considera muy prioritario o totalmente prioritario.
- 2ª **Plan estratégico** de la unidad: un **78 %** lo considera muy prioritario o totalmente prioritario.
- 3ª Estudios de **evaluación de la satisfacción** de las personas usuarias de los servicios: un **74 %** lo considera muy prioritario o totalmente prioritario.



- 4ª **Dirección por objetivos:** un **73 %** lo considera muy prioritario o totalmente prioritario.
- 5ª **Gestión por procesos:** un **71 %** lo considera muy prioritario o totalmente prioritario.
- 6ª Estudios de **análisis de la demanda del servicio:** un **70 %** lo considera muy prioritario o totalmente prioritario.
- 7ª **Acuerdos de nivel de servicios:** un **70 %** lo considera muy prioritario o totalmente prioritario.
- 8ª **Cuadro de mando integral:** un **66 %** lo considera muy prioritario o totalmente prioritario.
- 9ª **Encuestas de satisfacción** de las personas usuarias del servicio: un **64 %** lo considera muy prioritario o totalmente prioritario.
- 10ª **Cartas de Servicios:** un **61%** lo considera muy prioritario o totalmente prioritario.
- 11ª Participación en programas de **reconocimiento de la calidad:** un **53 %** lo considera muy prioritario o totalmente prioritario.

Por tanto, con ese orden de prioridades parece que la **opción** de la **mayoría** de las personas es, en primer lugar, disponer de un **Manual de procedimientos y de un Plan estratégico** del servicio/unidad, seguido por estudios de evaluación de la satisfacción de quienes usan los servicios y de la implantación de la dirección por objetivos y la gestión por procesos.

En relación con la prioridad para aplicar en el servicio o unidad administrativa alguno de los elementos de planificación y evaluación, las respuestas fueron las siguientes, excluida la opción “No sabe/No contesta” (Ns/Nc):



Los datos de las respuestas muestran que el **orden de prioridad** para implantar los distintos **elementos de planificación y evaluación** es el siguiente:

- 1ª **Definición de objetivos estratégicos y/o planificación anual:** un **83 %** lo considera muy prioritario o totalmente prioritario.
- 2ª **Evaluación de los servicios:** un **76 %** lo considera muy prioritario o totalmente prioritario.
- 3ª **Instrumento de medición de cargas** de trabajo: un **76 %** lo considera muy prioritario o totalmente prioritario.
- 4ª **Diagnóstico de situación (análisis DAFO):** un **75 %** lo considera muy prioritario o totalmente prioritario.
- 5ª **Evaluación de los planes, informes de seguimiento de actuaciones:** un **74 %** lo considera muy prioritario o totalmente prioritario.
- 6ª **Definición de la visión, misión y valores:** un **62 %** lo considera muy prioritario o totalmente prioritario.

Por tanto, con ese orden de prioridades parece que la **opción de la mayoría** de las personas es, en primer lugar, disponer de la **definición de objetivos estratégicos y/o planificación anual** (coherente con el apartado anterior en el que figuraba en segundo lugar como instrumento de calidad disponer de plan estratégico), **evaluar los servicios y establecer un instrumento de medición de cargas de trabajo, seguido por un diagnóstico de la situación.**



Por último, las **propuestas o sugerencias para la mejora de los servicios** / unidades planteadas en materia de calidad y evaluación de políticas públicas, han sido muchas y variadas. De ellas se recoge un **resumen** a continuación:

- Primero sería **necesario saber que se quiere alcanzar** en materia de calidad como organización, adónde se quiere llegar, porque ello puede llevar a una actuación global o parcial y formar de manera adecuada y suficiente, teórica y práctica, a las personas que forman parte de este objetivo. Las **Secciones de Calidad** han pasado a un terreno en tierra de nadie, sus **tareas no son homogéneas**, son absolutamente dispares en función de dónde están ubicadas.
- Es importante **conocer la misión visión y líneas estratégicas**, no sólo del servicio, sino de la organización en su conjunto, definir un **Plan estratégico de la organización**. Deberíamos disponer de un marco de referencia **estable** para la gestión de los servicios. Establecer planes estratégicos **claros** y exigir su **medición** y valoración del grado de cumplimiento
- Se debería empezar, además de definiendo la **visión, misión y valores** y planificando lo que se hace, por definir los **procesos** y procedimientos con su correspondiente **flujograma** y definir bien los **indicadores** de los objetivos de la planificación, para poder evaluar adecuadamente lo que se hace.
- Habría que realizar el **análisis de situación del Servicio** (personal, formación, estructura, etc.), poder parar un poco y verlo todo con perspectiva, reflexionar sobre los procedimientos y plantear propuestas de mejora y **planificar con un planteamiento realista** de objetivos en línea con los de la organización, su medición, evaluación y mejora si procede y, por supuesto, la realización de encuestas de calidad adaptadas a la realidad concreta de los Servicios que puedan ser de utilidad para conocer las necesidades y expectativas de los usuarios del Servicio y como herramienta de mejora de la calidad.
- Para avanzar en este sentido sería **necesario un análisis de necesidades** que diera la medida de los **medios personales y materiales precisos** para dar una **respuesta ajustada**, en el marco de un planteamiento global y estratégico. Si conocemos las necesidades, pero carecemos de los recursos, podemos planificar, pero la posibilidad de **frustración de nuestras expectativas** como trabajadores públicos y de los ciudadanos potenciales beneficiarios es muy elevada a corto plazo, siendo el desajuste entre expectativa y realidad mayor cuanto más tiempo transcurre desde la planificación inicial.
- Hay que ajustar los recursos humanos disponibles con el trabajo a realizar. La posibilidad de mejorar la calidad de los servicios estaría muy vinculada a la mayor disponibilidad de recursos humanos y de los medios técnicos e informáticos. **Dotación de medios humanos y materiales** necesarios.



- Si no se dispone de **personal** para poder realizar las funciones y competencias que el servicio tiene atribuidas y ejecutar el presupuesto asignado adecuadamente, habría que contar con **recursos adicionales** para realizar las funciones y tareas asignadas con una determinada calidad y propuestas o instrumentos de mejora.
- **Análisis riguroso y evaluación de las cargas de trabajo** y de asignación de recursos en consecuencia. Correspondencia salario y cargas de trabajo.
- La **formación continuada** en temas de **calidad** y la **innovación** son aspectos también importantes.
- Uno o varios **profesionales encargados de la gestión de la calidad**, su puesta en marcha y seguimiento.
- **Planificación, evaluación** de la ejecución de lo planificado y formación del personal
- **Definición de objetivos** y su **seguimiento** a través de indicadores sencillos.
- Es imprescindible la **normalización de los procedimientos** y su **automatización en aplicaciones informáticas**, de manera que se consiga homogeneizar formas de trabajo y, a la vez, se recopile información sobre cargas de trabajo que sean relevantes para la evaluación y toma de decisiones.
- Dotar de las **herramientas informáticas necesarias**. Desarrollo de aplicaciones informáticas **para la gestión de los objetivos** de la carta de servicios. Es preciso que las tecnologías informáticas se adapten a las necesidades de la organización y no al revés.
- **Cambio de liderazgo** en la gestión de servicios públicos, hacia un **modelo profesional de gestores públicos**, funcionarios de nivel cualificado profesional y de formación actualizada, también en las nuevas tecnologías. A niveles de jefaturas, como mandos intermedios, tanto técnico como de gestión, un nivel del 100% de funcionarios de carrera en adscripción definitiva- En la actualidad nos encontramos en un 49% de provisionalidad en los puestos, entre interinos, libre designación y adscripciones provisionales, una dependencia total del cargo político y su entorno inmediato.
- Es importante **introducir** en todos los servicios la **cultura de la evaluación**.
- Para poder **evaluar políticas públicas**, es necesario un **iter procedimental**: **Documento de política de la organización** (misión, visión y valores), **Diagnóstico** de la organización, **Manual** de procedimientos, **Cuadro de mando** integral (aspectos económicos, clientes, procesos y formativos), **sistemas integrados de gestión** (calidad, medio ambiente, carta de servicios, plan estratégico, Definición de objetivos e indicadores, cuadro de seguimiento, evaluación, auditorias. Si un



órgano administrativo no realiza estas actividades o actuaciones no podemos conocer si presta un buen servicio.

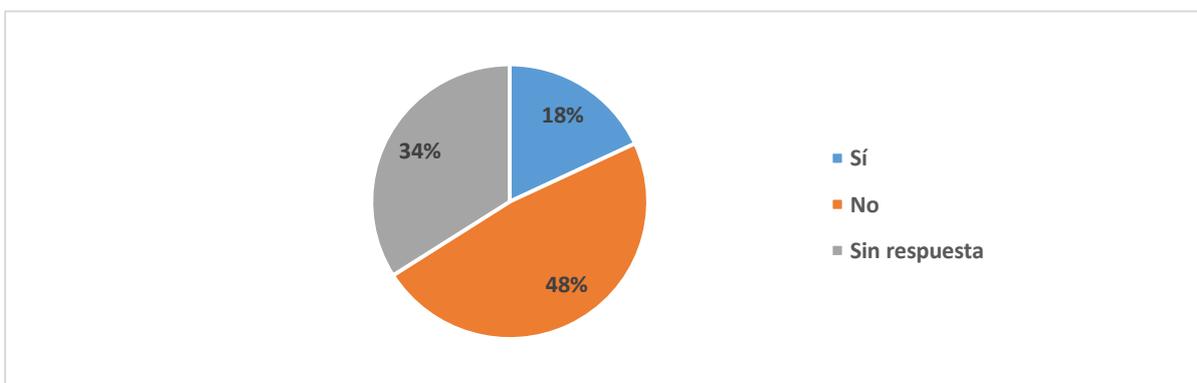
- Fomentar una **adecuada planificación**, con **definición clara** de los **objetivos**, que **facilite la evaluación**. Existencia de un manual de planificación y evaluación a nivel autonómico. Y de una aplicación informática corporativa que facilite la evaluación. Fomentar la evaluación de los servicios, encuestas de satisfacción de los usuarios.
- Fomentar la participación de los ciudadanos tanto en la planificación como en la evaluación de las políticas públicas. Sería un aspecto fundamental a recoger en el manual propuesto.
- Contar con instrumentos capaces de **medir** el grado de **conocimiento** y profundidad que tiene la **sociedad civil de las políticas públicas** que se llevan a cabo

7. PARTICIPACIÓN EN PLANES Y ESTRATEGIAS

En este apartado de la encuesta se preguntaba por la participación de los servicios y unidades en alguna Estrategia o Plan Estratégico Regional que concrete una política pública.

¿Ha participado, participa o tiene previsto participar su servicio/unidad administrativa en alguna Estrategia o Plan estratégico regional que concrete una política pública?

Sí	35	18,04 %
No	93	47,94 %
Ns/Nc	66	34,02 %
Total general	194	100,00 %



Según la información proporcionada en la encuesta, **solo el 18 % de los servicios/unidades** de los centros directivos/organismos de la Administración Regional



ha participado, participa o tiene previsto participar en alguna Estrategia o Plan estratégico regional que concreta una política pública y un 48 % no lo hace. Hay un 34 % de los servicios/unidades de los centros directivos/organismos que no contestan.

El desglose por Consejería de esa participación es el siguiente:

AGUA, AGRICULTURA, GANADERÍA, PESCA Y MEDIO AMBIENTE		
Ha participado	Participa	Participará
<ul style="list-style-type: none"> · Inspección servicios. · Calidad del Aire. · Residuos. 	<ul style="list-style-type: none"> · Control calidad comercial de la Cadena alimentaria. · Residuos coordinación entre unidades. · Calidad del Aire. · Arquitectura Sostenible. 	<ul style="list-style-type: none"> · Programa Desarrollo Rural. · Economía Circular Residuos. · Calidad del Aire.
EDUCACIÓN Y CULTURA		
Ha participado	Participa	Participará
<ul style="list-style-type: none"> · + IDIOMAS. · Plan Estratégico Formación Profesional. · Organización de exposiciones. · Talleres, Cursos y conferencias. 	<ul style="list-style-type: none"> · + IDIOMAS. · Plan Estratégico Formación Profesional. · Organización de exposiciones. · Talleres, Cursos y conferencias. 	<ul style="list-style-type: none"> · + IDIOMAS. · Estrategia de Especialización Inteligente RIS3. · Organización de exposiciones. · Talleres, Cursos y conferencias.
EMPLEO, INVESTIGACIÓN Y UNIVERSIDADES		
Ha participado	Participa	Participará
<ul style="list-style-type: none"> · Programas de formación de calidad en los servicios. · Plan Regional de I+D+I de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia. · Plan Estratégico Regional IRIS. · Estrategia para la Especialización Inteligente RUIS3MUR. 	<ul style="list-style-type: none"> · RIS3MUR. · RIS3Mur 2014-2020. · Estrategia Empleo Calidad. · Estrategia Regional de Universidades. · Estrategia Formación Profesional. 	<ul style="list-style-type: none"> · Programas de formación de calidad en los servicios. · Estrategia Regional de Universidades. · RIS3Mur 2021-2027.
EMPRESA, INDUSTRIA Y PORTAVOCÍA		
Ha participado	Participa	Participará
<ul style="list-style-type: none"> · 1o, 2o y 3er planes de ciencia, tecnología y empresa de la Región de Murcia. 	<ul style="list-style-type: none"> · Estrategia RIS3Mur. 	<ul style="list-style-type: none"> · Nueva Estrategia RIS3Mur.
FOMENTO E INFRAESTRUCTURAS		
NS / NC		



MUJER, IGUALDAD, LGTBI, FAMILIAS Y POLÍTICA SOCIAL		
Ha participado	Participa	Participará
<ul style="list-style-type: none">· Protocolos de desescalada para residencias de personas mayores.· Coordinación salud mental.· Plan Integral de atención a personas mayores.	<ul style="list-style-type: none">· Trabajos de seguimiento de actuaciones en relación al Coronavirus en las residencias de personas mayores.· Planificación valoraciones de enfermedades raras.· Líneas Estratégicas de Acción Social.· Planificación valoraciones de niños con cáncer.	<ul style="list-style-type: none">· Plan Regional de Servicios Sociales.
PRESIDENCIA Y HACIENDA		
Ha participado	Participa	Participará
<ul style="list-style-type: none">· Plan estratégico del Organismo.	<ul style="list-style-type: none">· Plan estratégico del Organismo.· compilación normativa y elaboración procedimientos de carácter general.·	<ul style="list-style-type: none">· Plan estratégico del Organismo.
SALUD		
Ha participado	Participa	Participará
<ul style="list-style-type: none">· Plan anual normativo en el ámbito sanitario.· Plan de acción 2019-2020.· Plan de Salud de la Región de Murcia.· Elaboración de varios planes sectoriales sanitarios.· Plan de Salud Mental· Plan Estratégico de Investigación Biosanitaria.· Plan de salud.· Estrategia de Calidad y Seguridad del Servicio Murciano de Salud.	<ul style="list-style-type: none">· Plan Anual Inspección Sanitaria.· Plan de acción.	

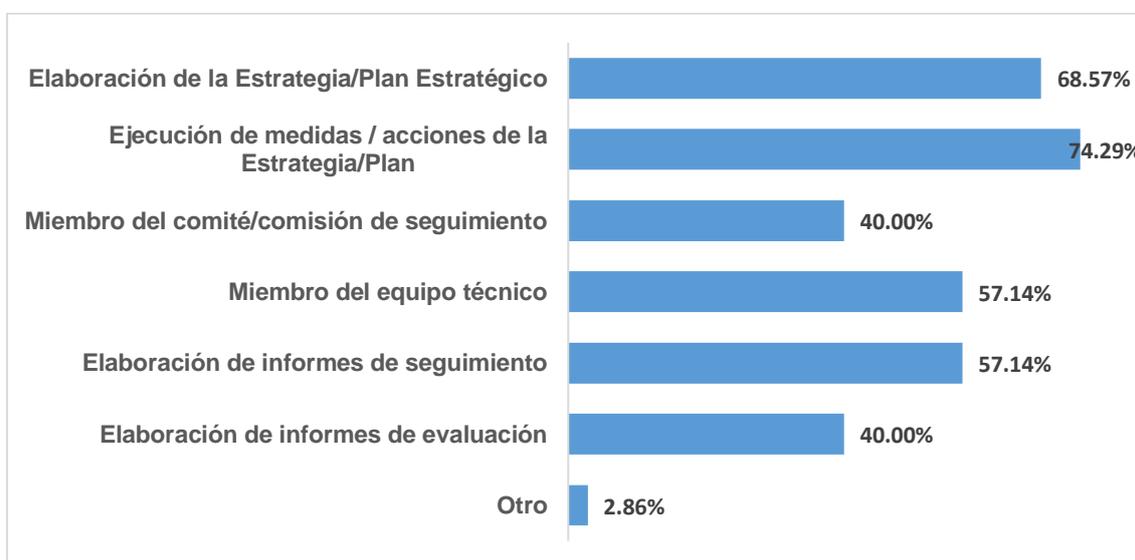


TRANSPARENCIA, PARTICIPACIÓN Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA		
Ha participado	Participa	Participará
<ul style="list-style-type: none">· Plan de gobierno Abierto.· RIS3.· Su propia planificación.· Implantación Cartas de Servicios.· Sistema integrado de control de indicadores SICI.	<ul style="list-style-type: none">· Estrategia Regional de Gobernanza Pública.· Implantación Cartas de Servicios.· Plan estratégico e-Admón.· Plan estratégico de la Inspección General de los Servicios.	<ul style="list-style-type: none">· Estrategia Agenda 2030.· Su propia planificación.· Implantación Cartas de Servicios.· Grupo de trabajo de evaluación de políticas públicas y calidad.
TURISMO, JUVENTUD Y DEPORTES		
Ha participado	Participa	Participará
<ul style="list-style-type: none">· Plan Estratégico Turismo.· Plan de Fomento del Turismo.		<ul style="list-style-type: none">· Plan REACTIVÄ2020.· Plan Estratégico.· Cartas de Servicios Sellos de Calidad.
ENTIDAD DEL SECTOR PÚBLICO		
Ha participado	Participa	Participará
<ul style="list-style-type: none">· PO FEDER anteriores.	<ul style="list-style-type: none">· Plan emprendedores.· Agenda Industrial Programa Operativo Feder.	<ul style="list-style-type: none">· PO FEDER 2021-2027.



Esa participación se ha concretado en los siguientes aspectos:

OPCIÓN	CUENTA
Elaboración de la Estrategia/Plan Estratégico	24
Ejecución de medidas / acciones de la Estrategia/Plan	26
Miembro del comité/comisión de seguimiento	14
Miembro del equipo técnico	20
Elaboración de informes de seguimiento	20
Elaboración de informes de evaluación	14
Otro	1



En un 74% de los casos la participación consiste en ejecutar las medidas o acciones de la Estrategia, en un 69% en elaborarla y en un 57% en formar parte del equipo técnico y realizar los informes de seguimiento.



IV. CARTAS Y ACUERDOS DE NIVEL DE SERVICIOS

El artículo 17 de la **Ley 14/2013**, de 26 de diciembre, de medidas tributarias, administrativas y de función pública, además de suponer una renovación de la regulación normativa en materia de Cartas de Servicios, y añadir los Acuerdos de Nivel de Servicios, entre aquellos documentos en los que se debe de explicitar los compromisos de eficiencia, eficacia y calidad, de cada uno de los órganos directivos de las consejerías de la Administración Regional y sus organismos públicos; estableció la obligación de que dichos órganos, elaboraran esos documentos con el fin de mejorar la transparencia, la calidad y el conocimiento sobre los servicios que se presta a la ciudadanía.

La normativa para la elaboración de Cartas de Servicio, en el ámbito de la Administración Regional, incluye además del mencionado precepto, la **Orden de 6 de marzo de 2003**, de la Consejería de Economía y Hacienda, por la que se dictan instrucciones en relación con la implantación de las Cartas de Servicios en la Administración Pública de la Región de Murcia.

En este sentido, el **Plan Estratégico** de la Región de Murcia **2014/2020**, en su Línea denominada “Transformación de los Servicios Públicos”, fijaba como uno de sus objetivos, la “implantación generalizada de Cartas de Servicios en todos los Centros Directivos de la Administración Regional”.

Por su parte, la [Estrategia de Gobernanza Pública](#) 2020-2023, aprobada por el Consejo de Gobierno en sesión celebrada el 30 de julio de 2020, en su línea estratégica “Calidad de los Servicios Públicos y la Atención a la ciudadanía”, prevé entre otras medidas “la actualización del sistema de Cartas de Servicios de la Administración Pública Regional”.

Las Cartas de Servicios pretenden, por una parte, informar a la ciudadanía sobre los servicios que presta el centro directivo responsable de la Carta, el modo de acceder a los mismos, ubicación física de sus dependencias, horario de atención al público, etc. Por otra, son un instrumento de calidad, establecen una serie de compromisos medibles a través de sus correlativos indicadores.

Los compromisos de calidad que se asumen en las Cartas se formulan de manera clara y precisa, son cuantificables y fácilmente invocables y verificables por los ciudadanos y usuarios. Los indicadores de control asociados a los compromisos de



calidad permiten evaluar su grado de cumplimiento, debiendo contar todos los compromisos con al menos un indicador asociado.

Hasta la fecha, han sido publicadas 72 Cartas de Servicios, de las cuales 24 corresponden a centros docentes públicos que no tendremos en cuenta en este informe, centrado en aquellas cartas que se refieren a órganos de la Administración Pública General y a sus entes adscritos.

Para el control ordinario y periódico del cumplimiento de los compromisos contenidos en las Cartas de Servicios se puso a disposición de las personas responsables un cuadro de mandos de seguimiento. A estos efectos, se hizo uso de la aplicación informática que soportaba el **Sistema Informático de Control de Indicadores (SICI)**, creado por el Acuerdo de Consejo de Gobierno de 28 de marzo de 2014, sobre medidas de cuantificación de expedientes y medición de tiempos en aplicación de los artículos 10 y 11 de la Ley 4/2013, de 12 de junio, de medidas urgentes en materia de gasto de personal y organización administrativa. Como resultado, SICI cuenta desde 2016, con un nuevo módulo de **control de indicadores de compromisos contenidos en Cartas de Servicios**, que permite introducir datos mes a mes y al finalizar el periodo, que normalmente será el año natural, recapitular sobre los resultados obtenidos y formular un **plan de mejora**, modificando los compromisos existentes o añadiendo nuevos, en su caso.

Las Cartas de Servicios y su “grado de cumplimiento” de los compromisos contenidos en las mismas, se hace público en el [Portal Corporativo de la CARM](#), así como en el [Portal de la Transparencia](#), dando cumplimiento a lo dispuesto en el artículo 15, c) de la Ley 12/2014, de 16 de diciembre, de Transparencia y Participación Ciudadana de la CARM.

Con la colaboración de los miembros del Grupo de trabajo sobre evaluación de políticas públicas y calidad de los servicios, creado por el Acuerdo del Consejo de Gobierno de 23 de enero de 2020 y teniendo en cuenta el examen de los servicios que figuran en el [Catálogo de Procedimientos y Servicios](#) de la CARM, se ha elaborado una relación del número de centros directivos que **deben tener Carta de Servicios por prestar servicios directamente al ciudadano**, señalando, de éstos los que las tienen y los que no, y en caso afirmativo aquellos que el contenido de la Carta de Servicios es acorde con su actual “Misión”, es decir, con las competencias que le atribuye el vigente Decreto de Órganos Directivos de su Consejería.

En este punto es importante destacar que una de las funciones esenciales de cualquier actividad relacionada con la calidad de los servicios, es la de tender a la mejora continua, lo que no se logra cuando se produce un estancamiento en los **compromisos** que contienen las Cartas de Servicios. Estos deben ser **revisados regularmente** al alza para conseguir aquel objetivo y pueda ser percibido por la ciudadanía. Provoca



igualmente que en determinados casos la información que se proporciona, no esté actualizada.

Asimismo, es necesario aclarar que el número de Cartas de servicios publicadas es superior al de centros directivos que figura en la información que se proporciona más abajo, debido a que algunos de ellos han elaborado varias **Cartas diferenciadas** de entre las unidades administrativas que tienen adscritas, en atención a los diferentes servicios que las mismas prestan. De igual forma, en el Servicio Murciano de Salud se ha tomado una estimación de 17 posibles Cartas, en atención a los centros directivos y las áreas de salud que forman parte de su organización.

El **total de centros directivos** que han sido considerados asciende a **85**, de los cuales **9 no han de tener** Carta de Servicios por las razones expuestas anteriormente (no prestar servicios directos a los ciudadanos). Por ello, **de los 76 órganos directivos que tendrían que disponer de ella, no han sido publicadas las de 39.**

Asimismo, atendiendo a la actualización de los datos de las cartas, debemos señalar que **de los 37 órganos directivos que disponen de cartas aprobadas, sólo se encuentran actualizadas las de 10 de ellos.**

De la situación anterior da cuenta la tabla que se refleja en las páginas siguientes:



CONSEJERÍA	CENTRO DIRECTIVO	DIFERENCIADA	¿DEBE TENER?	¿TIENE?	¿ACTUALIZADA?	Nº DE PROCEDIMIENTOS.	
PRESIDENCIA Y HACIENDA	SECRETARÍA GENERAL		SI	SI	NO	13	
	D. SERVICIOS JURÍDICOS		NO			1	
	DG COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL		SI	SI	NO	2	
	INTERVENCIÓN GENERAL		NO			10	
	DG PRESUPUESTOS Y FONDOS EUROPEOS		SI	NO		5	
	DG PATRIMONIO		SI	NO		16	
	DG ADMINISTRACIÓN LOCAL		SI	SI	SI	30	
	DG INFORMÁTICA CORPORATIVA		SI	NO	NO	5	
	DG ESTRATEGIA Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL		NO			2	
	DG FUNCIÓN PÚBLICA		SI	SI	NO	35	
	DG FUNCIÓN PÚBLICA	PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES		SI	SI	NO	-
	DG FUNCIÓN PÚBLICA	EFIAP		SI	SI	SI	-
	BORM			SI	SI	SI	11
	AGENCIA TRIBUTARIA			SI	SI	NO	122
	ICREF			SI	SI	SI	15
	RTVRM			SI	NO		0
FUNDACIÓN INTEGRAL			NO			0	



CONSEJERÍA	CENTRO DIRECTIVO	DIFERENCIADA	¿DEBE TENER?	¿TIENE?	¿ACTUALIZADA?	Nº DE PROCEDIMIENTOS.
MUJER, IGUALDAD, LGTBI, FAMILIAS Y POLÍTICA SOCIAL. VICEPRESIDENCIA	SECRETARÍA GENERAL		SI	NO		13
	DG FAMILIA Y PROTECCIÓN DE MENORES		SI	NO	NO	23
	DG MUJER Y DIVERSIDAD DE GENERO		SI	NO		4
	DG SERVICIOS SOCIALES Y RELC. CON 3ER SECTOR		SI	NO		6
	DIRECCIÓN GERENCIAL IMÁS		SI	SI	NO	60
	DG PERSONAS MAYORES/IMÁS		SI	NO		-
	DG PERSONAS CON DISCAPACIDAD/IMÁS		SI	NO		-
	DG PENSIONES, VALORACIÓN Y P I/IMÁS		SI	SI	NO	-
EMPRESA, INDUSTRIA Y PORTAVOCÍA	SECRETARÍA GENERAL		SI	SI	NO	16
	DG ENERGÍA, A. INDUSTRIAL Y MINERÍA		SI	NO		72
	DG COMERCIO, CONSUMO Y ARTESANÍA		SI	SI	NO	20
	DG COMERCIO, CONSUMO Y ARTESANÍA	EN MATERIA DE CONSUMO	SI	SI	NO	-
	DG UNIÓN EUROPEA		SI	SI	SI	3
	DG INN. EMPRESARIAL Y DEFENSA AUT. Y PYME		SI	NO		14
	INFO		SI	SI	SI	36



CONSEJERÍA	CENTRO DIRECTIVO	DIFERENCIADA	¿DEBE TENER?	¿TIENE?	¿ACTUALIZADA?	Nº DE PROCEDIMIENTOS.
TURISMO, JUVENTUD Y DEPORTES	SECRETARÍA GENERAL		SI	SI	NO	15
	DG COMPETITIVIDAD Y CALIDAD TURÍSTICA		NO			0
	DG JUVENTUD		SI	SI	NO	20
	DG DEPORTES		SI	SI	NO	17
	ITREM		SI	SI	NO	26
EDUCACIÓN Y CULTURA	SECRETARÍA GENERAL		SI	SI	NO	16
	DG INN. EDUCATIVA Y AT. A LA DIVERSIDAD		SI	NO		89
	DG EVALUACIÓN EDUCATIVA Y F. PROFESIONAL		SI	SI	NO	32
	DG PLANIFICACIÓN EDUCATIVA Y RR HH		SI	SI	NO	76
	DG CENTROS EDUCATIVOS E INFRAESTRUCTURAS		SI	NO		21
	DG BIENES CULTURALES	PATRIMONIO HISTÓRICO	SI	SI	NO	32
	DG BIENES CULTURALES	MUSEOS Y EXPOSICIONES	SI	SI	NO	-
	DG BIENES CULTURALES	ARCHIVO HISTÓRICO	SI	SI	SI	-
	DG BIENES CULTURALES	BIBLIOTECA REGIONAL	SI	SI	SI	-
	I. INDUSTRIAS CULTURALES Y LAS ARTES		SI	NO		22



CONSEJERÍA	CENTRO DIRECTIVO	DIFERENCIADA	¿DEBE TENER?	¿TIENE?	¿ACTUALIZADA?	Nº DE PROCEDIMIENTOS.
AGUA, AGRICULTURA, PESCA Y GANADERÍA	SECRETARÍA GENERAL		SI	SI	NO	20
	DG AGUA		SI	SI	NO	15
	DG FONDOS AGRARIOS		SI	SI	NO	25
	DG INDUS ALIMENTARIA Y COOP. AGRARIO	DOS CARTAS	SI	SI	NO	40
	DG PRODUC AGRÍCOLA, GAN Y MEDIO MARINO	DOS CARTAS	SI	SI	NO	110
	DG MAR MENOR		NO			0
	DG MEDIO NATURAL		SI	NO		55
	DG MEDIO AMBIENTE		SI	NO		56
	IMIDA		NO			2
TRANSPARENCIA, PARTICIPACIÓN Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	SECRETARÍA GENERAL		SI	NO		13
	DG GOBIERNO ABIERTO Y COOPERACIÓN	CEDI	SI	SI	NO	11
	DG REGENERACIÓN Y MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA	SERVICIO DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	SI	SI	SI	15
	DG SEGURIDAD CIUDADANA Y EMERGENCIAS		SI	SI	SI	2



CONSEJERÍA	CENTRO DIRECTIVO	DIFERENCIADA	¿DEBE TENER?	¿TIENE?	¿ACTUALIZADA?	Nº DE PROCEDIMIENTOS.
FOMENTO E INFRAESTRUCTURA	SECRETARÍA GENERAL		SI	SI	NO	15
	DG CARRETERAS		SI	SI	NO	19
	DG TERRITORIO Y ARQUITECTURA		SI	NO		14
	DG VIVIENDA		SI	SI	NO	42
	DG MOVILIDAD Y LITORAL		SI	SI	NO	50
EMPLEO, INDUSTRIA Y UNIVERSIDADES	SECRETARÍA GENERAL		SI	SI	NO	11
	DG UNIVERSIDADES		SI	SI	NO	15
	DG INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN CIENTÍFICA		SI	NO		3
	DG ECONOMÍA SOCIAL Y TRABAJO AUTÓNOMO		SI	SI	NO	14
	DG DIÁLOGO SOCIAL Y BIENESTAR LABORAL		SI	NO		44
	SEF		SI	SI	SI	86
SALUD	SECRETARÍA GENERAL		SI	SI	NO	16
	DG SALUD PÚBLICA Y ADICCIONES		SI	SI	SI	39
	DG PLANF, INV, FARMACIA Y AT AL CIUDADANO		SI	NO		72



CONSEJERÍA	CENTRO DIRECTIVO	DIFERENCIADA	¿DEBE TENER?	¿TIENE?	¿ACTUALIZADA?	Nº DE PROCEDIMIENTOS.
SALUD/SMS	GERENCIA	SECRETARÍA GENERAL TÉCNICA	SI	NO		51
	DG ASISTENCIA SANITARIA		SI	NO		19
	DG RECURSOS HUMANOS		SI	NO		24
	FFIS		NO			0
	GERENCIA DE URG Y EMERGENCIAS 061		SI	NO		
	GERENCIA ÁREA DE SALUD I		SI	NO		
	GERENCIA ÁREA DE SALUD II		SI	NO		
	GERENCIA ÁREA DE SALUD III		SI	NO		
	GERENCIA ÁREA DE SALUD IV		SI	NO		
	GERENCIA ÁREA DE SALUD V		SI	NO		
	GERENCIA ÁREA DE SALUD VI		SI	NO		
	GERENCIA ÁREA DE SALUD VII		SI	NO		
	GERENCIA ÁREA DE SALUD VIII		SI	NO		
	GERENCIA ÁREA DE SALUD IX		SI	NO		
	GERENCIA H PSIQUIÁTRICO R ALBERCA Y S MENTAL		SI	NO		
	SERV. EVALUACIÓN Y CONTROL SERV. MÉDICOS		SI	NO		
C REG DE BIOQUÍMICA Y GENÉTICA CLÍNICA		SI	NO			



Finalmente, dejando a un lado la información de las cartas de servicios, en cuanto a los **Acuerdos de Nivel de Servicios**, no existe aún un Sistema similar al creado para las Cartas de Servicios. Así, como ha quedado reflejado más arriba **tan sólo hay 11**, que **no** han sido sometidas a informe de la Inspección General de Servicios ni por tanto **aprobadas** por la Dirección General competente en materia de calidad de los servicios públicos. **Tampoco existe un modelo uniforme** de acuerdo validado, aprobado y extendido por la organización. Este es uno de los objetivos a abordar por el Grupo de trabajo sobre evaluación de políticas públicas y calidad de los servicios.

De acuerdo con todo lo anterior, y como **conclusión** procedería que se realizasen las siguientes actuaciones:

- Que se articulase de manera coordinada y en el seno del grupo de trabajo el desarrollo de un **Plan de Calidad de la Administración Regional** que contemplase medidas como las que se señalan a continuación.
 - **Fijación e implantación de un Modelo de Calidad:** La selección e implantación de manera generalizada modelos de gestión de calidad para la mejora del rendimiento de la organización, que introduzca a la Administración Pública Regional en la cultura de la excelencia, en los principios de la Gestión de Calidad Total y que facilite la autoevaluación y el aprendizaje comparativo entre las distintas unidades gestoras. Todo ello orientado a prestar un mejor servicio a la ciudadanía.
 - **Definición y publicación de un Sello de Calidad:** Definir y publicar un “Sello de Calidad” propio, que permita el reconocimiento de la excelencia de aquellos centros directivos que hayan ajustado su actuación a los criterios del modelo de gestión de calidad seleccionado.
 - **Nuevo impulso de la elaboración de Cartas de servicios:** Impulsar la mejoría del Sistema de Cartas de Servicios de la Administración Regional, mediante la actualización y mejora de las Cartas publicadas y la elaboración y publicación de las de los centros directivos que aún no dispongan de ella.
 - **Potenciar el sistema de Acuerdos de nivel de servicio:** Crear un Sistema de Acuerdos de Nivel de Servicios, comenzando por la aprobación de un modelo de Acuerdo y continuar con la elaboración de sus Acuerdos, por los distintos Servicio y unidades administrativas del Sector Público Regional.



- **Mejorar las herramientas informáticas:** Elaborar o adaptar una herramienta informática preexistente, que permita a los encargados del control y seguimiento de los compromisos contenidos en las Cartas y Acuerdos de Nivel de Servicios y a quienes hayan de ocuparse de implantar la “Gestión por procesos” o cualquier otra “herramienta de calidad”, conocer la situación y el grado de cumplimiento, tanto de los expedientes como de dichos compromisos, y facilite proporcionar información al respecto, tanto a nivel interno como a la ciudadanía.
- **Controlar el grado de satisfacción:** Establecer sistemas para conocer la opinión y el grado de satisfacción de los ciudadanos sobre los servicios que recibe por parte de la Administración Regional, así como del personal al servicio de la misma.



V. DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS EN LA ADMINISTRACIÓN REGIONAL

La Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (**AEVAL**), señala que Evaluar es apreciar, analizar, valorar y juzgar los resultados e impactos de una intervención a fin de mejorar su calidad. La práctica de la evaluación incluye actividades técnicas de observación, de medida, de análisis, pero no se reduce sólo a eso. Se apoya en el método científico, pero no es una disciplina científica en el sentido habitual del término, sino una actividad institucional con vocación de integrarse en la gestión pública y en el funcionamiento del sistema político. En líneas generales, se entiende por evaluación un proceso integral de observación, medida, análisis e interpretación, encaminado al conocimiento de una intervención pública –norma, programa, plan o política-, que permita alcanzar un juicio valorativo, basado en evidencias, respecto a su diseño, puesta en práctica, resultados e impactos.

El **marco normativo de la evaluación de políticas públicas en la Región de Murcia** se encuentra en la [Ley 2/2014, de 21 de marzo](#), de Proyectos Estratégicos, Simplificación Administrativa y Evaluación de los Servicios Públicos, que desarrolla a nivel autonómico la evaluación de las políticas públicas y pretendía avanzar en la construcción de un nuevo modelo de gestión pública. En concreto, esta Ley dedica su Título V a la Gestión pública, evaluación de las políticas públicas y de la calidad de los servicios en la Administración regional, estableciendo lo siguiente:

“Artículo 29. La gestión pública de la Administración regional.

- 1. La gestión pública de la Administración regional se regirá por los principios generales establecidos en el título I, el resto de principios proclamados por el ordenamiento jurídico y por un modelo basado en la evaluación de las políticas públicas, la orientación a resultados y la gestión de la excelencia o calidad total.*
- 2. La implantación de este modelo de gestión supondrá que la Administración pública regional ajuste su política y estrategia a las necesidades de los ciudadanos y al interés público.*
- 3. Las políticas públicas de la Administración regional se desarrollarán mediante la oportuna planificación estratégica en la que a través de planes y programas se definirán*



los objetivos estratégicos y las líneas de actuación concretas derivadas de aquellos. En este sentido, los principios que rigen la gestión pública de la Administración regional, y para una correcta evaluación de resultados, serán objeto de medición a través de indicadores, entre otros, de eficacia, eficiencia y calidad.

Artículo 30. Sistema de evaluación de la gestión pública de la Administración regional.

1. La Administración pública regional impulsará una cultura de responsabilidad y control de la acción pública, estableciendo para ello las medidas necesarias para el desarrollo e implantación de un sistema de evaluación que, como instrumento de buen gobierno, de mejora continua de las políticas públicas y de los servicios prestados a los ciudadanos, incorporará las medidas que permitan analizar los siguientes extremos:

a) La consecución de los resultados previstos y de los impactos de las políticas públicas, así como de los planes y programas que desarrollen y ejecuten las mismas.

b) La calidad de los servicios prestados por los distintos órganos de la Administración regional.

c) Comprobar el grado de aplicación, entre otros, de los principios generales que rigen las políticas públicas y actividad de la Administración regional.

2. El sistema de evaluación de la gestión pública que conforma tanto las políticas públicas como la calidad de los servicios públicos tendrá como objetivos:

a) Fomentar el uso racional de los recursos públicos y de los principios de buena gestión económica financiera.

b) Desarrollar sistemas de información que faciliten la evaluación de las políticas y programas públicos.

c) Implantar indicadores de gestión en la Administración regional que permitan conocer el impacto de una determinada política pública.

d) Promover la calidad y la mejora continua de los servicios públicos mediante el compromiso con la excelencia mediante la utilización de modelos de evaluación de la calidad total en la Administración pública.

e) Reforzar la cultura de responsabilidad entre los gestores de los planes y programas públicos.

3. El sistema de evaluación de la gestión pública se realizará mediante la aplicación de sistemas y métodos en los que participarán los ciudadanos, de acuerdo con el principio y el derecho de participación ciudadana reconocido en esta ley. El sistema de evaluación tendrá en cuenta, además de los extremos mencionados en el apartado 1, el grado de participación ciudadana en las políticas públicas.

4. La evaluación de políticas públicas se realizará por la consejería competente en dicha materia.”

Sin perjuicio de que la normativa anterior es del año 2014, por diversas circunstancias **no se han dado los pasos adecuados** que permitan realizar una **verdadera evaluación de políticas públicas en la Administración Regional**. Entre las circunstancias que, presumiblemente, han determinado la **ausencia de experiencias** en este sentido pueden destacarse las siguientes:



- **Ausencia de un órgano especializado con competencias y formación específica** en la materia.
- **Dificultad de puesta en práctica** de estas evaluaciones.
- **Carencia de un modelo de evaluación y metodología propia** validada y consensuada con la organización.
- **Desinterés** en su puesta en práctica y **escasez de medios** humanos, técnicos y presupuestarios destinados para su aplicación.

No obstante lo anterior, esta circunstancia parece haberse reconducido con la aprobación por el Consejo de Gobierno de la [Estrategia Regional de Gobernanza Pública](#), en su reunión del 30 de julio de 2020. Esta estrategia constituye la hoja de ruta y la herramienta de referencia en materia de Gobernanza en la Administración regional durante los próximos tres años, y entre sus **objetivos** estratégicos se establece uno específico el destinado a la “**Calidad de los servicios públicos y evaluación de las políticas públicas**”, en el que se integra una **medida** dirigida a la “**Definición, aprobación e implantación de un sistema de evaluación de políticas públicas**”.

Entre las **acciones** que se pretenden abordar con esta medida, resaltan las siguientes:

- Definir las **metodologías**, protocolo o procedimiento general e instrumentos de **evaluación** de las políticas públicas, con participación ciudadana.
- Desarrollar una aplicación o **herramienta informática** de gestión de la evaluación de políticas públicas.
- Establecer canales de **difusión de las evaluaciones** para la rendición de cuentas.
- Ejecutar un **proyecto piloto** de evaluación de políticas públicas, en el que se determine la/s política/s pública/s objeto de evaluación y la hoja de ruta a llevar a cabo que permita la realización de la evaluación intermedia o ex-post. Deberá, asimismo, definirse los términos de referencia y designar al equipo evaluador que desarrolle la evaluación y elabore el informe de evaluación.

Este Grupo de Trabajo considera necesario profundizar y llevar a cabo todas las actuaciones señaladas anteriormente.



VI. DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA ADMINISTRACIÓN REGIONAL

Procede, en primer lugar, en este diagnóstico, traer de nuevo alguna de las **conclusiones** derivadas de la información y valoraciones realizadas en la **encuesta** a la que se refiere el apartado III de este Informe **sobre los instrumentos de planificación**, siendo las principales las siguientes:

- **Un 61 % de los servicios/unidades de los centros directivos/organismos** manifestaban **no haber utilizado nunca elementos de planificación y evaluación**.
- No obstante lo anterior, de los datos de la encuesta resulta que **23 centros directivos y organismos, de los 63 existentes** en la Administración Regional, esto es, un **36,50 %**, tienen implantados o **utilizan elementos de planificación y evaluación** de los servicios.
- De acuerdo con las respuestas dadas a la encuesta, el elemento de planificación y evaluación con **mayor implantación** es la **definición de objetivos estratégicos y/o planificación anual de objetivos y acciones** del servicio/unidad administrativa, con un **82,05 %** de respuestas. Le sigue la definición de la **visión, misión y valores** del servicio/unidad administrativa y la evaluación de los servicios, de los que dispone un **48,72 %**; luego, el diagnóstico de situación (análisis **DAFO**), que aplica un **46,15 %**; la **evaluación de los planes**, informes de seguimiento de actuaciones o programas, con un **43,59 % de uso**; y, por último, los instrumentos de **medición de cargas de trabajo** de la unidad o del personal, en los que trabaja un **35,90 %**.
- El **nivel de satisfacción** con los elementos de **planificación y evaluación implantados** y con las mejoras alcanzadas es **alto o muy alto** para un 38 %, pero **también** el nivel de **dificultad** de implantación es alto o muy alto para un 45, 46%.



- Las **principales dificultades** que señalan las personas encuestadas para la implantación son la **falta de tiempo, de formación específica y de personal**, el **desconocimiento**, la **resistencia a los cambios** y la **falta de cultura**, o la **ausencia de objetivos estratégicos de la organización elaborados de manera coordinada y en cascada**.
- El **elemento de planificación y evaluación** que más personas están **de acuerdo en implantar** es la **medición de cargas de trabajo** de la unidad o del personal, que es elegida por el **62,96 %**, seguida de la **evaluación de los servicios (55,56%)** y de la definición de objetivos estratégicos y/o **planificación anual** de objetivos y acciones (**53,09 %**) y del diagnóstico de situación (análisis **DAFO**) (**44,44 %**). Luego se propone la definición de la visión, misión y valores (35,80%) y la evaluación de los planes e informes de seguimiento de actuaciones (33,33%).
- Sobre las alternativas u opciones de modelos e instrumentos de gestión de calidad de los servicios y de planificación y evaluación, más necesarias o prioritarias para la mejora de los servicios, la opción **mayoritaria** es disponer de un **Manual de procedimientos y de un Plan estratégico** del servicio/unidad, seguido por estudios de evaluación de la satisfacción de quienes usan los servicios y de la implantación de la dirección por objetivos y la gestión por procesos.
- Con respecto a la prioridad para aplicar en el servicio o unidad administrativa alguno de los elementos de planificación y evaluación, parece que la **opción de la mayoría** de las personas es, en primer lugar, disponer de la **definición de objetivos estratégicos y/o planificación anual**, evaluar los servicios y establecer un instrumento de medición de cargas de trabajo, seguido por un diagnóstico de la situación.
- Sobre la participación de los servicios y unidades en alguna Estrategia o Plan Estratégico Regional que concrete una política pública, cabe señalar que **solo el 18% de los servicios/unidades** de los centros directivos/organismos de la Administración Regional **ha participado**, participa o tiene previsto participar **en alguna Estrategia o Plan estratégico** regional que concreta una política pública y un 48% no lo hace. Hay un 34% de los servicios/unidades de los centros directivos/organismos que no contestan.



Una vez recordadas las principales conclusiones de la encuesta y con el fin de completar este diagnóstico de situación con respecto a la planificación estratégica, se analizan los resultados del análisis efectuado por la Inspección General de Servicios sobre este particular.

Así, con fecha 21 de noviembre de 2019, por parte de la Dirección General de Regeneración y Modernización Administrativa se remitió **comunicación interior** a las Secretarías Generales de las distintas consejerías, así como a los organismos autónomos, entidades públicas empresariales y otros entes públicos dependientes de las mismas, a fin de que facilitaran a este centro directivo **información sobre los planes, programas o estrategias existentes o previstos** iniciar en los próximos dos años en el ámbito de actuación de cada una de ellas, debiendo cumplimentar una ficha para cada plan.

Con esta información se pretendía contar con una base que permitiera hacer un **diagnóstico fiable sobre la planificación y evaluación** de las políticas públicas en la Administración Regional de forma que, junto con la adopción de otra serie de medidas, se pudiera poner en marcha un sistema de evaluación de políticas públicas en la Administración Regional, de conformidad con lo previsto en el artículo 29.3 de la **Ley 2/2014, de 21 de marzo, de Proyectos Estratégicos, Simplificación Administrativa y Evaluación de los Servicios Públicos** de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia, que determina que *"las políticas públicas de la Administración regional se desarrollarán mediante la oportuna planificación estratégica en la que, a través de planes y programas, se definirán los objetivos estratégicos y las líneas de actuación concretas derivadas de aquellos"*, y en el artículo 30 del citado texto legal, el cual indica que la Administración regional establecerá las medidas necesarias para el desarrollo e implantación de un sistema de evaluación de la gestión pública, como instrumento de buen gobierno y de mejora continua de las políticas públicas y de los servicios prestados a los ciudadanos.

Para la elaboración del inventario de planes de la Administración Regional, **han facilitado la información solicitada las siguientes entidades**: Agencia Tributaria de la Región de Murcia (ATRM); Boletín Oficial de la Región de Murcia (BORM); Consejería de Empresa, Industria y Portavocía; Instituto de Fomento de la Región de Murcia (INFO); Consejería de Turismo, Juventud y Deportes; Instituto de Turismo de la Región de Murcia; Consejería de Agua, Agricultura, Ganadería, Pesca y Medio Ambiente; Instituto Murciano de Investigación y Desarrollo Agrario y Alimentario (IMIDA); Consejería de Fomento e Infraestructuras; Consejería de Salud; Fundación para la Formación e Investigación Sanitarias (FFIS); Servicio Murciano de Salud (SMS); Consejería de Empleo, Investigación y Universidades; Fundación Séneca y Servicio Regional de Empleo y Formación (SEF).



Por el contrario, **no han aportado información** las siguientes entidades: Consejería de Mujer, Igualdad, LGTBI, Familias y Política Social; Instituto Murciano de Acción Social (IMAS); Consejería de Presidencia y Hacienda; Instituto de Crédito y Finanzas de la Región de Murcia (ICREF); Radio Televisión de la Región de Murcia (RTRM); Consejería de Educación y Cultura; Instituto de Industrias Culturales y de las Artes de la Región de Murcia (ICA); Entidad de Saneamiento y Depuración de Aguas Residuales de la Región de Murcia (ESAMUR).

No obstante, la **Ley 12/2014, de 16 de diciembre, de Transparencia y Participación Ciudadana** de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia establece expresamente que **deberán publicarse en el Portal de Transparencia** de la CARM la información relativa a los *“planes y programas anuales y plurianuales que se aprueben, así como los objetivos concretos fijados en los mismos (...), las actividades, medios y tiempo previsto para su consecución, así como los indicadores de medida previstos, su grado de cumplimiento y los resultados obtenidos como consecuencia de las medidas previstas en dichos planes.”*

De acuerdo con lo anterior, con el fin de poder elaborar un informe global de diagnóstico de la situación actual de la planificación estratégica de la CARM que resultase representativo, a la información facilitada se han **añadido** aquellos planes y estrategias que figuran en el **Portal de Transparencia** en el enlace <https://transparencia.carm.es/web/transparencia/planificacion-estrategica> a fecha 12 de noviembre de 2020. De la misma forma, se ha procedido a eliminar de la información facilitada por las consejerías aquellas actuaciones que manifiestamente carecían de la naturaleza de planes o estrategias requeridas.

Dicha información se refleja en la siguiente tabla:

Consejería Organismo	Plan
01. Mujer, Igualdad, LGTBI, Familias y Política Social	Información extraída del Portal de Transparencia.
	II Plan para la Igualdad entre mujeres y hombres en la Administración Pública de la Región de Murcia 2020-2021 del ámbito de Administración y Servicios. https://transparencia.carm.es/web/transparencia/-/plan-igualdad-personal-administracion-publica-regional
	Pacto Regional contra la Violencia de Género 2018-2022. https://transparencia.carm.es/web/transparencia/-/pacto-regional-contra-la-violencia-de-genero-2018-2022
	Líneas estratégicas de Acción Social 2016-2020. https://transparencia.carm.es/web/transparencia/-/lineas-estrategicas-de-accion-social-2016-2020



Consejería Organismo	Plan
02. Presidencia y Hacienda	Información extraída del Portal de Transparencia.
	Plan Estratégico de Subvenciones 2020. https://transparencia.carm.es/web/transparencia/-/plan-estrategico-de-subvenciones-2020
	Plan de Publicidad y Comunicación Institucional 2020 de la CARM. https://transparencia.carm.es/web/transparencia/-/plan-de-publicidad-y-comunicacion-institucional-2020-de-la-comunidad-autonoma-de-la-region-de-murcia
	Estrategia Regional de Participación en Proyectos Europeo Región Murcia. https://transparencia.carm.es/web/transparencia/-/estrategia-regional-de-participacion-en-proyectos-europeos-para-la-region-de-murcia
	Plan Operativo FEDER Región de Murcia 2014-2020. https://transparencia.carm.es/web/transparencia/-/programa-operativo-acronym-title-fondo-europeo-de-desarrollo-regional-feder-acronym-region-de-murcia-2014-2020
	Plan de Movilidad Vial Segura 2018-2021. https://transparencia.carm.es/web/transparencia/-/plan-de-movilidad-vial-segura-2018-2021
	Plan Estratégico de la Región de Murcia 2014-2020. https://transparencia.carm.es/web/transparencia/-/plan-estrategico-de-la-region-de-murcia-2014-2020
	Plan Operativo FSE Región de Murcia 2014-2020. https://transparencia.carm.es/web/transparencia/-/programa-operativo-fse-region-de-murcia-2014-2020
	Estrategia Apoyo Víctimas del Terrorismo Región de Murcia 2016-2020. https://transparencia.carm.es/web/transparencia/-/estrategia-de-apoyo-a-las-victimas-del-terrorismo-de-la-region-de-murcia-2016-2020
Agencia Tributaria de la Región de Murcia (ATRM).	Plan Estratégico de la Agencia Tributaria de la Región de Murcia 2020-2023. https://agenciatributaria.carm.es/
	Plan de Control Tributario de la ATRM para cada ejercicio. https://agenciatributaria.carm.es/
Boletín Oficial de la Región de Murcia (BORM).	Plan Estratégico BORM 2020-2022.



Consejería Organismo	Plan
03. Empresa, Industria y Portavocía	Completada la información facilitada con los datos de otros Planes y Estrategias obrantes en el Portal de Transparencia.
	Estrategia de Investigación e Innovación para la Especialización Inteligente de la Región de Murcia (RIS3Mur). https://transparencia.carm.es/web/transparencia/-/estrategia-de-investigacion-e-innovacion-para-la-especializacion-inteligente-de-la-region-de-murcia-ris3mur
DG Consumo y Artesanía	Líneas de actuación para la innovación y modernización de la Artesanía de la Región de Murcia (anual). https://murciaartesana.carm.es/wp-content/uploads/2019/07/LIMA.pdf
	Programa de Inspección de Consumo en la Región de Murcia (anual)
DG Energía y Actividad Industrial y Minera	Plan Energético de la Región de Murcia 2016-2020. https://mui.carm.es/web/mui/perm-2016-2020
	Plan de Ordenación Territorial de los Recursos Minerales de la Región de Murcia (en definición). http://sitmurcia.carm.es/web/sitmurcia/directrices-y-planes-de-ordenacion-territorial Seguimiento: DG Territorio y Arquitectura, Consejería de Fomento e Infraestructuras.
	Plan de Recuperación Ambiental de Suelos Afectados por la Minería 2018-2028. https://conocimientoabierto.carm.es/jspui/bitstream/20.500.11914/3411/1/PlanRenovaci%C3%B3nAmbientaSuelosAfectadosMineria.pdf Órganos responsables: DG Medio Ambiente, DG Medio Natural, DG Territorio y Arquitectura, DG Salud Pública y Adicciones y DG Bienes Culturales.
DG Comercio e Innovación Empresarial	Plan Integral de Apoyo a la Competitividad del Comercio Minorista en la Región de Murcia 2020. Estrategia de dinamización del Comercio Minorista de la Región de Murcia horizonte 2014-2020. Actualización de la estrategia en 2020.
	Programa de Inspección de Comercio Interior en la Región de Murcia (anual).
	Programa de actuaciones para el fomento de las Industrias Disruptivas surgidas del descubrimiento emprendedor 2020 (Subvenciones a los Centros Tecnológicos) (Programa PIDDE).
	Programa de actuaciones para el fomento de las Industrias Disruptivas Spin Off universitarias surgidas del Descubrimiento Emprendedor 2020 (Programa+Spin Off).
DG Unión Europea	Estrategia Regional de Participación en Proyectos Europeos 2020-2027. http://murciaregioneuropea.es/web/carmeuropa
INFO	Agenda impulso industrial 2021. http://www.institutofomentomurcia.es/web/portal/planificacion-estrategica



Consejería Organismo	Plan
	Plan de Emprendimiento 2018-2021. Estrategia C (i*emp). http://www.institutofomentomurcia.es/web/portal/planificacion-estrategica
	Plan Europa-Pyme 2014-2020. http://www.institutofomentomurcia.es/web/portal/planificacion-estrategica
	Plan Innova-Pyme 2014-2020. http://www.institutofomentomurcia.es/web/portal/planificacion-estrategica
	Plan internacionaliza Pyme 2014-2020. http://www.institutofomentomurcia.es/web/portal/planificacion-estrategica
	Plan Logista Pyme 2014-2020. http://www.institutofomentomurcia.es/web/portal/planificacion-estrategica
04. Turismo, Juventud y Deportes	Completada la información facilitada con los datos de otros Planes y Estrategias obrantes en el Portal de Transparencia.
Instituto de Turismo de la Región de Murcia	Plan Estratégico de Turismo Región Murcia 2015-2019. https://www.murciaturistica.es/es/plan_estrategico/
DG Juventud.	Plan de Juventud de la Región de Murcia 2019-2023.
	Actividades de ocio y tiempo libre (anual). www.mundojoven.org
	Carné joven europeo (anual). www.mundojoven.org/carne-joven-europeo
	Región de Murcia bajo cero (esquí y snowboard) (anual). www.mundojoven.org/murcia-bajo-cero
	Acuerdo de colaboración con Universidades públicas (anual).
	Plan Formación Juventud (anual). www.mundojoven.org/educacion-y-formacion
	Programa+Salud+Juventud (anual).
	Programa de cultura urbana (2020).
	Plan de formación e información de los programas europeos de movilidad (2020).
	Programa Campos de Voluntariado Juvenil Región de Murcia (anual). www.mundojoven.org/campos-de-voluntariado
	Programa corresponsales juveniles de la Región de Murcia (anual). www.mundojoven.org/corresponsales-juveniles-en-centros-de-ensenanza
	Programa Operativo FSE 2014-2020 de la Región de Murcia (PO-FSE). https://garantiajuvenil.sepe.es/loginAcceso
	Empleo para jóvenes, Programa Operativo FSE 2014-2020 (2020). https://garantiajuvenil.sepe.es/loginAcceso



Consejería Organismo	Plan
05. Educación y Cultura	Información extraída del Portal de Transparencia
	Plan regional para la mejora de la convivencia escolar 2017-2020. https://transparencia.carm.es/web/transparencia/-/plan-regional-para-la-mejora-de-la-convivencia-escolar
DG Evaluación Educativa y Formación Profesional	Estrategia Regional de Formación Profesional y Aprendizaje Permanente 2015-2020. https://transparencia.carm.es/web/transparencia/-/estrategia-regional-de-formacion-profesional-y-aprendizaje-permanente-2015-2020
06. Agua, Agricultura, Ganadería, Pesca y Medio Ambiente	Completada la información facilitada con los datos de otros Planes y Estrategias obrantes en el Portal de Transparencia.
	Plan de Inspección de explotaciones agrícolas de 2020 y 2021. https://transparencia.carm.es/-/plan-de-inspeccion-de-las-explotaciones-agricolas-de-2020-y-2021
	II Plan de Saneamiento y Depuración de la Región de Murcia - Horizonte 2035. https://transparencia.carm.es/-/ii-plan-de-saneamiento-y-depuracion-de-la-region-de-murcia-horizonte-2035
	Plan de Recuperación Ambiental de Suelos Afectados por la Minería 2018-2028 https://transparencia.carm.es/-/plan-de-recuperacion-ambiental-de-suelos-afectados-por-la-mineria
	Plan de Residuos de la Región de Murcia 2016-2020 https://transparencia.carm.es/web/transparencia/-/plan-de-residuos-de-la-region-de-murcia-2015-2020
	Programa de Desarrollo Rural Región de Murcia, FEADER 2014-2020 https://transparencia.carm.es/web/transparencia/-/programa-de-desarrollo-rural-region-de-murcia-feader-periodo-2014-2020
DG del Medio Natural.	Estrategia Regional de Mitigación y Adaptación al Cambio Climático 2020-2030.
IMIDA	Plan anual de actuación y planificación estratégica del IMIDA https://transparencia.carm.es/-/instituto-murciano-investigacion-y-desarrollo-agrario-y-alimentario-imida
07. Transparencia, Participación y Administración Pública	
DG Regeneración y Modernización Administrativa y DG de Gobierno Abierto y Cooperación.	Estrategia Regional de Gobernanza Pública 2020-2023 https://estrategiagobernanza.carm.es/
	Plan General de Inspección de la Inspección General de los Servicios 2020-2023 https://transparencia.carm.es/web/transparencia/plan-de-inspeccion-de-servicios



Consejería Organismo	Plan
DG Gobierno Abierto y Cooperación.	Plan Director Cooperación al desarrollo Región de Murcia 2019-2022. https://transparencia.carm.es/web/transparencia/-/plan-director-de-cooperacion-al-desarrollo-2019-2022
	Plan Regional de Gobierno Abierto 2018-2019. https://transparencia.carm.es/web/transparencia/-/plan-regional-de-gobierno-abierto-de-la-comunidad-autonoma-de-la-region-de-murcia?p_p_state=maximized
	Estrategia Regional de Datos Abiertos 2016. https://transparencia.carm.es/web/transparencia/-/estrategia-regional-de-datos-abiert-2?p_p_state=maximized
DG de Seguridad Ciudadana y Emergencias.	Programa de ayuda a las Policías Locales de los municipios de la CCAA de la Región de Murcia 2021-2025.
08. Fomento e Infraestructuras	
DG de Movilidad y Litoral	Plan Director de Transporte de Viajeros en la Región de Murcia.
Dirección General de Carreteras	Plan de Conservación de carreteras 2020-2024.
	Plan de protección de carreteras frente a daños producidos por las lluvias 2020-2024.
09. Salud	
DG Planificación, Investigación, Farmacia y Atención al Ciudadano	Plan Integral de Enfermedades Raras de la Región de Murcia 2017-2020. www.murciasalud.es/pier
	Plan Anual de Inspección Sanitaria 2018-2020.
	Proyecto INTISA (Incorporación tecnologías de la Información a los servicios de inspección sanitaria) 2019-2022.
DG Salud Pública y Adicciones	Plan Regional sobre Adicciones 2020-2025. http://www.murciasalud.es/publicaciones.php?op=mostrar_publicacion&id=2656&idsec=88
	Plan Estratégico sobre Tabaquismo (Borrador).
	Plan de Educación para la Salud en la Escuela (Plan inicial 2010-2015 y continúa con una Adenda). http://www.murciasalud.es/pagina.php?id=97467&idsec=2476
Fundación para la Formación e	Programa ACTIVA (desde 2010 hasta ahora). www.activamurcia.com (en construcción)



Consejería Organismo	Plan
Investigación Sanitarias (FFIS)	Estrategia Regional de Investigación e Innovación Biosanitaria de la Región de Murcia (ERIIB) 2018-2022. https://transparencia.carm.es/-/estrategia-de-investigacion-e-innovacion-para-la-especializacion-inteligente-de-la-region-de-murcia-ris3mur-?p_p_state=maximized
	Órganos responsable de la ejecución: -Consejería de Salud –SMS -FFIS-IMIB -Consejería de Empleo, Investigación y Universidades -INFO -Universidad de Murcia -Universidad politécnica de Cartagena –UCAM - Consejería de Hacienda -TIC BIOMED.
	Escuela de Salud https://www.escueladesaludmurcia.es/escuelasalud/introduccion.jsf
	Plan de Formación continuada SMS anual. http://www.ffis.es/pec2019/
	Programas estratégicos y de innovación de Salud (anuales). https://transparencia.ffis.es/transparencia/contratoprograma.jsf
Instituto Murciano de Investigación Biosanitaria (IMIB)	Plan estratégico del Instituto Murciano de Investigación Biosanitaria (IMIB Arrixaca) 2019-2023. http://www.imib.es/ServletDocument?document=55812
SMS	Plan de Eficiencia Energética del SMS 2019-2024.
	Plan de Racionalización en el ámbito de la contratación administrativa del SMS 2019-2021.
	Plan de Acción SMS 2019 (Seguimiento recomendaciones Tribunal de Cuentas).
	Plan de Actuaciones de Control Interno SMS 2019.
10. Empleo, Investigación y Universidades	Completada la información facilitada con los datos de otros Planes y Estrategias obrantes en el Portal de Transparencia.
	Estrategia de Emprendimiento 2018-2021. https://transparencia.carm.es/web/transparencia/-/estrategia-de-emprendimiento-2018-2021
DG Diálogo Social y Bienestar Laboral	Estrategia de Seguridad y Salud Laboral 2019-2022. http://www.carm.es/web/pagina?IDCONTENIDO=153804&IDTIPO=60&RASTRO=c720\$m64427
	Estrategia para la Eliminación de la Brecha Salarial en la Región de Murcia 2019-2021. https://transparencia.carm.es/web/transparencia/-/estrategia-2019-2021-para-la-eliminacion-de-la-brecha-salarial
DG Economía Social y Trabajo Autónomo	Pacto Regional para la Excelencia de la Economía Social 2018-2020. https://transparencia.carm.es/web/transparencia/-/pacto-regional-para-la-excelencia-de-la-economia-social
	Acuerdo para el Fomento de la Economía Social 2021-2023.



Consejería Organismo	Plan
	Estrategia para el Fomento del Trabajo Autónomo 2021-2023.
	Estrategia para la implantación de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en la Región de Murcia 2021-2023.
FUNDACIÓN SÉNECA	Estrategia de Investigación Científica y Técnica e Innovación de la Región de Murcia 2020-2024.
DG Investigación e Innovación Científica	Estrategia de Investigación e Innovación para la Especialización Inteligente de la Región de Murcia (RIS3MUR): Proyectos de Dinamización del Campus de Excelencia Internacional Regional "Mare Nostrum 37/38 (CMN)" 2016-2020. BORM de 30-11-2017. https://transparencia.carm.es/web/transparencia/-/estrategia-de-investigacion-e-innovacion-para-la-especializacion-inteligente-de-la-region-de-murcia-ris3mur-
DG Universidades	Programas de formación Universidad/Empresa. Hacia una universidad dual. 4 años (Planes de estudio duales). http://www.carm.es/cecu/dgu
	Avance hacia la mejora continua de la calidad de las Universidades. 4 años Sellos de calidad de las titulaciones. http://www.carm.es/cecu/dgu
	Potenciar el Campus Mare Nostrum. 4 años: Organización del IV Congreso Internacional de Innovación Docente. http://www.carm.es/cecu/dgu
SEF	Estrategia por el Empleo de Calidad 2017-2020. http://www.sefcarm.es/web/pagina?IDCONTENIDO=54782&IDTIPO=100&RASTRO=c\$m48155

Analizados estos planes, conviene examinar si en su diseño se ha tenido en cuenta la **participación** de los ciudadanos o de los funcionarios llamados a ejecutarlos.

Hay que tener en cuenta que es fundamental dar cabida a la **participación ciudadana** en dos fases: por un lado, en el diseño de los planes, para conocer cuáles son sus expectativas, aspiraciones y deseos, a cuya satisfacción habrá de tender el plan; y, por otro, en la evaluación, para conocer su grado de satisfacción con las medidas impulsadas y ejecutadas.

Y, además de lo anterior, hay que dar también participación en la fase de diseño de los planes al principal activo y motor del cambio de que dispone esta Administración Regional: sus **empleados públicos**. Ellos son los principales concedores de las políticas que esta Administración gestiona y de la capacidad para abordarlas en uno u otro sentido. Por ello, todo instrumento de planificación debería contar con una **participación previa en su diseño de los funcionarios** llamados a ejecutarlo.



Sin embargo, según datos facilitados por la **Oficina de Transparencia y Participación Ciudadana, desde el año 2015 tan sólo 16 Planes o Estrategias** han sido sometidos a alguno de los **instrumentos de participación ciudadana** previstos en la normativa autonómica de participación ciudadana.

INICIATIVA	TIPO PROCESO	FECHA INICIO	FECHA FIN
Plan Regional sobre Adicciones 2015-2020 de la Región de Murcia.	Deliberación Participativa	28/02/2015	25/06/2015
Plan Regional de Familia 2016-2020.	Deliberación Participativa	09/12/2015	22/06/2016
Plan Energético de la Región de Murcia 2016-2020.	Deliberación Participativa	22/02/2016	23/03/2017
Estrategia de Gestión Integrada de Zonas Costeras del Mar Menor y su Entorno.	Consulta Pública	08/04/2016	21/07/2016
Plan de Impulso del Turismo Enogastronómico Región de Murcia.	Consulta Pública	17/06/2016	20/07/2016
Plan de Impulso a la Cultura y el Deporte.	Consulta Pública	08/08/2016	30/09/2016
Plan Estratégico de la Manga del Mar Menor. Fase I. Zona Norte.	Consulta Pública	10/08/2016	31/08/2016
Plan Estratégico Regional de Igualdad de Oportunidades Mujeres y Hombres 2016-2020.	Consulta Pública	14/09/2016	09/11/2016
Plan Director de Cooperación Internacional al Desarrollo de la Región de Murcia.	Deliberación Participativa	30/11/2016	04/04/2017
Plan Región de Murcia, Comunidad Digital.	Consulta Pública	11/04/2017	05/05/2017
Plan Regional de Gobierno Abierto.	Deliberación Participativa	01/06/2017	19/01/2018
Estrategia de Economía Circular de la Región de Murcia 2030.	Deliberación Participativa	20/09/2017	10/10/2018
Plan de Juventud de la Región de Murcia 2019-2023.	Deliberación Participativa	01/02/2018	09/02/2019
Plan de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres del Personal Regional.	Otras Consultas	22/05/2018	08/06/2018
Plan de Acción para la implantación de la Agenda 2030 de los ODS Región de Murcia.	Deliberación Participativa	01/11/2018	30/06/2020
Estrategia de Gobernanza Pública de la CARM	Deliberación Participativa	03/12/2019	24/07/2020



Con la información precedente, y analizados los resultados de la encuesta, pueden extraerse las siguientes **conclusiones**:

- Se aprecia que existen en la Administración Regional planes de **diferente naturaleza**, ya que, junto con los **planes estratégicos stricto sensu**, existen **otros** que, o bien forman **parte de la normal actuación de la Administración**, o bien son **planes de actuación internos**, destacando, también, que existen planes en los que participan varias consejerías.
- Debe señalarse que, tras la elaboración de este informe de situación, se observan **grandes diferencias** en relación con la **naturaleza**, el **contenido**, así como de la **estructura** de los “planes existentes” en la Administración Regional, **careciendo algunos de ellos de los elementos** que deben considerarse **necesarios** en esta actividad de planificación.
- Lo anterior pudiera tener su origen en que la **Administración Regional carece en la actualidad de un manual, procedimiento o instrucciones** para poner en marcha los planes estratégicos que permita clarificar y **definir sus contenidos y elementos estructurales mínimos de manera uniforme** en la CARM.
- En ese manual debería contemplarse la necesidad de dotar a estos instrumentos de la **transparencia en su diseño, desarrollo y ejecución**, y la **participación (ciudadana y funcional)** en su diseño y seguimiento.
- De la misma forma, se observa que **se adolece** de las correspondientes **herramientas de medición** que permitan observar y comprobar que lo planificado se ha llevado a cabo mediante un correcto seguimiento de objetivos, medidas e indicadores.

De acuerdo con lo anterior, y siendo conscientes de la importancia de fomentar una correcta planificación en el sector público autonómico, sería recomendable adoptar determinadas medidas destinadas a fomentar la planificación estratégica en la Administración regional, que aspiren a uniformizar los elementos configuradores del contenido común de los diferentes programas, planes y estrategias, así como a definir su metodología de elaboración. En concreto, se propone profundizar en el desarrollo y



articulación de las siguientes actuaciones, contempladas en la [Estrategia de Gobernanza Pública](#) de la CARM:

- **Definir los contenidos y elementos comunes** de un plan estratégico regional, estableciendo sus caracteres mínimos.
- **Definir el Protocolo o procedimiento de elaboración, tramitación y aprobación** de los planes estratégicos regionales, que permita una gestión uniforme de los mismos.
- Desarrollar una **aplicación o herramienta informática** de gestión de la planificación estratégica mediante la que se permita llevar a cabo un efectivo seguimiento y medición de los objetivos, medidas e indicadores contenidos en tales instrumentos.
- Realizar **proyectos piloto de planificación estratégica**: En él deberá determinarse la/s política/s pública/s objeto de planificación y la hoja de ruta. Esta planificación deberá realizarse incluyendo participación ciudadana en el proceso y un informe de evaluabilidad y evaluación ex ante.



VII. NECESIDADES DETECTADAS EN MATERIA DE FORMACIÓN

La encuesta incluía un apartado sobre formación, en el que se preguntaba por la formación que se estimaba necesaria en materia de gestión de calidad en general, de modelos e instrumentos de gestión de calidad, de planificación, evaluación e innovación de políticas públicas.

En cuanto a qué **tipo de formación** considera necesaria **en relación con el sistema o modelo de gestión de calidad**, solo un 31 % de las personas participantes (61 de 194) en la encuesta contestó (un **69 % no contestó** este apartado). El resumen de las **propuestas** de formación planteadas en la encuesta se incluye en la siguiente tabla:

Sistemas y modelos de gestión de calidad	Contenidos	Tipo de formación
Sistemas de gestión de calidad en general	Conocimientos generales sobre calidad.	Curso o acción formativa (presencial, semipresencial, internet) PCU ¹
	Definición de estrategias para definir proyectos, objetivos, procedimientos, procesos.	Curso o acción formativa, PCU, Programa de Estancias Formativas (PEF) ² , IOP ³ y Comunidades de prácticas ⁴
	Gestión de Calidad en los servicios a los ciudadanos (nivel básico y avanzado).	PCU
	Gestión de procesos, procedimientos y evaluación.	Curso o acción formativa, PCU

¹ **Programa de Calidad de las Unidades (PCU):** Este Programa desarrolla acciones formativas específicas para el perfeccionamiento de habilidades, técnicas y procedimientos concretos. El contenido se conforma en función de las necesidades y propuestas de acciones formativas presentadas por las correspondientes unidades administrativas.

² **Programa de Estancias Formativas:** está dirigido al personal empleado público al servicio de las administraciones públicas en la Región de Murcia, y consiste, básicamente, en organizar la estancia de la persona solicitante en una Unidad diferente a la que está adscrita, de manera que se produzca un intercambio de experiencias y visiones alternativas sobre la forma en que, en otros ámbitos administrativos, se realizan tareas y funciones similares.

³ **Programa de Innovación Orientada a Proyectos (IOP):** Este Programa desarrolla acciones formativas orientadas a la elaboración de proyectos de implantación de mejoras en unidades organizativas. El personal que realice estas actividades formativas deberá ser designado directamente por la Unidad o unidades que lo propongan.

⁴ **Comunidades de Prácticas:** Este programa contiene acciones formativas que implican reflexión sobre la práctica profesional y elaboración de una propuesta de proyecto que pueda servir a la organización para innovar, mejorar la coordinación entre unidades y seguir avanzando en el conocimiento. Es un modelo de formación informal que requiere participación activa y compromiso real del personal integrante del grupo.



Sistemas y modelos de gestión de calidad	Contenidos	Tipo de formación
	Calidad de las Oficinas de atención al ciudadano.	PCU
	Evaluación de rendimientos y de la calidad del trabajo realizado, cuadro de tiempos en resolución de expedientes, es decir, utilidad para la sociedad, detección de problemas y agilidad en la respuesta.	Curso o acción formativa y Comunidades de prácticas
	Administración electrónica, especialmente en gestión de expedientes electrónicos.	Curso o acción formativa
	Mejora de la calidad en la gestión y resultados del Cuerpo de Agentes Medioambientales.	Comunidades de prácticas
Modelo CAF	Conocimientos generales y específicos sobre el modelo.	Curso o acción formativa, IOP
	Curso de liderazgo para la estrategia y planificación de las personas, las alianzas, los recursos y los procesos.	PCU
	Gestión por procesos y autoevaluación.	PCU
Modelo EFQM	Conocimientos generales y específicos sobre el modelo.	Curso o acción formativa (presencial, semipresencial, internet), PEF, IOP
	Acciones operativas concretas a llevar a cabo en los distintos puesto y unidades.	IOP
Modelo EVAM	Conocimientos generales y específicos sobre el modelo.	Curso o acción formativa (presencial, semipresencial, internet), PEF, IOP
Modelo ISO	Conocimientos generales y específicos sobre el modelo.	Curso o acción formativa (presencial, semipresencial, internet), PEF, IOP
	Requisitos de la norma ISO 9001 y acciones concretas a llevar a cabo en los distintos puesto y unidades.	Curso o acción formativa (presencial, semipresencial, internet), PCU, PEF, IOP, Comunidades de prácticas
	Requisitos de la norma ISO 14001 y acciones concretas a llevar a cabo en los distintos puesto y unidades.	Curso o acción formativa (presencial, semipresencial, internet), PCU, PEF, IOP, Comunidades de prácticas
	Modelo para implantación de ISO 9001 en Agentes Medioambientales.	IOP
	Requisitos de la norma ISO 45001.	Curso o acción formativa
Otros	Cartas de Servicio.	PCU
	Homogeneidad en la atención al ciudadano.	PCU



Se preguntó también en la encuesta sobre qué tipo de formación es necesaria en relación con la planificación, evaluación e innovación en las políticas públicas. El resumen de las propuestas se incluye en el siguiente cuadro:

Planificación, evaluación e innovación	Contenidos	Tipo de formación
Planificación estratégica en la Administración Pública	Conocimientos generales y específicos sobre planificación (algún encuestado indica que el personal destinatario sean las personas titulares de las jefaturas de servicio, de sección, responsables).	Curso presencial, semipresencial, internet, PCU, PEF.
	Fases en la elaboración de un Plan estratégico, diagnóstico DAFO, misión visión y valores, definición de proyectos, objetivos estratégicos y operativos, indicadores, cuadro de seguimiento, planes anuales, cuadro de mando.	Curso presencial, semipresencial, internet, PCU, PEF.
	Planificación en los Servicios de Atención al ciudadano.	PCU
	La custodia del territorio en la planificación estratégica regional.	PCU
Evaluación de políticas públicas	Conocimientos generales y específicos sobre evaluación.	Curso presencial, semipresencial, internet, PCU, PEF. Comunidades de prácticas.
	Métodos para la evaluación en función del tipo de actividades llevadas a cabo y aplicación del modelo.	Acción formativa, PEF, Comunidades prácticas
	Evaluación en la atención al ciudadano.	PCU
Innovación en Administración Pública	Conocimientos generales y específicos sobre innovación, establecer las líneas de innovación.	Curso PCU, PEF, IOP Y Comunidades de prácticas.
	Administración electrónica.	Curso o acción formativa, PCU.
	Herramientas para la innovación.	PCU
	Nuevas herramientas necesarias para un mejor servicio al ciudadano.	Curso o acción formativa.
	Introducir al ciudadano en Nuevas tecnologías.	PCU
	Implantación de metodología BIM.	PCU, PEF
Implementación de sistemas telemáticos de los servicios en Agentes Medioambientales.	IOP	
Otros	Mantenimiento del patrimonio inmobiliario del IMAS.	Curso o acción formativa, PCU.
	Definición de la atención al ciudadano en extensiones territoriales de custodia.	IOP.
	Desarrollo de unidades interdisciplinares.	PCU, Comunidades de prácticas.



VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente informe sobre la situación de la evaluación de políticas públicas y la calidad de los servicios en la Administración Regional se realiza en base a una **encuesta cumplimentada** entre el 18 de mayo y el 30 de junio de 2020 **por 194 personas**, con una **representación equilibrada de las distintas Consejerías**, Direcciones Generales y Organismos públicos de la Administración Regional, salvo algunas **excepciones** (4 Direcciones Generales y 2 entidades públicas de las que no se obtuvo respuesta).

La encuesta recoge una **información general sobre la situación de la calidad** en la Administración Regional, basada en los datos proporcionados por las personas **participantes**, que en algunos casos son las **responsables de calidad**, en otros las **responsables de los servicios y unidades** o, en otros muchos, personas que trabajan en ellos. Así, un 35,06 % de las personas que realizaron la encuesta son titulares de Jefaturas de Servicio, División, Área o Departamento; 35,57 % de Jefaturas de Sección; 10,82 % de Subdirecciones, Secretarías Técnicas, Vicesecretarías o Gerencia y 14,44 % de puestos técnicos (consultor/a, responsable, director/a, inspector/a de servicios). Por su parte, el 47 % de las personas son responsables de calidad, bien a nivel de servicio o unidad administrativa (40 %), bien a nivel de Consejería (7 %).

Como punto a destacar, sorprende que, en ocasiones, no coinciden los datos facilitados por los responsables de calidad con los facilitados por los responsables de las diferentes unidades de la CARM (por ejemplo, en referencia a los estándares de calidad). Este hecho podría derivar de varios factores que habría que analizar. Uno de ellos puede ser la falta de conocimiento en profundidad de las cuestiones relacionadas con la calidad por parte de los responsables de las unidades; otro, la distinta percepción que de la calidad de los servicios tienen las diferentes personas en función de la posición que ocupan dentro de la organización.

No obstante lo anterior, los datos recogidos en la encuesta son indicativos y proporcionan una **visión general de la situación de la calidad** de los servicios en la Administración Regional, que, si bien no es completa, al no englobar la muestra a todos los servicios y unidades toda vez que no han cumplimentado la encuesta todos sus



destinatarios, si es absolutamente representativa, por cuanto que han participado casi todas las Direcciones Generales y Organismos públicos. Por este motivo, sus resultados pueden determinar un **diagnóstico acertado de la situación existente** en este ámbito, constituyendo un buen punto de partida para la adopción de decisiones.

De la misma forma, y al margen de los resultados de la encuesta, este **informe se complementa con la situación actual** en la que se encuentran varios instrumentos sobre los que versaba la encuesta: las **cartas y acuerdos de servicios**, la **evaluación de políticas** y la **planificación estratégica**.

Teniendo en cuenta los datos y la información proporcionada por la encuesta y el análisis realizado en los apartados anteriores, las **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES** de este informe son las siguientes:

1. CONCLUSIONES:

a) Valoración de la calidad de los servicios.

La valoración de los diferentes aspectos de la gestión de los servicios y unidades administrativas es **bastante positiva en la mayoría de los casos**. Así, se puntúa entre bien y muy bien por el 54% de los encuestados la planificación de las actuaciones y los objetivos marcados; llegando al 60% respecto a la gestión del presupuesto y la gestión de los recursos; entre el 67 % y 69 % la calidad del servicio, el nivel de complejidad de los expedientes y la motivación del personal; el 70 % la gestión de expedientes y hasta el 75 % la productividad del personal de la unidad y la cualificación y formación del personal.

Sin embargo, los conocimientos del personal de la unidad sobre sistemas, modelos o instrumentos de gestión de calidad en los servicios, se valoran como bien o muy bien solo por el 32,75 % y las herramientas informáticas disponibles se valoran como bien o muy bien por el 41,77 %. Por último, el nivel de implicación del personal para implantar y mantener procesos de calidad en el trabajo, se valora como bien o muy bien por el 51,81 %. Estas valoraciones reflejan que, en general, se perciben como **insuficientes** los **conocimientos del personal** sobre gestión de calidad (entre muy mal y regular los considera un 67,25 %) así como las **herramientas informáticas** (entre muy mal y regular las considera un 58,23 %) y el **nivel de implicación del personal** para implantar la calidad (entre muy mal y regular los considera un 48,19 %).



b) Valoración de los modelos de gestión de calidad existentes.

Según la información facilitada en la encuesta **solo 8 centros directivos/organismos (13 %) de 63 existentes** indican tener en el momento actual modelos de gestión de calidad (principalmente ISO 9001, ISO 14001 y CAF) en la Administración Pública Regional. Y **otros 10** centros directivos (16 %) los **han tenido** en algún momento anterior (ISO 9001 y EFQM) pero ya no lo tienen.

Como se desprende de los datos, el **nivel de satisfacción** con el modelo de gestión de calidad implantado y con las mejoras alcanzadas es alto o **muy alto** para un 66,67 %, pero también el nivel de dificultad de implantación es alto o muy alto para un 58,33 %.

Las principales **dificultades** que señalan las personas encuestadas para la **implantación** son la necesidad de concienciar al nivel estratégico de la organización y al nivel operativo de la importancia de las herramientas de gestión, la falta de trabajo en equipo, el hecho de que a veces el plan de calidad se ha hecho de arriba hacia abajo y no al revés, la falta de comunicación e implicación por parte del personal y de los responsables de calidad, la falta de formación del personal, el desarrollo de los procedimientos y la definición de los indicadores, su seguimiento y control en relación con los objetivos y que se centra en la documentación más que en los procesos.

En cuanto a la posibilidad de que se implante alguno de los modelos de gestión de calidad de los servicios, la opción mayoritaria es la que considera que cualquiera puede ser válido con un 27,68%, que sumado a la respuesta "otro" (en la que hay un 25 % que considera que la mejor opción es la que más se adapte a la realidad y funciones del servicio) alcanza el 38,39 %. El modelo que tiene el mayor porcentaje de respuestas es el EFQM con un 19,64 %. Es decir, que, entre quienes cumplimentan la encuesta, **no hay una opción clara por un modelo de gestión de calidad a aplicar con carácter general** y parece que la opción mayoritaria es la de **cualquier sistema o modelo de gestión que sirva para mejorar la calidad de los servicios**. Podría valorarse la opción de implantación del CAF como instrumento de calidad total desarrollada por y para el sector público.

c) Valoración de los instrumentos de gestión de calidad implantados

Según la información proporcionada en la encuesta, **el 47 % de los servicios/unidades** de los centros directivos/organismos de la Administración Regional **aplica instrumentos de gestión de calidad** y un 2 % los aplicó en algún momento, pero



no actualmente. Hay, por tanto, un 51 % de los servicios/unidades de los centros que manifiestan no haber utilizado nunca instrumentos de gestión de calidad.

De estos datos resulta que **33 (52,38 %) de los 63 centros directivos y organismos** existentes en la Administración Regional **tienen implantados** o utilizan algún instrumento de calidad de los servicios. Así, de acuerdo con las respuestas dadas, el instrumento **mayoritario** con diferencia son las **Cartas de Servicio**, que tiene un 68,18 % de quienes responden. Le sigue el Manual de procedimientos, del que dispone un 45,45 %, luego las Encuestas de satisfacción de los usuarios/as que aplica un 28,79 %, el Plan estratégico de la unidad (25,76 %), los estudios de evaluación de la satisfacción de los usuarios/as de los servicios (18,18 %), el Cuadro de mando integral (18,18 %), la Dirección por objetivos, la Gestión por procesos y los Acuerdos de nivel de servicios (16,67 %), los Estudios de análisis de la demanda de los usuarios (15,15 %) y la participación en programas/proyectos de reconocimiento de la calidad y la innovación en la gestión pública (3,03 %).

El **instrumento** de gestión que más personas están de acuerdo **en implantar (48,61 %)** es la **Dirección por objetivos**, instrumento muy ligado a la planificación estratégica que es elegida por el 41,67 %, seguida del Manual de procedimientos (44,44 %) muy relacionado en su aplicación con la Gestión por procesos, apoyada por el 37,50 %. Luego siguen los Estudios de evaluación de la satisfacción de los usuarios/as de los servicios (Percepción de la organización y los servicios) con un 34,72 % y las Encuestas de satisfacción de los usuarios/as de los servicios con un 33,33 %. Los Estudios de análisis de la demanda de los usuarios/as del servicio (Detección de necesidades y expectativas) y el Cuadro de mando integral empatan con un 30,56% de apoyo y por último los Acuerdos de nivel de servicios (27,78 %), la Participación en programas de reconocimiento de la calidad (20,83 %) y las Cartas de Servicios (19,44 %).

d) Valoración de los elementos de planificación y evaluación.

Según la información proporcionada en la **encuesta**, el 30 % de los servicios/unidades de los centros directivos/organismos de la Administración Regional aplica elementos de planificación y evaluación y un 9 % los aplicó en algún momento, pero no actualmente. Hay por tanto un **61 % de los servicios/unidades** de los centros directivos/organismos que manifiestan **no haber utilizado nunca elementos de planificación y evaluación**.



De estos datos resulta que **23 (36,50 %) de los 63 centros directivos y organismos** existentes en la Administración Regional tienen implantados o **utiliza alguno** de los elementos de planificación y evaluación de los servicios.

De acuerdo con esos datos, el elemento de planificación y evaluación con **mayor implantación** es la **definición de objetivos estratégicos y/o planificación anual de objetivos y acciones** del servicio/unidad administrativa, que tiene un 82,05 % de quienes responden que aplican estos elementos. Le sigue la definición de la visión, misión y valores del servicio/unidad administrativa y la evaluación de los servicios, de los que dispone un 48,72 %, luego el diagnóstico de situación (análisis DAFO) que aplica un 46,15 %, la evaluación de los planes, informes de seguimiento de actuaciones o programas (43,59 %) y por último los instrumentos de medición de cargas de trabajo de la unidad o del personal que trabaja en ella (35,90 %).

El elemento de planificación y evaluación que **más personas** están **de acuerdo en implantar** es la **medición de cargas de trabajo** de la unidad o del personal que es elegida por el 62,96 %, seguida de la evaluación de los servicios (55,56 %) y de la definición de objetivos estratégicos y/o planificación anual de objetivos y acciones (53,09 %) y del diagnóstico de situación (análisis DAFO) (44,44 %). Luego se propone la definición de la visión, misión y valores (35,80 %) y la evaluación de los planes e informes de seguimiento de actuaciones (33,33 %).

e) Prioridades en la calidad, planificación y evaluación más valoradas.

En relación con la priorización de los instrumentos de calidad, planificación y evaluación para la mejora general de los servicios/ unidades, según los datos de la encuesta la **opción mayoritaria** es **disponer de elementos de planificación y evaluación**, que marca un 55,15 % de las personas encuestadas. Le sigue un sistema integral de gestión de calidad, que elige el 31,44 % y disponer de determinados instrumentos de gestión de calidad marcado por el 24,74 %. Por último, un 6,70 % considera que ninguna de las anteriores opciones es necesaria.

De las respuestas obtenidas resulta que el **orden de prioridad para implantar** los distintos **instrumentos de gestión de calidad** es el siguiente:

- 1ª Manual de procedimientos: un 85 % lo considera muy prioritario o totalmente prioritario.



- 2ª Plan estratégico de la unidad: un 78 % lo considera muy prioritario o totalmente prioritario.
- 3ª Estudios de evaluación de la satisfacción de las personas usuarias de los servicios: un 74 % lo considera muy prioritario o totalmente prioritario.
- 4ª Dirección por objetivos: un 73 % lo considera muy prioritario o totalmente prioritario.
- 5ª Gestión por procesos: un 71 % lo considera muy prioritario o totalmente prioritario.
- 6ª Estudios de análisis de la demanda del servicio: un 70 % lo considera muy prioritario o totalmente prioritario.
- 7ª Acuerdos de nivel de servicios: un 70 % lo considera muy prioritario o totalmente prioritario.
- 8ª Cuadro de mando integral: un 66 % lo considera muy prioritario o totalmente prioritario.
- 9ª Encuestas de satisfacción de las personas usuarias del servicio: un 64 % lo considera muy prioritario o totalmente prioritario.
- 10ª Cartas de Servicios: un 61 % lo considera muy prioritario o totalmente prioritario.
- 11ª Participación en programas de reconocimiento de la calidad: un 53 % lo considera muy prioritario o totalmente prioritario.

Por tanto, con ese orden de prioridades parece que la **opción** de la mayoría de las personas es que **en primer lugar** disponer de un **Manual de procedimientos** y de un **Plan estratégico del servicio/unidad**, seguido por estudios de evaluación de la satisfacción de quienes usan los servicios y de la implantación de la dirección por objetivos y la gestión por procesos.

Por su parte, los datos de las respuestas muestran que el **orden de prioridad** para **implantar** los distintos **elementos de planificación y evaluación** es el siguiente:

- 1ª Definición de objetivos estratégicos y/o planificación anual: un 83 % lo considera muy prioritario o totalmente prioritario.



- 2ª Evaluación de los servicios: un 76 % lo considera muy prioritario o totalmente prioritario.
- 3ª Instrumento de medición de cargas de trabajo: un 76 % lo considera muy prioritario o totalmente prioritario.
- 4ª Diagnóstico de situación (análisis DAFO): un 75 % lo considera muy prioritario o totalmente prioritario.
- 5ª Evaluación de los planes, informes de seguimiento de actuaciones: un 74 % lo considera muy prioritario o totalmente prioritario.
- 6ª Definición de la visión, misión y valores: un 62 % lo considera muy prioritario o totalmente prioritario.

Por tanto, con ese orden de prioridades parece que la **opción** de la **mayoría** de las personas es, en primer lugar, disponer de la **definición de objetivos estratégicos y/o planificación anual** (coherente con el apartado anterior en el que figuraba en segundo lugar como instrumento de calidad disponer de plan estratégico), evaluar los servicios y establecer un instrumento de medición de cargas de trabajo, seguido por un diagnóstico de la situación.

f) Situación actual de las Cartas de servicios y Acuerdos de nivel de servicio.

Pese a que la **Ley 14/2013**, de 26 de diciembre, de medidas tributarias, administrativas y de función pública estableció la **obligación** de que cada uno de los órganos directivos de las consejerías de la Administración Regional y sus organismos públicos elaborasen cartas de servicios con el fin de mejorar la transparencia, la calidad y el conocimiento sobre los servicios que se presta a la ciudadanía, **hasta la fecha**, han sido publicadas 72 Cartas de Servicios. No obstante, en ese número se incluyen 24 cartas que corresponden a centros docentes públicos no tenidos en cuenta en este informe, por lo que el **número de cartas de servicios** que se refieren a órganos de la Administración Pública General y a sus entes adscritos **asciende a 48**. Al respecto hay que tener en cuenta que algunos centros directivos cuentan con varias cartas diferenciadas para sus distintos servicios con proyección al ciudadano, siendo **37 los órganos directivos que disponen de cartas aprobadas**.

Si nos atenemos a los servicios que figuran en el [Catálogo de Procedimientos y Servicios](#) de la CARM, el número de órganos directivos que deben tener Carta de



Servicios por prestar servicios directamente al ciudadano asciende a 76. Lo anterior supone que **no han sido publicadas las cartas de servicios de 39 órganos directivos que tendrían que disponer de ella.**

Asimismo, atendiendo a la actualización de los datos de las cartas, debemos señalar que **de los 37 órganos directivos que disponen de cartas aprobadas, sólo se encuentran actualizadas las de 10 de ellos**, al no ser el contenido de la Carta de Servicios acorde con su actual "Misión", es decir, con las competencias que le atribuye el vigente Decreto de Órganos Directivos de su Consejería.

Finalmente, en cuanto a los **Acuerdos de Nivel de Servicios** no existe aún un Sistema similar al creado para las Cartas de Servicios. Así, **tan sólo hay 11**, que, además, **no** han sido sometidas a informe de la Inspección General de Servicios ni por tanto **aprobadas** por la Dirección General competente en materia de calidad de los servicios públicos. **Tampoco hay un modelo uniforme** de acuerdo validado, aprobado y extendido por la organización.

g) Ausencia de evaluación de políticas públicas en la CARM.

Pese a que el **marco normativo de la evaluación de políticas públicas en la Región de Murcia** se encuentra recogido en la **Ley 2/2014, de 21 de marzo**, de Proyectos Estratégicos, Simplificación Administrativa y Evaluación de los Servicios Públicos, por diversas circunstancias **no se han dado los pasos adecuados** que permitan realizar una **verdadera evaluación de políticas públicas en la Administración Regional.**

Entre las causas que, presumiblemente, han determinado la **ausencia de experiencias** en este sentido podrían señalarse la **ausencia de un órgano especializado** con competencias y formación específica en la materia; la **dificultad de puesta en práctica** de estas evaluaciones; la **carencia de un modelo de evaluación y metodología propia** validada y consensuada con la organización, así como el **desinterés** en su puesta en práctica y **escasez de medios** humanos, técnicos y presupuestarios destinados para su aplicación.

h) Sobre la variedad de Planes, Estrategias y Programas existentes en la Administración Regional.

Por su parte, la señalada **Ley 2/2014, de 21 de marzo, de Proyectos Estratégicos, Simplificación Administrativa y Evaluación de los Servicios Públicos** de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia, ya establecía que *"las políticas públicas de la Administración regional se desarrollarán mediante la oportuna planificación estratégica en*



la que a través de planes y programas se definirán los objetivos estratégicos y las líneas de actuación concretas derivadas de aquellos".

Al respecto, se ha procurado en este informe realizar un **inventario de planes, estrategias o programas estratégicos de la Administración Regional** con la información facilitada por las diferentes Consejerías y organismos públicos. No obstante, ante la **ausencia de respuesta de algunas consejerías** y órganos directivos, y con el fin de poder elaborar un informe global de diagnóstico de la situación actual de la planificación estratégica de la CARM que resultase representativo, la **información facilitada se ha completado** con la relativa a los planes y estrategias que figuran en el [Portal de Transparencia](#).

De la información facilitada, así como de los datos obrantes en el Portal de la Transparencia, cabe concluir lo siguiente:

- Se aprecia que existen en la Administración Regional planes de **diferente naturaleza**, ya que junto con los **planes estratégicos stricto sensu**, existen **otros** que, o bien forman **parte de la normal actuación de la Administración**, o bien son **planes de actuación internos**, destacando también que existen planes en los que participan varias consejerías.
- De la misma forma se aprecia que **no existe una planificación que descienda en cascada por la organización**, de forma que las líneas estratégicas de la Comunidad Autónoma se proyecten sobre las de las consejerías y éstas sobre las de sus órganos directivos.
- Debe señalarse que, tras la elaboración de este informe de situación, se observan **grandes diferencias** en relación con la **naturaleza**, el **contenido**, así como de la **estructura** de los “planes existentes” en la Administración Regional, **careciendo algunos de ellos de los elementos** que deben considerarse **necesarios** en esta actividad de planificación.
- Lo anterior tiene su origen en que **la Administración Regional carece en la actualidad de un manual, procedimiento o instrucciones** para poner en marcha los planes estratégicos que permita clarificar y **definir sus contenidos y elementos estructurales mínimos de manera uniforme** en la CARM.
- De la misma manera, se observa que **se adolece** de las correspondientes **herramientas de medición** que permitan observar y comprobar que lo planificado se



ha llevado a cabo mediante un correcto seguimiento de objetivos, medidas e indicadores.

i) Necesidades en materia de formación.

En la encuesta realizada se han detectado **necesidades de formación** tanto en el ámbito de los **sistemas de gestión de calidad** en general, como en relación con los diferentes **modelos** de gestión de calidad (**CAF, EFQM, EVAM, ISO**) y como en relación con otros instrumentos de calidad y con elementos de **planificación y evaluación** de políticas públicas.

En esa detección de necesidades de formación se recogen los **distintos tipos de formación existentes** en la Administración Regional: cursos o acciones formativas tanto en modalidad presencial, como semipresencial y telemática, programas de calidad de las unidades, programa de estancias formativas, programas de innovación orientada a proyectos y comunidades de prácticas.

j) Necesidad de uniformar las funciones de las secciones en materia de calidad.

En la definición de las unidades orgánicas de las diferentes secretarías generales se dispone, con carácter general, de una unidad con rango de sección en materia de calidad de los servicios. No obstante, la ausencia de un Plan de Calidad de la organización ha determinado que estas **Secciones de Calidad** hayan pasado a un terreno en tierra de nadie, resultando que sus **tareas no son homogéneas** sino que son absolutamente dispares en función de dónde están ubicadas.



2. RECOMENDACIONES:

A la vista de las conclusiones anteriores, por este grupo de trabajo se formulan las siguientes recomendaciones:

❖ **Relativas a la planificación estratégica:**

a) Planificación estratégica en cascada, publicidad y transparencia.

En primer lugar, es vital aumentar el **conocimiento y difusión de la misión visión y líneas estratégicas** de la organización en su conjunto, lo que implicaría definir un **Plan estratégico de la organización**, que implicase disponer de un marco de referencia **estable** para la gestión de los servicios en todos los departamentos de la CARM.

A partir de esta Estrategia global de la organización deberían definirse y desarrollarse **planes estratégicos claros en cascada** y exigirse su **medición** y valoración del grado de **cumplimiento con plena publicidad y transparencia**.

Al respecto, debe recordarse que la legislación regional en materia de transparencia ya exige la **publicación detallada** del contenido de estos planes y de su ejecución **en el Portal de Transparencia**.

b) Necesidades previas: Análisis de necesidades, evaluación de cargas, normalización y automatización.

Esta planificación debería realizarse bajo **planteamientos realistas** de objetivos en línea con los de la organización, su medición, evaluación y mejora si procede, incluyendo la realización de encuestas de calidad adaptadas a la realidad concreta de los Servicios que puedan ser de utilidad para conocer las necesidades y expectativas de los usuarios del Servicio y como herramienta de mejora de la calidad.

Para avanzar en este sentido sería **necesario un previo análisis de necesidades** que diera la medida de los **medios personales y materiales precisos** para ofrecer una **respuesta ajustada**, en el marco de un planteamiento global y estratégico, de forma que se minimice la posibilidad de **frustración de expectativas** de los ciudadanos potenciales beneficiarios. Así, deberían darse los pasos adecuados que conduzcan a la realización de un análisis riguroso que permita la **evaluación de las cargas de trabajo** de las diferentes unidades y la asignación de recursos en consecuencia.



Además, resulta imprescindible la **normalización de los procedimientos** y su **automatización en aplicaciones informáticas**, de manera que se consiga homogeneizar formas de trabajo y, a la vez, se recopile información sobre cargas de trabajo que sean relevantes para la evaluación y toma de decisiones. Las tecnologías informáticas deben adaptarse a las necesidades de la organización y no al revés.

c) Contenido mínimo y metodología de elaboración de los planes.

Al margen de las recomendaciones anteriores, siendo conscientes de la importancia de fomentar una correcta planificación en el sector público autonómico, sería recomendable realizar determinadas medidas que aspiren a **uniformizar los elementos configuradores del contenido común de los diferentes programas, planes y estrategias**, así como a **definir su metodología de elaboración**. En concreto se propone profundizar en el desarrollo y articulación de las siguientes actuaciones, contempladas en la [Estrategia de Gobernanza Pública](#) de la CARM:

- **Definir los términos programa, plan y estrategia, así como determinar los contenidos y elementos comunes de los planes estratégicos regionales**, estableciendo sus caracteres mínimos.
- **Definir el Protocolo o procedimiento de elaboración, tramitación y aprobación** de los planes estratégicos regionales, que permita una gestión uniforme de los mismos.
- Establecer una **aplicación o herramienta informática** de gestión de la planificación estratégica, mediante la que se permita llevar a cabo un efectivo seguimiento y medición de los objetivos, medidas e indicadores contenidos en tales instrumentos.
- Realizar **proyectos piloto de planificación estratégica, con la participación de los empleados públicos**, para validar el modelo. En todo caso, la planificación estratégica habrá de presentar las siguientes características:
 - Determinar la/s política/s pública/s objeto de planificación y la hoja de ruta.
 - Incluir participación ciudadana en el proceso y un informe de evaluabilidad y evaluación ex ante.
 - Contener una **adecuada y clara definición** de los **objetivos e indicadores** de forma que se **facilite la evaluación**.



❖ Relativas a la evaluación de políticas públicas:

a) Definición de la metodología de evaluación de políticas públicas.

En materia de **evaluación de políticas públicas**, a la vista de las conclusiones señaladas se propone profundizar en las medidas reflejadas al respecto en la [Estrategia Regional de Gobernanza Pública](#), tales como las siguientes:

- Definir las **metodologías**, protocolo o procedimiento general e instrumentos de **evaluación** de las políticas públicas, con participación ciudadana.
- Desarrollar una aplicación o **herramienta informática** de gestión de la evaluación de políticas públicas.
- Establecer canales de **difusión de las evaluaciones** para la rendición de cuentas.
- Realizar un **proyecto piloto** de evaluación de políticas públicas, en el que se determine la/s política/s pública/s objeto de evaluación y la hoja de ruta a llevar a cabo que permita la realización de la evaluación intermedia o ex-post. Deberá, asimismo definirse los términos de referencia y designar al equipo evaluador que desarrolle la evaluación y realice el informe de evaluación.

b) Evaluación de la satisfacción de las personas usuarias.

De la misma forma, con el fin de contar con instrumentos capaces de **medir** el grado de **conocimiento** y profundidad que tiene la **sociedad civil de las políticas públicas** que se llevan a cabo, debería fomentarse esta evaluación mediante el desarrollo y puesta en práctica de **encuestas o estudios de evaluación de la satisfacción** de las personas **usuarias** de los servicios, sobre todo en los servicios con mayor volumen e impacto para la ciudadanía.



❖ Relativas a la Calidad:

Impulso de un Plan de Calidad de la Administración Regional.

En materia de calidad, debería articularse de manera coordinada y en el seno del grupo de trabajo el desarrollo de un **Plan de Calidad de la Administración Regional 2021-2023**, en el que, con base en los estudios efectuados en cada Consejería, se establezcan los objetivos e indicadores de los distintos centros directivos para los próximos años. En él podrían contemplarse, entre otras medidas, las que se señalan a continuación:

- **Fijación e implantación de un Modelo de Calidad:** La selección e implantación de manera generalizada de modelos de gestión de calidad para la mejora del rendimiento de la organización, que introduzca a la Administración Pública Regional en la cultura de la excelencia, en los principios de la Gestión de Calidad Total y que facilite la autoevaluación y el aprendizaje comparativo entre las distintas unidades gestoras. Todo ello orientado a prestar un mejor servicio a la ciudadanía.
- **Definición y publicación de un Sello de Calidad:** Definir y publicar un “Sello de Calidad” propio, que permita el reconocimiento de la excelencia de aquellos centros directivos que hayan ajustado su actuación a los criterios del modelo de gestión de calidad seleccionado.
- **Nuevo impulso de la elaboración de Cartas de servicios:** Mejorar el Sistema de Cartas de Servicios de la Administración Regional, mediante la actualización y mejora de las Cartas publicadas y la elaboración y publicación de las de los centros directivos que aún no dispongan de ellas.
- **Potenciar el sistema de Acuerdos de nivel de servicio:** Crear un Sistema de Acuerdos de Nivel de Servicios, comenzando por la aprobación de un modelo de Acuerdo y continuar con la elaboración de sus Acuerdos, por los distintos Servicio y unidades administrativas del Sector Público Regional.
- **Mejorar las herramientas informáticas:** Elaborar o adaptar una herramienta informática preexistente, que permita a los encargados del control y seguimiento de los compromisos contenidos en las Cartas y Acuerdos de Nivel de Servicios y a quienes hayan de ocuparse de implantar la “Gestión por procesos” o cualquier otra “herramienta de calidad”,



conocer la situación y el grado de cumplimiento, tanto de los expedientes como de dichos compromisos, y facilite proporcionar información al respecto, tanto a nivel interno como a la ciudadanía.

- **Controlar el grado de satisfacción:** Establecer sistemas para conocer la opinión y el grado de satisfacción de los ciudadanos sobre los servicios que recibe por parte de la Administración Regional, así como del personal al servicio de la misma.

❖ **Transversales: Participación, cultura y Liderazgo:**

a) Fomento de la participación de la ciudadanía y de los empleados públicos afectados.

Un pilar básico en estos dos apartados es **fomentar la participación de los ciudadanos tanto en la planificación como en la evaluación de las políticas** públicas. Sin la participación de los ciudadanos se desconoce sus expectativas, aspiraciones y deseos en su elaboración y su grado de satisfacción con las medidas impulsadas y ejecutadas en su evaluación. Esta participación debe ser un aspecto fundamental a recoger en el manual propuesto.

Al margen de la participación de los ciudadanos, debe resaltarse la necesidad de dar participación al principal activo y motor del cambio de que dispone esta Administración Regional: sus empleados públicos. Ellos son los principales conocedores de las políticas que esta Administración gestiona y de la capacidad para abordarlas en uno u otro sentido. Sería deseable que todo instrumento de planificación debería contar con una **participación previa en su diseño de los empleados públicos** llamados a ejecutarlo.

b) Formación y fomento de la cultura de la calidad continua, la planificación y la evaluación.

Es importante, asimismo, **introducir** en todos los servicios y ámbitos de la Administración Regional la **cultura de la calidad continua, la planificación y la evaluación**.



En este aspecto cobra vital importancia la **formación continuada de los empleados públicos**. Por ello, sería conveniente que en los futuros Planes de Formación para el Personal de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia se reflejaran las necesidades de formación señaladas en este informe.

c) Liderazgo en la articulación de las medidas.

Finalmente, al margen del **liderazgo** de la **Inspección General de los Servicios** en el desarrollo de las actuaciones señaladas, su puesta en marcha y seguimiento en el marco del recientemente aprobado [Plan de Inspección de la Inspección General de los Servicios 2020-2023](#), debería reordenarse la actuación de las **secciones de calidad** existentes en las diferentes consejerías, dando un **papel decisivo** a las mismas en la definición y puesta en marcha del modelo de calidad propuesto, y de las actuaciones a impulsar en las diferentes consejerías, otorgándoles un papel decisivo tanto en la definición y puesta en marcha del modelo de calidad propuesto, como en la articulación de los modelos de planificación estratégica y evaluación de políticas públicas que se fijen, con las actuaciones de coordinación que ello requiera en el ámbito de sus consejerías u organismos públicos.

Murcia, 21 de diciembre de 2020