

REALIDAD ACTUAL Y PERSPECTIVAS DE FUTURO DEL INSTITUTO ARAGONÉS DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. CONFIGURACIÓN EN EL BORRADOR DEL ANTEPROYECTO DE LEY DEL EMPLEO PÚBLICO DE ARAGÓN

AGUSTÍN GARNICA CRUZ

SUMARIO: I. REALIDAD ACTUAL DEL INSTITUTO ARAGONÉS DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: 1. Introducción. 2. Creación del Instituto Aragonés de Administración Pública. 3. Funciones del Instituto Aragonés de Administración Pública. 4. Estructura administrativa del Instituto Aragonés de Administración Pública.– II. GESTIÓN DEL INSTITUTO ARAGONÉS DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: 1. Sección de Formación. 2. Sección de Selección. 3. Otros asuntos generales.– III. CONFIGURACIÓN Y DISEÑO DEL INSTITUTO ARAGONÉS DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN EL BORRADOR DEL ANTEPROYECTO DE LEY DEL EMPLEO PÚBLICO DE ARAGÓN (ALEPA).– IV. EL INSTITUTO ARAGONÉS DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: DE UNIDAD ADMINISTRATIVA A ORGANISMO AUTÓNOMO.– V. PRINCIPALES NOVEDADES EN EL DISEÑO DEL INSTITUTO ARAGONÉS DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA INCORPORADAS EN EL ALEPA: 1. Evaluación de los programas de calidad y mejora de los servicios. 2. Evaluación del desempeño y Calidad.– VI. CONCLUSIONES.– VII. BIBLIOGRAFÍA.

RESUMEN: Este artículo tiene por objeto presentar una descripción del Instituto Aragonés de Administración Pública actual, y las implicaciones que sobre su futuro puede llegar a tener el texto del documento de trabajo elaborado como soporte del anteproyecto de Ley del Empleo Público de Aragón (ALEPA), si finalmente llegase a ver la luz como Ley aprobada por las Cortes de Aragón con el texto propuesto.

Palabras clave: Instituto Aragonés de Administración Pública; Ley del Empleo Público de Aragón; Evaluación del desempeño; programas de calidad y mejora de los servicios públicos.

ABSTRACT: *The objet of this article is to analyze of the Aragon Institute of Public Administration today and the implications on their future can have the text of working paper in support of the draft Law on Public Employment of Aragon (ALEPA) if finally came to see the light as a law passed by the Parliament of Aragon to the proposed text.*

Key words: *Aragon Institute of Public Administration; Public Employment Law Aragon; performance evaluation; quality programs and improve public services.*

I. REALIDAD ACTUAL DEL INSTITUTO ARAGONÉS DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

1. Introducción

Han pasado cerca de 25 años desde la creación del Instituto Aragonés de Administración Pública — en adelante IAAP— y en su estructura, cometidos y actuaciones no ha sufrido modificación alguna, salvo los cambios en su adscripción orgánica que se producen con ocasión de la aprobación de nuevas estructuras. La trayectoria del IAAP durante estos años le hace merecedor de una reflexión sobre su adecuación a una Administración del siglo XXI bien distinta de la que conoció en su origen, no sólo en cuanto al número de empleados públicos, que ha pasado de unos pocos miles —que formaban nuestra naciente administración autonómica en los años 80—, a los algo más de 47.000 publicados en el Boletín Estadístico de Personal al servicio de las Administraciones Públicas del Ministerio de la Presidencia, a fecha 1 de enero de 2010, sino también en lo referente al modelo de Administración; así, tras la asunción efectiva de las competencias en materia de Justicia el 1 de enero de 2008, la Administración de la Comunidad Autónoma ha completado su escenario competencial y se ha convertido en una administración prestadora de servicios (educativos, sanitarios, atención a la dependencia...), lo que le hace ser ésta la principal característica de la administración en la actualidad.

2. Creación del Instituto Aragonés de Administración Pública

La Ley 1/1986, de 20 de febrero, de Medidas para la Ordenación de la Función Pública de la Comunidad Autónoma de Aragón, crea el Instituto Aragonés de Administración Pública, dependiente del Departamento de Presidencia y Relaciones Institucionales, y le otorga, directamente o mediante convenios con el Instituto Nacional de Administración Pública o con otras entidades docentes, las funciones de selección, formación, actualización y perfeccionamiento del personal al servicio de la Administración de la Comunidad Autónoma y, en su caso, las del personal de las Corporaciones Locales del ámbito territorial de Aragón, mediante delegación o encomienda del Instituto de Estudios de Administración Local.

En la citada Ley, se recoge el mandato de desarrollar por Decreto la organización y funcionamiento del Instituto, ocasión adecuada para precisar su régimen de actuación, fijando primordialmente las normas que, dentro del marco de la legislación vigente, han de regir los procesos selectivos del personal que haya de ingresar directamente en los cuerpos y puestos de trabajo de la Administración de la Comunidad Autónoma, así como las encaminadas a la formación, actualización y perfeccionamiento de su personal y las que orde-

nen las actividades de estudio, investigación, asesoramiento, documentación y publicaciones sobre temas de Administración y Función Pública.

Y así, mediante el Decreto 122/1986, de 19 de diciembre, de la Diputación General de Aragón (Boletín Oficial de Aragón nº 132, de 29 de diciembre de 1986) se publica el texto regulador del Instituto Aragonés de Administración Pública y de la selección, formación y perfeccionamiento del personal de la Comunidad Autónoma de Aragón.

Posteriormente, el Decreto Legislativo 1/1991, de 19 de febrero de la Diputación General de Aragón, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Ordenación de la Función Pública de la Comunidad Autónoma de Aragón —vigente en la actualidad—, dedica el Capítulo X, artículo 46.1, al Instituto Aragonés de Administración Pública refiriéndose a sus funciones de selección, formación, actualización y perfeccionamiento del personal al servicio de la Comunidad Autónoma; a los convenios con las Corporaciones Locales; a la organización de cursos y, por último, funciones de estudio, investigación, formación y consulta relacionadas con la Administración Pública.

3. Funciones del Instituto Aragonés de Administración Pública

El artículo 1 del Decreto 122/1986, de 19 de diciembre, define al Instituto Aragonés de Administración Pública como el órgano especializado para la ejecución de las funciones que le encomienda la Ley de Medidas para la Ordenación de la Función Pública de la Comunidad Autónoma de Aragón y para la organización de actividades de estudio sobre Administración y Función Pública; depende orgánicamente del Departamento de Presidencia y Relaciones Institucionales, y sus funciones, en relación con la Administración de la Comunidad Autónoma, son:

a) La selección para el ingreso en cada uno de los Cuerpos de funcionarios de la Administración de la Comunidad Autónoma, organizando y llevando a cabo las pruebas selectivas correspondientes.

b) La selección, mediante los procedimientos adecuados, del personal que haya de ser objeto de contrato laboral de carácter permanente por la Diputación General de Aragón, cuando se refiera a categorías profesionales equiparables por su titulación a los grupos A y B de funcionarios; y la planificación y control de todos los procesos selectivos que se convoquen, con sujeción al Decreto 58/1985, de 30 de mayo, para contratación de personal laboral permanente correspondiente a las demás categorías profesionales.

c) La supervisión de los procesos de selección del personal que haya de ser objeto de contrato laboral de carácter no permanente o de nombramiento interino.

d) La formación de los funcionarios ingresados en los Cuerpos de la Administración de la Comunidad Autónoma y, cuando se estime conveniente, del personal laboral fijo contratado por ésta a través de los cursos correspondientes.

e) La actualización y perfeccionamiento del personal al servicio de la Administración de la Comunidad Autónoma, mediante la organización de cursos, ciclos y otras actividades teóricas y prácticas, en el marco de una programación global que tienda a la formación permanente, mediante la periódica participación en tales actividades, que llevará a cabo el Instituto directamente, o cuando se trate de especialidades profesionales, mediante concierto con los Centros o Entidades competentes.

f) La organización de los cursos específicos para la adquisición de los grados superiores del intervalo que corresponda a cada Cuerpo, a que alude el artículo 40 de la Ley de Medidas para la Ordenación de la Función Pública de la Comunidad Autónoma de Aragón; los de adaptación del personal laboral permanente que aspire a integrarse en los Cuerpos de funcionarios por la vía prevista en la disposición transitoria sexta de aquella, y cuantos se consideren necesario programar para dar efectividad a la promoción interna del personal, con arreglo en todo caso a las normas específicas que se dicten.

g) La realización y promoción de las actividades de investigación, estudio, asesoramiento, documentación y publicaciones necesarias para el desarrollo general de racionalización y mejora de la Administración de la Comunidad Autónoma.

h) La colaboración con instituciones públicas especializadas para el desarrollo de determinados programas de formación y actualización del personal, investigación y estudios sobre la Administración y la Función Pública.

Asimismo, y en relación con la Administración Local, el Decreto 122/1986 dispone que el IAAP tiene las siguientes funciones:

a) Todas aquellas funciones referidas a la selección, formación, actualización y perfeccionamiento de los funcionarios de habilitación nacional y personal de las Corporaciones Locales del territorio de la Comunidad Autónoma de Aragón, que le vengán atribuidas mediante convenios con aquellas o por encomienda, delegación o desconcentración en su favor de las atribuidas por la legislación vigente al Instituto de Estudios de Administración Local, en virtud del correspondiente Convenio.

b) La investigación y estudio de la problemática de la Administración Local y la información y difusión de la misma a través de conferencias, cursos, publicaciones y actividades análogas.

Hasta la fecha, el Decreto 122/1986 sólo se ha modificado en su Título Primero mediante Decreto 25/1988, de 1 de marzo, de la Diputación General de Aragón (Boletín Oficial de Aragón nº 24, de 9 de marzo de 1988), además de los mencionados cambios en su adscripción orgánica en virtud de los Decretos de reorganización de la Administración Autonómica y de la aprobación de las correspondientes estructuras orgánicas. Por ello, no es difícil concluir que los apartados del Decreto han quedado, en algunos casos, obsoletos, resultando por el contrario algunos aspectos pendientes de aplicación en su totalidad; así, por ejemplo, la estructura actual del IAAP está integrada por dos secciones y no tres, como establecía la normativa reguladora, ya que no existe la Sección de Investigación.

4. Estructura administrativa del Instituto Aragonés de Administración Pública

El Decreto 224/2007, de 18 de septiembre, del Gobierno de Aragón, aprobó la estructura orgánica del Departamento de Presidencia vigente en la actualidad. En su artículo 21, dedicado a la Dirección General de Organización, Inspección y Servicios, se establece la adscripción orgánica del Instituto Aragonés de Administración Pública.

Mediante Orden de 10 de diciembre de 2007, de los Departamentos de Presidencia y Economía, Hacienda y Empleo (Boletín Oficial de Aragón número 150, de 21 de diciembre) se aprueba la Relación de Puestos de Trabajo del Departamento de Presidencia. La estructura interna del IAAP aparece integrada por el Director, y dos Secciones perfectamente diferenciadas —Formación y Selección— a las que se adscriben dos Negociados de procesos selectivos y de actividades formativas. Se completa esta relación con un puesto de secretario administrativo y otro de administrativo, un asesor técnico y un técnico de gestión general, así como cinco puestos de auxiliar administrativo. En total, incluyendo al Director, la plantilla del IAAP la componen dieciséis empleados públicos.

II. GESTIÓN DEL INSTITUTO ARAGONÉS DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Seguidamente se hace una breve reseña de las acciones llevadas a cabo por el IAAP en las dos Secciones que lo componen, Formación y Selección, en los últimos años.

1. Sección de Formación

La Sección de Formación dedica su trabajo a la formación, actualización y perfeccionamiento de los empleados públicos, mayoritariamente empleados propios de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón, y en menor medida de la Administración Local, donde el bloque más importante lo forman los policías locales.

La programación anual de los distintos planes y programas se diseña para satisfacer las necesidades formativas de la Organización y para favorecer, tanto el reciclaje y perfeccionamiento en el desempeño de los puestos de trabajo, como el desarrollo personal de los empleados públicos. Los planes de formación vigentes, para el año 2011, se publicaron en el Boletín Oficial de Aragón nº 241, de 13 de diciembre de 2010, Plan para el Empleo de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón (anteriormente IV Acuerdo de Formación Continua –AFCAP–), financiado con fondos que provienen de la Administración General del Estado, y en el Boletín Oficial de Aragón nº 2 de 4 de enero de 2011, Plan de Formación del Instituto Aragonés de Administración Pública, denominado plan propio por estar financiado con fondos de la Comunidad Autónoma de Aragón.

Seguidamente, en la Tabla 1, se indican los datos del número de cursos, horas y participantes en la formación desde el año 2007 hasta el 2010. No se incluyen los datos de Educación (Personal docente no universitario) y Salud (Personal adscrito a centros sanitarios), ya que éstos gestionan sus propios planes de formación, publicados en el Boletín Oficial de Aragón nº 253, de 29 de diciembre de 2010.

Tabla 1. Número de cursos, horas y participantes en acciones formativas

Año	2007	2008	2009	2010
Nº CURSOS	446	484	482	389
Nº HORAS	7.796	8.716	10.173	8.567
PARTICIPANTES	6.659	7.633	7.847	8.697

La disminución del presupuesto destinado a la formación durante el año 2010, en el marco de la minoración general que experimentó el Presupuesto de gastos de todos los Departamentos de la Administración autonómica, derivó en una disminución de los cursos realizados durante dicha anualidad.

La Formación del IAAP se extiende a las tres provincias aragonesas, desarrollándose normalmente en las tres capitales de provincia y, en menor medida, en otras poblaciones de cierta entidad. No obstante, la mayor parte

de los cursos se celebran en Zaragoza, tal y como se observa en los datos que presenta la Tabla 2.

Tabla 2. Número de cursos celebrados en el año 2010 en las tres provincias

PROVINCIA	CURSOS
HUESCA	65
TERUEL	59
ZARAGOZA	265
Total	389

Las últimas actuaciones del IAAP en materia de formación están relacionadas con la creación de una plataforma de formación on-line, el uso de videoconferencias en Huesca y Teruel, y la implantación del diploma digital. En la gestión de los cursos se ha desarrollado una aplicación informática para realizar la selección de los alumnos de manera semiautomática y, en aras de la transparencia de su actividad administrativa, se realiza la publicación en la web del Instituto de la relación de los alumnos admitidos a cada curso

Cabe resaltar el número de cursos realizados por los empleados públicos, dato de especial consideración en muchos estudios, y de discusión sobre la idoneidad de establecer un número máximo de cursos a realizar en un año por los alumnos.

La Tabla 3 muestra los datos referentes al número de cursos realizados por los empleados durante el año 2010. Porcentaje de alumnos participantes en la formación frente al número de cursos realizados.

Tabla 3. N° de cursos realizados en el año 2010 y porcentaje de empleados que los han realizado

N° CURSOS	% empleados
1	59.52
2	20.78
3	10.16
4	5.12
5	2.35
6	1.29
7 a 12	0.78

Del análisis de los datos de la Tabla 3 se puede concluir que el 80% de los alumnos participantes en las acciones formativas realizan 1 ó 2 cursos durante el año 2010, el 10 % de los alumnos ha realizado 3 cursos, el 3.6 % realizan 5 ó 6 cursos, y el 0.8 % restante realiza entre 7 y 12 cursos, siendo sólo 1 alumno los que han realizado 10, 11 ó 12 cursos en un año.

Por tanto, cabe destacar que la gran mayoría de los empleados públicos que acuden a las acciones formativas del IAAP realizan entre 1 y 3 cursos al año, ya que esto supone el 90.46 % de los alumnos participantes en las mismas.

En cuanto a la calidad de la formación impartida, el IAAP publica en su web desde el año 2009 la calificación de los cursos a partir de las encuestas cumplimentadas por los alumnos al finalizar cada acción formativa. La calificación media de las acciones de los años 2009 y 2010 ha sido de 7.95 y 7.91 puntos, respectivamente, sobre un máximo de 10.

En formación el IAAP dedica cada año una cantidad muy importante de recursos económicos, como se señala a continuación en la Tabla 4.

Tabla 4. Presupuesto dedicado a formación a través del IAAP (€)

Año	Presupuesto del Gobierno de Aragón	Presupuesto del IV Acuerdo de Formación Continua AAPP*
2008	393.372,45	1.682.569,60
2009	445.174,00	1.829.560,00
2010	335.199,75	1.905.456,95
2011	335.199,75	1.845.950,00

* Actualmente Acuerdo de Formación para el Empleo de las Administraciones Públicas

Las cantidades de la columna del IV AFCAP se reparten entre Educación, Sanidad y Administración General, en función del número de empleados públicos, y de las mismas se dedica el 50 % para gestionar directamente por parte de las Organizaciones Sindicales representadas en el IV Acuerdo de Formación Continua en las Administraciones Públicas.

La importancia de las cuantías que anualmente se invierten en formación, hace necesario realizar una comprobación posterior de su eficacia y utilidad. En este aspecto, el proyecto ETAPE (Evaluación de la Transferencia de la Formación en la Administración Pública Española) pretende analizar la eficacia de la formación en cinco Comunidades Autónomas, entre ellas la aragonesa, a partir de la evaluación de la transferencia o aplicación de la formación en

el lugar de trabajo. Para ello se utiliza el cuestionario ETF de Evaluación de la Transferencia de la Formación para detectar barreras y facilitadores que afecten a la transferencia de la formación.

El estudio consiste en aplicar el modelo de Evaluación de la Transferencia de la Formación (ETF), tanto en la formación presencial como on-line. La metodología tiene un enfoque mixto con la recogida y el análisis de los datos cuantitativos y cualitativos cumplimentados por los alumnos. Las personas responsables del proyecto para Aragón son la profesora Pilar Pineda Herrero, del Departamento de Pedagogía sistemática y social de la Universidad Autónoma de Barcelona, junto con la Jefa de Sección de Formación y el Director del IAAP.

Los resultados y conclusiones del estudio permitirán dirigir los esfuerzos en la dirección más adecuada para aportar un mayor valor añadido al funcionamiento de nuestra Administración.

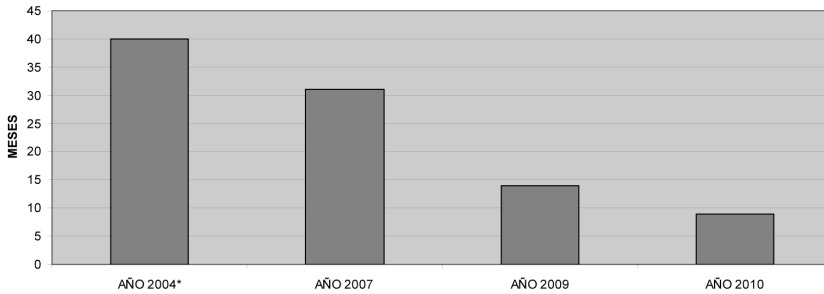
2. Sección de Selección

Respecto a la función de selección para el ingreso en la Administración General de la Comunidad Autónoma de Aragón; durante el año 2010 se han gestionado 59 procesos selectivos, mayoritariamente de las Ofertas de Empleo Público aprobadas para los años 2007, 2009 y 2010. En estos procesos desarrollados en el año 2010 han participado del orden de 600 empleados públicos como miembros de los Órganos de Selección, y a tales procesos se han inscrito casi 42.500 aspirantes para un total de 1.070 plazas.

Entre los logros obtenidos en los últimos años, merece la pena destacar la disminución del tiempo transcurrido entre la publicación en el Boletín Oficial de Aragón de la correspondiente Oferta de Empleo Público —normalmente en el primer trimestre del año—, y la publicación en el mismo Boletín de la última convocatoria de la oferta correspondiente para procesos selectivos de funcionarios. En el año 2010 se ha conseguido que todas las Órdenes de convocatoria de procesos selectivos para funcionarios se dictasen en el mismo año en el que se publicó la oferta, desde el mes de abril —publicación de la OEP— al mes de diciembre —fecha de la última Orden de convocatoria de proceso selectivo de funcionarios—.

El objetivo en la Sección de Selección ha sido el de poner «al día» la ejecución de las ofertas de empleo durante el año 2011. El estado actual de ejecución de las ofertas hace prever que se podrá lograr el citado objetivo, incluso con la finalización de los procesos de selección de personal laboral y procesos específicos para discapacitados, de las ofertas de 2004 y 2007, que son los que mayor retraso han acumulado.

Tabla 5. Plazo transcurrido entre la publicación de la oferta de empleo público y la publicación de la última convocatoria de procesos selectivos de funcionarios en el Boletín Oficial de Aragón (número de meses)



En lo que se refiere al turno independiente para discapacitados, en 2010 se ha realizado la convocatoria que se corresponde con la Oferta de Empleo Público de 2009, y que supone una innovadora apuesta por la integración de los discapacitados intelectuales con mayores dificultades de inserción social y laboral. Se trata de una única convocatoria de diez plazas de Personal de Servicios Auxiliares y Personal Especializado de Servicios Domésticos en la que se modifica la estructura del proceso eliminándose los exámenes y valorando en una primera fase la preparación profesional, la experiencia laboral, así como las limitaciones a la actividad, para en un segundo momento, desempeñar de manera provisional uno de los puestos convocados y comprobar la integración efectiva en el entorno laboral y social en la unidad de destino. Esta convocatoria se ha gestionado en colaboración con la Dirección General de la Función Pública, el Instituto Aragonés de Servicios Sociales y las asociaciones más representativas del colectivo de discapacitados.

3. Otros asuntos generales

Otros asuntos de interés gestionados por el IAAP son la publicación de la Revista Aragonesa de Administración Pública, en el marco de las funciones de estudio e investigación que tiene atribuidas, el Practicum de la Universidad de Zaragoza, o el Máster en Gestión Pública que se realiza junto con la Universidad de Zaragoza, además de otros convenios con Administración Local o la Universidad de Zaragoza.

III. CONFIGURACIÓN Y DISEÑO DEL INSTITUTO ARAGONÉS DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN EL BORRADOR DEL ANTEPROYECTO DE LEY DEL EMPLEO PÚBLICO DE ARAGÓN (ALEPA)

El documento de trabajo elaborado como soporte del anteproyecto de Ley del Empleo Público de Aragón (ALEPA) es fruto del trabajo de un buen número de personas en representación de distintos colectivos: Administración autonómica y local, Organizaciones Sindicales, y entidades y expertos universitarios. El documento definitivo se ha distribuido en el mes de marzo de 2010.

El Título I del ALEPA «Organización institucional del empleo público de Aragón» está estructurado en cuatro capítulos. El capítulo II está dedicado a los «Órganos de empleo público de la Administración de la Comunidad Autónoma», incluyendo en la Sección Cuarta (artículos 14 a 24) al Instituto Aragonés de Administración Pública.

Los artículos 14, 15 y 16, que describen su Creación, Naturaleza y Régimen Jurídico; sus Fines; y sus Funciones, se detallan a continuación, dado el interés de su contenido.

Artículo 14. Creación, naturaleza y régimen jurídico

1. Se crea el Instituto Aragonés de Administración Pública con el carácter de organismo autónomo adscrito al Departamento competente en materia de empleo público, bajo cuya dirección, vigilancia y tutela ejerce las competencias en materia de empleo público que le atribuye esta ley.

2. El Instituto Aragonés de Administración Pública tiene personalidad jurídica propia y plena capacidad de obrar, y dispone para el cumplimiento de sus fines de patrimonio propio y de los recursos humanos, financieros y materiales necesarios.

3. El Instituto Aragonés de Administración Pública se rige por lo establecido en esta ley, sus normas de desarrollo y demás disposiciones que sean de aplicación.

Artículo 15. Fines

1.– Son fines del Instituto Aragonés de Administración Pública:

a) Gestionar los procedimientos selectivos para el acceso al empleo público con el objetivo de seleccionar a los mejores candidatos en atención a sus competencias y a las funciones profesionales encomendadas, garantizando los principios constitucionales de igualdad, mérito y capacidad.

b) Desarrollar y ejecutar programas de formación dirigidos al perfeccionamiento y adquisición de nuevas competencias por los empleados públicos que favorezca el desempeño excelente de sus funciones.

c) Contribuir a la mejora del rendimiento de los empleados públicos, en el marco de su progresivo desarrollo profesional, mediante la gestión del sistema de evaluación del desempeño.

d) Promover y fomentar la investigación, el asesoramiento y la evaluación de los programas de calidad y mejora de los servicios, especialmente, en su vinculación con la gestión de los recursos humanos.

2.- El Instituto Aragonés de Administración Pública dirigirá su actuación y orientará sus medios al ejercicio de las funciones y cumplimiento de los fines que le asigna esta ley, así como a los que le pudieran ser asignados por otras normas.

Artículo 16. *Funciones*

1. Son funciones del Instituto Aragonés de Administración Pública en relación con los servicios y empleados públicos de la Administración de la Comunidad Autónoma:

- a) La gestión del reclutamiento y la organización de la selección del personal funcionario de carrera y laboral fijo conforme a las bases, programas, contenidos de las pruebas y criterios que fije el Departamento competente, así como del curso de ingreso del personal funcionario de carrera y laboral fijo cuando su realización se prevea como parte del proceso selectivo de este personal. El Instituto proveerá el adecuado apoyo material y personal para el buen y correcto funcionamiento de los órganos selectivos.
- b) La selección del personal funcionario interino y laboral temporal.
- c) La designación de los miembros de los órganos técnicos de selección.
- d) La formación del personal de la Administración de la Comunidad Autónoma.
- e) La acreditación de la formación externa y de las competencias de los empleados públicos.
- f) El desarrollo de políticas de fomento de la investigación y de las publicaciones en el ámbito de las Administraciones Públicas, especialmente de sus recursos humanos.
- g) La promoción, investigación, asesoramiento y evaluación de los programas sobre calidad de los servicios.
- h) La impartición y homologación de programas de desarrollo directivo dirigidos a los directivos públicos profesionales de las Administraciones Públicas, de acuerdo con los criterios emanados del Gobierno de Aragón y del Consejo del Empleo Público de Aragón.

- i) La gestión del sistema de evaluación del desempeño.
- j) Aquellas otras que se deriven de lo previsto legal o reglamentariamente.

2. Las funciones atribuidas al Instituto Aragonés de Administración Pública serán ejercidas sin perjuicio de aquellas que, mediante ley, se hayan atribuido a otros órganos de la Administración de la Comunidad Autónoma.

3. El Instituto Aragonés de Administración Pública podrá ser requerido por la Administración de la Comunidad Autónoma y por las Administraciones Públicas con las que así lo hubiese convenido, para colaborar en los procedimientos de provisión de sus puestos de trabajo.

4. El Instituto Aragonés de Administración Pública podrá convenir con las restantes Administraciones Públicas y entidades del sector público autonómico y local, la selección de empleados públicos. En cualquier caso, el coste del proceso selectivo será asumido por la Administración o entidad solicitante.

5. Asimismo, mediante convenios suscritos con las restantes Administraciones Públicas o con entidades pertenecientes al resto sector público autonómico o local, el Instituto Aragonés de Administración Pública podrá asumir la formación, la acreditación de la formación externa y la acreditación de las competencias de sus empleados así como el apoyo a la Administración conveniente en relación con la evaluación del desempeño de aquéllos.

6. También podrá suscribir convenios con la misma finalidad con otras instituciones de la Comunidad Autónoma.

7. El Instituto Aragonés de Administración Pública acreditará, a solicitud de la Administración convocante, el cumplimiento de las condiciones que, en aplicación de lo dispuesto en el artículo 65.5 de esta ley, sean aprobados por el Gobierno de Aragón para el adecuado desarrollo de los procesos selectivos ejecutados por otras Administraciones Públicas incluidas en el ámbito de aplicación de esta ley.

Los restantes artículos con los que finaliza el Capítulo II, dedicados al IAAP, son los incluidos entre el 17 y 24, y están dedicados a: Organización; Régimen de personal; Plan de Actividades; Recursos económicos; Régimen presupuestario y económico-financiero; Régimen patrimonial; Actos y recursos administrativos; y Contratación, respectivamente.

IV. EL INSTITUTO ARAGONÉS DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: DE UNIDAD ADMINISTRATIVA A ORGANISMO AUTÓNOMO

En el ámbito de la estructura organizativa de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón, el IAAP tiene rango de Servicio, frente a los Institutos o Escuelas de Administración Pública cuya configuración abarca desde unidades administrativas de uno u otro rango hasta organismos autónomos y agencias.

La mayoría de los Institutos y Escuelas se ha creado en la década de los años ochenta del pasado siglo, por lo que su trayectoria ha discurrido de manera paralela. Hay que señalar que la relación entre ellos, en materia de formación principalmente, pivota alrededor del Instituto Nacional de Administración Pública, y que la existencia de la Comisión General de Formación para el Empleo de las Administraciones Públicas (anteriormente Comisión General de Formación Continua), hace que los contactos y comunicaciones sean habituales, organizándose jornadas o eventos con la participación, no sólo de los Institutos y Escuelas, sino también de otros promotores de formación como son las Organizaciones Sindicales o la Administración Local.

Estas relaciones, convertidas en muchísimos casos en colaboración, se reducen únicamente a materia de formación; así, el hecho de que existan Institutos o Escuelas sin competencias en selección de personal implica que la cooperación entre los organismos competentes es inferior cuando se refiere a materia de selección, originando, en consecuencia, «islas» en la gestión de los procesos selectivos de cada Comunidad Autónoma. Solamente la sintonía personal entre directores hace posible una colaboración en los temas de selección por el intercambio de experiencias o discusión de problemas comunes. Así, en junio de 2007 se expusieron las conclusiones derivadas de las labores realizadas por un grupo de trabajo sobre selección, si bien desde esa fecha no ha vuelto a realizarse ninguna otra actividad en este sentido.

1. Comparación del IAAP con Escuelas e Institutos de Administración Públicas de otras Comunidades Autónomas

Con independencia de su distinta adscripción a diferentes departamentos, la naturaleza del IAAP como un órgano administrativo más dentro de la estructura de la Administración de la Comunidad Autónoma no ha variado desde su creación; por ello, el documento de trabajo elaborado como anteproyecto de la Ley del Empleo Público de Aragón propone modificar su carácter administrativo y convertir la unidad orgánica en organismo autónomo. Se trata, sin duda de un planteamiento más ambicioso del que se ha desarrollado hasta ahora, aunque no supone, en ningún caso, un aspecto novedoso en el marco

general de las Administraciones Públicas. En efecto, son varias las Comunidades Autónomas que así lo tienen configurado, pudiendo distinguirse entre Escuelas, que únicamente tienen atribuidas las funciones de formación y que mantienen en la mayoría de los casos su carácter de unidad administrativa (Castilla-León, Extremadura, Murcia y Valencia), a veces con rango de Dirección General, y Organismos Autónomos o Agencias, que incorporan entre sus competencias las de formación y selección (Andalucía, Asturias, Baleares, Castilla-La Mancha, Canarias, Galicia, Navarra, País Vasco).

Excepciones a la norma general son Cataluña y Cantabria, organismos autónomos que no tienen competencias en selección, y la vecina Comunidad de La Rioja, unidad administrativa que incorpora entre sus funciones la formación y la selección de sus empleados públicos, en forma similar al IAAP.

Mención aparte merece el Instituto Madrileño de Administración Pública, organismo autónomo creado por Ley 15/1996, de 23 de diciembre, con competencias en formación, y cuya extinción se acordó por Ley 9/2010, de 23 de diciembre, de Medidas Fiscales, Administrativas y Racionalización del Sector Público de la Comunidad Autónoma de Madrid. El conjunto de bienes, derechos y obligaciones resultantes de su extinción se han integrado en la Consejería competente en materia de función pública. Así se establece en el artículo 23 de la Ley 9/2010, de 23 de diciembre, de Medidas Fiscales, Administrativas y Racionalización del Sector Público de la Comunidad Autónoma de Madrid, por la que se extingue el Instituto Madrileño de Administración Pública «Queda extinguido el Organismo Autónomo de carácter administrativo Instituto Madrileño de Administración Pública, creado por el artículo 3 de la Ley 15/1996, de 23 de diciembre, de Medidas Fiscales y Administrativas, integrándose el conjunto de bienes, derechos y obligaciones resultantes de su extinción en la Consejería competente en materia de función pública».

Por último, en las Comunidades Autónomas donde los Institutos o Escuelas no las tengan específicamente atribuidas, las funciones en materia de selección son desempeñadas en el marco de la Dirección General que tiene asignadas las competencias en materia de Función Pública, por una unidad orgánica con rango de Servicio o Sección.

El siguiente cuadro resumen recoge el tratamiento que en las distintas Administraciones Autonómicas se ha dado a los organismos con funciones similares al IAAP, junto con información sobre si tienen competencias en selección del personal de su respectiva Comunidad Autónoma y el número de servicios que los componen:

AGUSTÍN GARNICA CRUZ

INSTITUTO/ ESCUELA	NORMATIVA DE CREACION	NATURALEZA JURÍDICA	SELECCIÓN	SERVICIOS
ANDALUCÍA	Ley 6/1985, de 28 de noviembre	Agencia administrativa (Ley 9/2007, de 22 de octubre y Decreto 277/2009, de 16 de junio)	SI	7
ASTURIAS	Decreto 65/1990, de 12 de julio	Órgano desconcentrado	SI	5
BALEARES	Ley 10/2003, de 22 de diciembre	Entidad autónoma de carácter administrativo con personalidad jurídica propia	SI	2
CANTABRIA	Ley 5/1986, de 7 de julio	Organismo autónomo de carácter administrativo, con personalidad jurídica propia	NO	1
CASTILLA-LA MANCHA	Ley 3/1988, de 13 de diciembre	Unidad administrativa especializada	SI	3
CASTILLA-LEÓN	Decreto 47/2002, de 27 de marzo	Instrumento especializado	NO	2
CANARIAS	Decreto 131/1988, 9 septiembre	Organismo autónomo, de carácter administrativo, dotado de personalidad jurídica	NO	2
CATALUÑA	Ley 4/1987, de 24 de marzo	Organismo autónomo	NO	5
EXTREMADURA	Ley 5/1995, de 20 de abril	Unidad administrativa	NO	0
GALICIA	Decreto 163/1982, de 1 de diciembre	Organismo autónomo de carácter administrativo, con personalidad jurídica propia	SI	4
MADRID	Decreto 94/2010, de 29 de diciembre y Ley 9/2010, de 23 de diciembre	Unidad Administrativa, con rango de Subdirección General	NO	4
MURCIA	Decreto 32/ 2006, de 21 de abril	Unidad administrativa, con rango de Subdirección General	NO	1
NAVARRA	Decreto Foral 117/2007, de 3 de septiembre	Organismo autónomo con personalidad jurídica propia y plena capacidad de obrar	SI	5
LA RIOJA	Decreto 63/1999, de 10 de septiembre	Servicio	SI	1
COMUNIDAD VALENCIANA	Decreto del Consejo de 28 de enero de 1980	Área	NO	1
PAÍS VASCO	Ley 16/1983, de 27 de julio	Organismo autónomo carácter administrativo.	SI	5
ARAGÓN	Ley 1/1986, de 20 de febrero. Decreto 122/1986, de 19 de diciembre	Servicio	SI	1

Las Administraciones Autonómicas presentan, en resumen, distintas alternativas de autoorganización en esta materia, aunque según se ha indicado en otros puntos, la configuración jurídica del organismo autónomo parece el instrumento más aceptado para el desempeño de las funciones de carácter administrativo, cuyo alcance se limite estrictamente a la prestación de un servicio público, al menos en lo que se refiere la gestión de procesos selectivos para el ingreso en la Administración Pública. En este sentido, la normativa autonómica ampararía esta concepción al definir los organismos autónomos como aquellos «organismos públicos a los que se encomienda, en régimen de descentralización funcional, la organización y gestión de un servicio público y de los fondos adscritos al mismo (...)» (Artículo 72 del Decreto Legislativo 2/2001, de 3 de julio, del Gobierno de Aragón, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón).

V. PRINCIPALES NOVEDADES EN EL DISEÑO DEL INSTITUTO ARAGONÉS DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA INCORPORADAS EN EL ALEPA

Sin duda la mayor novedad del ALEPA en lo referente al IAAP está relacionada con la naturaleza jurídica prevista para el Instituto como Organismo Autónomo.

En relación con la formación y selección, el ALEPA marca una continuidad en las labores del IAAP, si bien se puede destacar en la formación la acreditación de la formación externa y de las competencias de los empleados públicos, el desarrollo de políticas de fomento de la investigación y de las publicaciones en el ámbito de las Administraciones Públicas, especialmente de sus recursos humanos y la impartición y homologación de programas de desarrollo de directivo dirigidos a los directivos públicos profesionales de las Administraciones Públicas, de acuerdo con los criterios emanados del Gobierno de Aragón y del Consejo del Empleo Público de Aragón.

Pero sin duda, los aspectos que más merecen la pena de ser destacados son los relacionados con la promoción, investigación, asesoramiento y evaluación de los programas sobre calidad de los servicios y la gestión del sistema de evaluación del desempeño profesional de los empleados públicos.

1. Evaluación de los programas de calidad y mejora de los servicios

La filosofía de la Calidad está implantada desde hace décadas en el sector privado, y con una velocidad no muy elevada, algunas de las ideas sobre Calidad se van transponiendo al ámbito público. El sector sanitario, seguido

del de educación son los dos sectores con mayor implantación de los conceptos y filosofía de la calidad, y por tanto queda el sector de la Administración General como parte última de adecuación de sus procedimientos de trabajo en el marco de la calidad, si bien el Instituto Aragonés de Empleo fue reconocido en 2010 con el Sello de Excelencia Europea 400 +.

El enfoque hacia la calidad en el servicio es parte de la orientación general de las reformas de las Administraciones Públicas, y aunque haya quien todavía se plantee la aplicabilidad de la gestión de la calidad (total) en el sector público, parece cada vez más claro que los principios de la Calidad en el sector privado necesitan tan solo de una ligera modificación para su adaptación al ámbito de la Administración, ya que la prestación de un servicio puede ser equiparada al producto que ofrece la empresa privada.

Según la Agencia de Evaluación y Calidad (AEVAL), del Ministerio de Política Territorial y Administración Pública, en el ámbito de las organizaciones públicas, el concepto de calidad actual, ampliado a la dimensión de «excelencia», constituye un marco integral de gestión aplicado a la propia organización en su conjunto. Responde a los principios de orientación a resultados y al ciudadano/cliente, liderazgo y coherencia, gestión por procesos y hechos, desarrollo e implicación de las personas, aprendizaje, innovación y mejora continuas, desarrollo de alianzas, transparencia, participación y responsabilidad social.

La *Excelencia* es una herramienta que contribuye al logro de los objetivos estratégicos de modernizar e innovar en la Administración Pública para crear valor y servir mejor a las necesidades de los ciudadanos.

En este contexto, la Agencia de Evaluación y Calidad tiene entre sus cometidos el impulso de la calidad institucional de las Administraciones Públicas, con el objetivo de:

- Aportar información a los gerentes públicos para la mejor toma de decisiones en relación con la prestación de servicios públicos.
- Promover el aprendizaje y la mejora organizacional en las instituciones públicas, contribuyendo a aumentar su rendimiento.
- Incrementar la orientación de la Administración al ciudadano, que resulte en un mejor servicio.

La actuación de la Agencia en el ámbito de la calidad de los servicios se integra dentro del Marco general para la Mejora de la Calidad en la Administración General del Estado, establecido por el Real Decreto 951/2005, de 29 de julio y conformado por seis programas básicos, que son:

- Programa de Análisis de la demanda y evaluación de la satisfacción de los usuarios.

- Programa de Cartas de Servicios.
- Programa de Quejas y Sugerencias.
- Programa de Evaluación de la Calidad de las Organizaciones.
- Programa de Reconocimiento (Certificación de Organizaciones y Premios).
- Programa del Observatorio de la Calidad de los Servicios Públicos.

Analizando este aspecto en las Comunidades Autónomas, se observa una diferencia acusada entre el desarrollo o el impulso que unas Comunidades Autónomas han dado a la Calidad y mejora de los Servicios, frente a otras en donde se observa un arranque incipiente de la misma. Así, en la segunda conferencia estatal de Calidad de los Servicios, celebrada en Logroño en noviembre de 2009, en las Prácticas finalistas se presentaron experiencias de las siguientes Comunidades Autónomas: Andalucía, Asturias, Islas Baleares, Cantabria, Castilla-La Mancha, Castilla-León, Extremadura, La Rioja, Madrid, Murcia, Navarra, País Vasco y Valencia.

Por otro lado, no supone novedad que un Instituto o Escuela de Administración Pública disponga de una unidad dedicada a los programas de calidad y mejora de los servicios públicos; así, el vecino Instituto Navarro de Administración Pública (INAP) que está estructurado en cinco Servicios, incluye el denominado Servicio de Calidad de las Políticas y Servicios Públicos, creado en septiembre de 2007 dentro de la estructura orgánica del propio organismo. Su misión es contribuir a la mejora de la calidad de los servicios públicos y fortalecer y generalizar la función de seguimiento y evaluación en las Administraciones Públicas de Navarra.

El Servicio asume el marco de evaluación y mejora de la calidad definido por la Ley Foral 21/2005, cuyo objeto es el desarrollo de un sistema público de evaluación, y basa su estrategia en las siguientes acciones de carácter general:

- Sensibilizar a responsables políticos y técnicos en relación a la evaluación como herramienta de mejora.
- Establecer criterios metodológicos mediante la publicación de Guías de orientación.
- Mejorar la capacitación interna mediante la organización de formación general y talleres prácticos.
- Fomentar la existencia de foros para intercambio de experiencias y colaboración.
- Participar en redes estatales y autonómicas para compartir estrategias y actividades concretas.

El Servicio presta asistencia y desarrolla los Acuerdos de la Comisión Foral de Evaluación, órgano competente en materia de evaluación, y gestiona el Registro de Evaluación, instrumento de soporte y divulgación de la evaluación en el sector público de Navarra.

Como resumen global, se puede indicar que el Servicio organiza sus actuaciones en relación a las dos materias de evaluación reguladas por la Ley Foral:

- Evaluación de las políticas públicas, donde lo que se evalúa es la actuación pública.
- Evaluación de la calidad de los servicios públicos, donde lo que se evalúa es la prestación de los servicios a la ciudadanía por parte de la organización.

En Aragón, es el sector sanitario el que abandera el análisis de la evaluación de programas de calidad y mejora de los servicios. Sirva como ejemplo la publicación del trabajo realizado por M.N. Díez Grijalva y J.I. Barrasa Villar (2010) en el que se realiza la evaluación de la gestión de los programas de calidad (PC) de los servicios clínicos del Hospital Clínico Universitario Lozano Blesa (HCULB) y su impacto en la mejora del centro y de los servicios, y donde se proponen recomendaciones para mejorar la gestión y el impacto de dichos programas. También existen publicaciones relacionadas con el sector de Educación, pero no hemos encontrado ninguna en el ámbito de la Administración de Justicia o de la Administración General de la CAA.

Actualmente, en el Gobierno de Aragón, la definición de proyectos y el seguimiento de la implantación, desarrollo y efectividad de los programas de modernización y mejora de la calidad de los servicios en el conjunto de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón y sus Organismos Públicos, le corresponde a la Inspección General de Servicios, según el Decreto 349/2002, de 19 de noviembre, por el que se regulan las competencias, organización y funcionamiento de la Inspección General de Servicios de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón (Boletín Oficial de Aragón nº 144, de 11 de diciembre de 2002). Si el ALEPA llegase a aprobarse y publicarse como Ley, la unidad administrativa en la Comunidad Autónoma de Aragón que se encargará de potenciar, desarrollar e implantar la evaluación de los programas de calidad y mejora de los servicios de la Administración de nuestra Comunidad Autónoma será el IAAP.

El camino por recorrer es largo. Adscribir esta competencia al IAAP supone otorgarle un valor añadido en estos momentos en los que las relaciones entre la Administración y el ciudadano pasan por ser, cuanto menos, complejas, como consecuencia de la mayor información de los particulares en lo relativo a su posición ante las instituciones. Buena parte de los ciudadanos obtienen

todo tipo de productos y servicios para su consumo con carácter inmediato, resultando cada vez más altos sus niveles de exigencia y de atención demandados, tanto en el sector privado como en el público. La tendencia desde la Administración es fomentar la participación del ciudadano en la Administración, en las políticas públicas e incluso en la gestión de algunas actividades o servicios públicos.

2. Gestión del sistema de evaluación del desempeño profesional de los empleados públicos

La evaluación del desempeño nos viene impuesta por el artículo 20, incardinado en el Capítulo II del Título III, del EBEP, que se transcribe a continuación:

- 1.- Las Administraciones Públicas establecerán sistemas que permitan la evaluación del desempeño de sus empleados.

La evaluación del desempeño es el procedimiento mediante el cual se mide y valora la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados.

- 2.- Los sistemas de evaluación del desempeño se adecuarán, en todo caso, a criterios de transparencia, objetividad, imparcialidad, y no discriminación y se aplicarán sin menoscabo de los derechos de los empleados públicos.
- 3.- Las Administraciones Públicas determinarán los efectos de la evaluación en la carrera profesional horizontal, la formación, la provisión de puestos de trabajo y en la percepción de retribuciones complementarias previstas en el artículo 24 del presente Estatuto.
- 4.- La continuidad en un puesto de trabajo obtenido por concurso quedará vinculada a la evaluación del desempeño de acuerdo con los sistemas de evaluación que cada Administración Pública determine, dándose audiencia al interesado, y por la correspondiente resolución motivada.
- 5.- La aplicación de la carrera profesional horizontal, de las retribuciones complementarias derivadas del apartado c) del artículo 24 del presente Estatuto y el cese del puesto de trabajo obtenido por el procedimiento de concurso requerirán la aprobación previa, en cada caso, de sistemas objetivos que permitan evaluar el desempeño de acuerdo a lo establecido en los apartados 1 y 2 de este artículo.

Una de las áreas del EBEP sobre la que más se ha escrito y hablado, y de la que se pensaba que se desarrollaría con más rapidez, ha sido, sin duda,

la evaluación del desempeño. El mayor problema de la implantación de la evaluación del desempeño radica en que nuestra administración, y en general la administración pública española, no está acostumbrada ni a medir, ni a ser medida, —sin olvidar que diariamente somos evaluados por los ciudadanos— por lo que la introducción de este concepto en nuestro entorno puede suponer una gran revolución de cara a la modernización y aumento de la eficacia de la administración.

En la intervención de Francisco Longo dentro del Seminario de Gestión Pública convocado por el IAAP para su desarrollo durante el año 2011, el ponente hizo una importante reflexión sobre la evaluación del trabajo en la administración, señalando que el empleado público tiene la creencia de que el correcto desempeño de su trabajo se basa en la adecuación y cumplimiento al procedimiento establecido. En la actualidad esto no es suficiente, ya que se requiere evaluar el trabajo desarrollado. Coincidió el ponente con otros autores acerca del enorme déficit evaluativo que existe en las Administraciones Públicas originado por la falta de tradición de contar, pesar y medir lo que se hace, y añadía: «Lo que no se evalúa no se gestiona, no puedo gestionar lo que no evalúo».

Un elemento actual del debate se centra en la carrera administrativa, que en ocasiones puede llegar a convertirse simplemente en el establecimiento de incentivos para incrementar las remuneraciones. La tradicional carrera vertical se sustituye por la «carrera horizontal», donde quizás la versatilidad y la posibilidad de cambiar —movilidad— nos permita mejorar profesionalmente, engrosar el currículum, las vivencias personales, etc. En efecto, no se puede gestionar la carrera horizontal de los funcionarios sin una evaluación del desempeño estrictamente realizada. Pero no hay que olvidar que una evaluación del desempeño «descafeinada» o realizada sin parámetros de medida y objetivos claros, podría convertirse en algo que podríamos denominar «café para todos», y que la evaluación del desempeño sirva para «reconvertirla» en aumentar el número de trienios, quinquenios, etc. con el claro objetivo de incrementar la remuneración de los empleados públicos.

La implantación de la evaluación del desempeño no puede olvidar nuestra realidad actual y la forma de trabajar de la Administración, pero a su vez, tiene que servir para insertar en la organización nuevos valores e instrumentos que convivan perfectamente con los ya existentes y puedan aplicarse al ámbito de la Administración Pública, cada vez más plural y con un dominio claro de la prestación de servicios frente a la tradicional labor burocrática.

Para poder llevar a cabo estos cambios, resulta indispensable e imprescindible una clara definición del puesto de trabajo, así como de las tareas a realizar, que permita una posterior evaluación del desempeño del mismo.

Gestores de recursos humanos en la Administración, y algunos representantes de organizaciones sindicales, predicán el principio de igualdad de salario ante trabajos iguales. En este punto hay que diferenciar «igual trabajo» de «igual puesto de trabajo», ya que los puestos de trabajo de la misma categoría, rango o denominación no garantizan un desempeño equivalente, como consecuencia tanto de las funciones, tareas y cargas de trabajo asignadas a cada uno como de la actitud personal ante el desarrollo de las mismas. En este contexto, evaluar el trabajo de cada uno será una obligación.

Todo esto exige que previamente el empleado tenga un total conocimiento sobre su puesto de trabajo y el objeto de su desempeño, de los objetivos de su trabajo y de su equipo, y en forma más general, de la estructura a la que pertenece. Requiere, además, un cambio drástico en la cultura de la Administración, con carácter global, y de los empleados públicos, sobre todo de los que ocupan puestos de carácter directivo. Por último, y no por ello menos importante, se precisa un enorme cambio de cultura de la clase política, de cuya voluntad depende la plena realización de las acciones de Planificación, Programación y Resultados, e incluso, la incorporación de personal directivo profesional a nuestra administración, como se prevé en el artículo 13 del EBEP.

Las herramientas para medir el desempeño del trabajo de cada uno existen y están probadas en algunas administraciones públicas; sin embargo, el cambio de cultura de todas las personas que conformamos la Administración es mucho más difícil de llevar a cabo, pues además se extiende a todas y cada una de las personas con mayor o menor implicación en el ámbito público.

El adjudicar al IAAP algo tan importante como la evaluación del desempeño del trabajo supone incrementar su valor en unos porcentajes enormemente elevados; la evaluación es un mecanismo en el que la Administración va a verse sometida en los próximos años, dado que la tendencia a presentar resultados por parte de los responsables públicos es claramente al alza, y, con ello, la de los empleados públicos respecto a su actividad.

Por último, hay que añadir que no debemos de olvidar que los empleados públicos estamos siendo continuamente evaluados por los ciudadanos que reciben nuestros servicios, lo que de alguna manera —indirecta, pero real— supone que día a día pasamos el test más importante: el que realizan los sujetos a los que va destinado nuestro trabajo. Si bien esta evaluación no posee el mismo perfil del descrito en los párrafos anteriores, la evaluación del desempeño propiamente dicha, es indiscutible la importancia de la opinión del ciudadano para la definición de los objetivos y para la determinación de ciertos aspectos de dicha evaluación.

VI. CONCLUSIONES

El Instituto Aragonés de Administración Pública, tal y como se ha previsto en el documento de trabajo elaborado para el anteproyecto de Ley del Empleo Público en Aragón, presenta una significación mucho más relevante que el IAAP actual, destacando su nueva configuración jurídica como Organismo Autónomo, y dentro del aspecto operativo la ampliación de sus actividades, incluyendo junto a las clásicas de Formación y Selección, la de los Programas de Garantía de Calidad y la Evaluación del Desempeño.

Con la atribución de estas competencias el IAAP se podrá convertir en un elemento clave para colaborar en la adaptación de la Administración Autonómica a este siglo XXI en el que nos encontramos. Adaptación que puede llegar a suponer una reorganización que ya está comenzando a demandar la sociedad, y que debe de suponer un cambio cultural enormemente importante para los empleados públicos, tanto en el ámbito de su entorno laboral, como en el de las relaciones con los ciudadanos. La supervivencia de muchas empresas está ligada a su capacidad de adaptación al cambio, y la Administración, por su dimensión y características, es una organización con una gran resistencia al cambio, por lo que de su adaptación a la «nueva era» en la que algunos autores pregonan que ya estamos entrando, puede ser clave en su supervivencia.

El IAAP, con su nueva dimensión y naturaleza, ha de servir para propiciar que la introducción de cambios en la Administración autonómica —reforma en lugar de recortes— se realice con una plena participación de todos y cada uno de los sectores implicados y con la dedicación de los tiempos necesarios para la adaptación a los nuevos escenarios; todo ello en aras de la consecución del objetivo prioritario que debe perseguir toda Administración Pública: la mejora de los servicios que se prestan a los ciudadanos.

VII. BIBLIOGRAFÍA

- ÁLVAREZ GARCÍA, Fernando (2011): «Evaluación del desempeño en la Administración Pública: propuesta metodológica», en *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, vol. 1, pp. 99-113.
- BURKE, Lisa A. y HUTCHINS, Holly M. (2008): «A study of Best Practices in Training Transfer and Proposed Modelo f Transfer», en *Human Resource Development Quarterly*, vol. 19, n° 2, pp. 107-128.
- DÍEZ GRIJALVA, M. N. y BARRASA VILLAR, J. I. (2010): «Del dicho al hecho: evaluación de los programas de calidad de un centro hospitalario», en *Revista de Calidad Asistencial*, vol. 25, n° 3, pp. 136-145.

- GOBIERNO DEL PRINCIPADO DE ASTURIAS. CONSEJERÍA DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS Y PORTAVOZ DE GOBIERNO (2010): «La Evaluación del desempeño y el “Modelo de Seguimiento de la Actividad Profesional” en la Administración del Principado de Asturias», Oviedo, Gobierno del Principado de Asturias.
- GORRITI BONTIGUI, Mikel (2005), «La evaluación del desempeño: Concepto, criterios y métodos». Recuperado el 3 de mayo de 2011 del sitio Web del Congreso sobre Gestión de Recursos Humanos en la Administración Pública (Vitoria; 2005): <http://www.vitoria-gasteiz.org/wb021/http/contenidos/Estaticos/adjuntos/2222.pdf>.
- GORRITI BONTIGUI, Mikel y LÓPEZ BASTERRA, Josefa (2009): *Identificación de criterios de desempeño a partir del análisis de puestos*, Bilbao, Instituto Vasco de Administración Pública.
- PASTORA CALLE, Verónica, (2011): «La Evaluación del Desempeño en el Estatuto Básico del Empleado Público. Aproximación a algunos de sus aspectos más destacados», *Revista CEMCI*, nº 10, enero-marzo 2011.
- PINEDA-HERRERO, P.; QUESADA, C. y MORENO M. V. (2010): «The ETF, a new tool for Evaluating Training Transfer in Spain». en *11th International Conference on Human Resource Development: Human Resource Development in the Era of Global Mobility*, Pécs, University of Pécs, ISBN 978-963-642-326-1.
- VILLA SÁNCHEZ, Aurelio y SARASOLA BONETTI, Marcos (2009): *Estándares para la evaluación del aprovechamiento de las actividades de formación del personal de la administración pública*, Oñate, Instituto Vasco de Administración Pública.

