



Elaboración y seguimiento del plan de actuación y mejora en el ámbito de los servicios administrativos

Índice

1. OBJETO	2
2. ALCANCE	2
2.1. <i>Ámbito material (y/o subjetivo):</i>	2
2.2. <i>Hitos de inicio y fin:</i>	2
3. NORMATIVA	2
4. DEFINICIONES	2
5. RESPONSABLES [ordenados alfabéticamente]	3
6. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	3
6.1 <i>Resumen de actuaciones</i>	3
6.2. <i>Elaboración del PAM</i>	4
6.3. <i>Validación, publicación y difusión</i>	6
6.4 <i>Seguimiento del PAM</i>	6
6.5 <i>Régimen transitorio</i>	7
7. DIAGRAMA DE FLUJO	8
8. SEGUIMIENTO	9
9. REGISTRO Y ARCHIVO	10
10. ANEXO	10
ANEXO 1. <i>Estructura y contenido del Plan de Actuación y Mejora</i>	10
ANEXO 2: <i>Estructura y contenido del Informe de seguimiento del PAM</i>	11

Tabla de cambios:

Nº revisión	Fecha	Modificación
v1.0	Febrero 2026	Edición inicial

- Elaborado por: Área de Calidad y Mejora
- Revisado por: Inspección General de Servicios
- Aprobado por: Gerente





1. OBJETO

El objeto del presente procedimiento es establecer los pasos que deben seguir los distintos agentes para elaborar la planificación anual (Plan de actuación y mejora -PAM-), así como para realizar el seguimiento de la consecución de los objetivos marcados a través de las acciones previstas para ello.

Clasificación del procedimiento: Estratégico.

2. ALCANCE

2.1. Ámbito material (y/o subjetivo):

Este procedimiento se aplica a los servicios y unidades incluidos en la relación de puestos de trabajo de la Universidad de Zaragoza (en adelante, Unizar), que conforman la estructura organizativa, para dar soporte administrativo en los ámbitos docente, investigador y de prestación de servicios universitarios.

2.2. Hitos de inicio y fin:

El procedimiento dará comienzo al inicio de cada ciclo establecido por el servicio/unidad para la planificación (curso académico o año natural) y finalizará con la publicación del Plan de actuación y mejora (en adelante, PAM), en el mes siguiente al de inicio del ciclo (octubre o febrero), en el apartado de calidad de la web del servicio/unidad.

3. NORMATIVA

La normativa de aplicación a este procedimiento se encuentra disponible en el siguiente enlace: <https://inspecciongeneral.unizar.es/plan-calidad/ii-plan-de-calidad-de-los-servicios-2526>

4. DEFINICIONES

- *Comisión de calidad de los servicios (CCS)*: agente de calidad formado por un equipo de personas responsables del diseño, despliegue, implantación, seguimiento y revisión del sistema interno de calidad del centro/unidad/servicio. Está compuesta por un número variable de miembros del centro/unidad/servicio, designados por el responsable, que figura como persona coordinadora.
- *Eje (de actuación)*: Cada una de las áreas prioritarias de actuación donde es preciso incidir para la consecución de unos determinados logros futuros.
- *Grupo de interés*: Cualquier persona, grupo de personas, organización empresarial o institución que puede afectar al servicio/unidad o sus actividades o verse afectada por ellas. Se incluyen estudiantes, profesorado, PTGAS, empleadores y sociedad en general.
- *Indicador*: Magnitud utilizada para medir o comparar los resultados efectivamente obtenidos, en la ejecución de un proyecto, programa o actividad.
- *Informe de seguimiento del Plan de Actuación y Mejora*: Documento que se elabora anualmente donde se revisa el cumplimiento de los objetivos establecidos y de las acciones previstas para ello.
- *JUNO*: aplicación informática para la gestión del sistema interno de garantía de la calidad de las unidades/servicios administrativos de la Unizar.
- *Objetivo operativo*: Relación de metas a alcanzar en cada eje de actuación, derivadas del análisis de necesidades de los grupos de interés, alineadas con la Política de Calidad de los Servicios y con la planificación estratégica de la Unizar.

CSV: eede0359b81fa40b7af88899467e43c9

Organismo: Universidad de Zaragoza

Página: 2 / 11

Firmado electrónicamente por

Cargo o Rol

Fecha

MARIA ELENA PÉREZ ÁLVAREZ
MARIA ISABEL LUENGO GASCON
ALFONSO CARLOS PEÑA OCHOA

Subdirectora Área de Calidad y Mejora
Directora Inspección General de Servicios
Gerente de la Universidad de Zaragoza

09/02/2026 13:34:00
09/02/2026 13:41:00
10/02/2026 09:30:00





- *Política de Calidad de los Servicios*: Declaración institucional que contiene el compromiso de la Unizar, en el ámbito de los servicios, con la cultura de calidad y la mejora continua y que tiene como destinatarios los diferentes grupos de interés.
- *Plan de Calidad de los Servicios*: Documento aprobado por la Comisión de Calidad de los Servicios de la Unizar, que recoge los objetivos estratégicos, objetivos operativos y acciones, que contribuyen a la consecución de los objetivos estratégicos de la institución en el ámbito de los servicios, de forma que sean evaluables y permitan identificar puntos fuertes y deficiencias, e implantar acciones y planes de mejora.
- *Plan de Actuación y Mejora (PAM)*: Relación de actuaciones planificadas por el servicio/unidad con carácter anual, para dar cumplimiento a los objetivos establecidos.
- *Sistema Interno de Garantía de Calidad (SIGC)*: Conjunto de políticas y procedimientos que permiten una gestión sistematizada y ordenada de todos los procesos y que, teniendo en cuenta a los grupos de interés, incorporan el ciclo de la mejora continua, mediante mecanismos para la medición, evaluación y revisión de los resultados obtenidos.

5. RESPONSABLES [ordenados alfabéticamente]

- Área de Calidad y Mejora (ACM).
- Comisión de Calidad de los servicios (CCS-Unizar).
- Comisión de Calidad del centro, unidad o servicio (Comisión de Calidad del centro, unidad o servicio).
- Responsable de la coordinación de la calidad del centro, unidad o servicio (RCoordinación).
- Responsable de la dirección de la Inspección General de los Servicios (IGS).
- Responsables del seguimiento de indicadores.

6. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

6.1 Resumen de actuaciones

Responsable	Acción	Versión PAM
Comisión de Calidad del centro, unidad o servicio	Establece los Ejes de actuación, los objetivos a lograr y las acciones a ejecutar, así como los responsables y los indicadores de seguimiento.	-
Comisión de Calidad del centro, unidad o servicio	Introduce el contenido en JUNO.	Borrador en redacción.
Responsable de la coordinación de la calidad del centro, unidad o servicio	Remite el [Borrador en redacción] al Área de Calidad y Mejora.	Borrador en revisión.





Responsable	Acción	Versión PAM
Área de Calidad y Mejora	Lleva a cabo una revisión técnica del [Borrador en revisión], enviándolo a la validación de la IGS, o devolviéndolo a la Comisión de Calidad del centro, unidad o servicio (el borrador vuelve al estado <i>en redacción</i>) indicando, en ese caso, las consideraciones necesarias.	PAM pendiente de validación.
Responsable dirección de la IGS	Valida el PAM, que pasa a ser el [PAM vigente], o la devuelve a la Comisión de Calidad del centro, unidad o servicio para introducir modificaciones (el [PAM pendiente de validación] vuelve al estado [Borrador en redacción]).	PAM vigente.
Comisión de Calidad del centro, unidad o servicio / Área de Calidad y Mejora	Difunde a través de páginas web y otros medios oportunos.	PAM vigente.
Responsable seguimiento indicadores	Realiza el seguimiento del PAM en JUNO, introduciendo el valor alcanzado en cada indicador.	-
Comisión de Calidad del centro, unidad o servicio	Realiza el informe de seguimiento en JUNO.	-
Área de Calidad y Mejora	Elabora el informe de seguimiento del PAM de los servicios unizar	-

6.2. Elaboración del PAM

En el mes siguiente a la finalización del ciclo establecido (curso académico o año natural), la Comisión de Calidad del centro, unidad o servicio analizará el estado del servicio/unidad, considerando las necesidades de sus grupos de interés y diferentes aspectos como su entorno, el marco institucional (Política de Calidad de los Servicios y planificación estratégica de la Unizar), los cambios normativos, el desarrollo tecnológico y sostenible, así como los recursos disponibles, para identificar las principales **áreas de actuación (ejes)**. Cada eje quedará definido por los siguientes elementos: Código: E_01, E_02... | Denominación | Descripción.

Como despliegue de la Política de calidad de los servicios, uno de los ejes deberá estar relacionado directamente con el Sistema interno de garantía de calidad (SIGC).

A continuación, se establecerán las **metas a alcanzar** en cada eje de actuación (**Objetivos operativos**), que deberán ser:

- Específicos y medibles: deben establecer la meta a conseguir y el plazo previsto para su consecución. A su vez, ha de poderse evaluar su cumplimiento, mediante la definición de indicadores. En caso de establecer varios indicadores para el mismo objetivo, se señalará la ponderación que se atribuye a cada uno.
- Realistas: deben ser factibles con los recursos disponibles.





Cada Objetivo operativo ¹ quedará definido por los siguientes elementos:

- **Código** [O_xx.y]: "xx" se corresponde con la cifra del eje al que se adscribe; "y" será una numeración correlativa dentro de cada eje, empezando por 1. Las cifras se separan por un punto. Ej.: O_01.1; O_01.2; O_02.2...
- **Descripción**: explicación breve del objetivo.
- **Indicadores** para su medición:
 - **Código** [icód_objetivo]. Si hay varios indicadores para un mismo objetivo, se añadirá al final "_1", "_2" ...). Ej.: iO_01.1_1; iO_01.1_2; iO_01.2...
 - **Descripción**: definición del indicador.
 - **Valor a alcanzar**: núm | % | sí-no

Para la consecución de cada objetivo se concretará la relación de **acciones a ejecutar**, que quedarán definidas por los siguientes elementos:

- **Código**: A_año de elaboración del PAM_númeroCorrelativo (tres dígitos, empezando por 001). Con esta codificación, aunque las acciones no finalizadas se incorporen a PAM posteriores, siempre estará informado el año inicial. Ej.: A_2026_001, A_2026_002, A_2026_003...
- **Descripción**: contenido de la acción.
- **Origen de la acción**: se indicará de dónde surge la necesidad de implementar la acción (Plan de Calidad de los Servicios, Plan estratégico, Plan de igualdad, Quejas y sugerencias...).
- **Responsable** de su ejecución y/o seguimiento.
- **Plazo**: mes y año en que tiene que estar finalizada / si es continua, indicar curso "202x/202x+1" o "año 202x", según la periodicidad del PAM.
- **Indicadores** para su medición:
 - **Código**: icódAcción (si hay varios indicadores para una misma acción se añadirá al final "_1", "_2" ...)
 - **Descripción**: definición del indicador.
 - **Valor a alcanzar**: núm | % | sí-no

La Comisión de Calidad del centro, unidad o servicio introducirá los datos en la aplicación informática JUNO, cumplimentando los diferentes apartados según las indicaciones que desde la aplicación se le irán señalando.

Para ello, el Área de Calidad y Mejora dará de alta a las unidades en la aplicación. Así mismo, colaborará técnicamente con las unidades responsables de su elaboración, cuando así lo requieran.

La Comisión de Calidad del centro, unidad o servicio aprobará el borrador del PAM [Borrador en redacción] y el responsable de la coordinación de la calidad del centro, unidad o servicio o PTGAS en quien delegue lo introducirá en la aplicación JUNO y lo enviará a la revisión técnica por el Área de Calidad y Mejora [Borrador en revisión] que, de ser favorable, lo remitirá a la Inspección General de Servicios para su validación [PAM pendiente de validación], o bien podrá devolverlo a la Comisión de Calidad del centro, unidad o servicio, proponiendo modificaciones [Borrador en redacción].

¹ Los objetivos referidos al diseño, implementación, revisión y mejora del SIGC se incluirán en el eje de Calidad.





La persona responsable de la dirección de la IGS, tras la revisión oportuna aceptará el PAM pendiente de firma, validándolo, con lo que se convertirá en el [PAM vigente] o bien lo devolverá la CCS, proponiendo modificaciones [Borrador en redacción].

Toda la documentación generada se gestionará de acuerdo con lo establecido en el procedimiento de apoyo PRA 01.0.1 de Control de la documentación del SGIC de los servicios, o el procedimiento que lo sustituya.

6.3. Validación, publicación y difusión

Los PAM validados por la IGS se entenderán aprobados en la fecha del último borrador aprobado por la Comisión de Calidad del centro, unidad o servicio y surtirán plenos efectos desde el día siguiente a su validación.

El Área de Calidad y Mejora y el servicio responsable de la elaboración del PAM llevarán a cabo las actuaciones necesarias para su difusión, de manera que las mismas puedan ser conocidas por los diferentes grupos de interés a través de medios electrónicos, publicándose en las páginas web de los respectivos centros/unidades/servicios y, de forma automática, en la siguiente url: <https://juno.unizar.es/juno/pam/>.

6.4 Seguimiento del PAM

En el mes siguiente a la finalización del ciclo establecido (curso académico o año natural), la Comisión de Calidad del centro, unidad o servicio realizará el seguimiento de la consecución de los objetivos marcados y de la ejecución de las acciones previstas, a través de la aplicación JUNO, cumplimentando los diferentes apartados, y lo hará llegar, a través de la misma herramienta informática, al Área de Calidad y Mejora.

Para el **seguimiento de la consecución de los objetivos** se rellenarán los siguientes datos:

- *Valor alcanzado:* Grado de cumplimiento del objetivo, sobre el valor a alcanzar. Se recomienda convertir a porcentaje, lo que facilitará el análisis global de ejecución del PAM.
- *Estado de consecución* del objetivo:
 - Desestimado: objetivo descartado
 - Pendiente: todavía no se ha iniciado su consecución
 - En curso: se han alcanzado algunos valores
 - Ejecutado: se ha alcanzado en su totalidad
- *Observaciones:* se indicarán las aclaraciones que se consideren procedentes.

Para el **seguimiento de la ejecución de las acciones** se rellenarán los siguientes datos:

- *Valor alcanzado:* Grado de ejecución de la acción, sobre el valor a alcanzar. Se recomienda convertir a porcentaje, lo que facilitará el análisis global de ejecución del PAM.
- *Estado de ejecución* de la acción:
 - Desestimado: acción descartada
 - Pendiente: acción todavía sin iniciar
 - En curso: acción iniciada, pero sin finalizar
 - Ejecutado: acción finalizada
- *Observaciones:* se indicarán las aclaraciones que se consideren procedentes.

La Comisión de Calidad del centro, unidad o servicio redactará las conclusiones que considere oportunas tras el análisis de datos, incluyéndolas en apartado correspondiente en la aplicación JUNO. El responsable de la coordinación de la calidad del centro, unidad o servicio enviará la Versión provisional al Área de Calidad y Mejora, para su revisión técnica y aceptación (convirtiéndose en Versión definitiva) o devolución a la Comisión de Calidad del centro, unidad o servicio, con las consideraciones oportunas.

CSV: eede0359b81fa40b7af88899467e43c9

Organismo: Universidad de Zaragoza

Página: 6 / 11

Firmado electrónicamente por

Cargo o Rol

Fecha

 MARIA ELENA PÉREZ ÁLVAREZ
 MARIA ISABEL LUENGO GASCON
 ALFONSO CARLOS PEÑA OCHOA

 Subdirectora Área de Calidad y Mejora
 Directora Inspección General de Servicios
 Gerente de la Universidad de Zaragoza

 09/02/2026 13:34:00
 09/02/2026 13:41:00
 10/02/2026 09:30:00




El Área de Calidad y Mejora y el centro/unidad/servicio llevarán a cabo las actuaciones necesarias para su difusión, de manera que el mismo pueda ser conocido por los usuarios a través de medios electrónicos, publicándose en las páginas web de los respectivos centros/unidades/servicios y, de forma automática, en la siguiente url: <https://juno.unizar.es/juno/pam/>

Finalmente, en el mes de febrero el Área de Calidad y Mejora remitirá a la Gerencia un Informe Global con el análisis de los PAM de las unidades, a partir de los datos obtenidos desde la aplicación JUNO.

6.5 Régimen transitorio

Hasta que esté operativo el módulo correspondiente en la aplicación JUNO, se documentará el contenido del PAM y su seguimiento en la plantilla Excel accesible en la siguiente url:

<https://inspecciongeneral.unizar.es/plantillas-sigc-unidades>

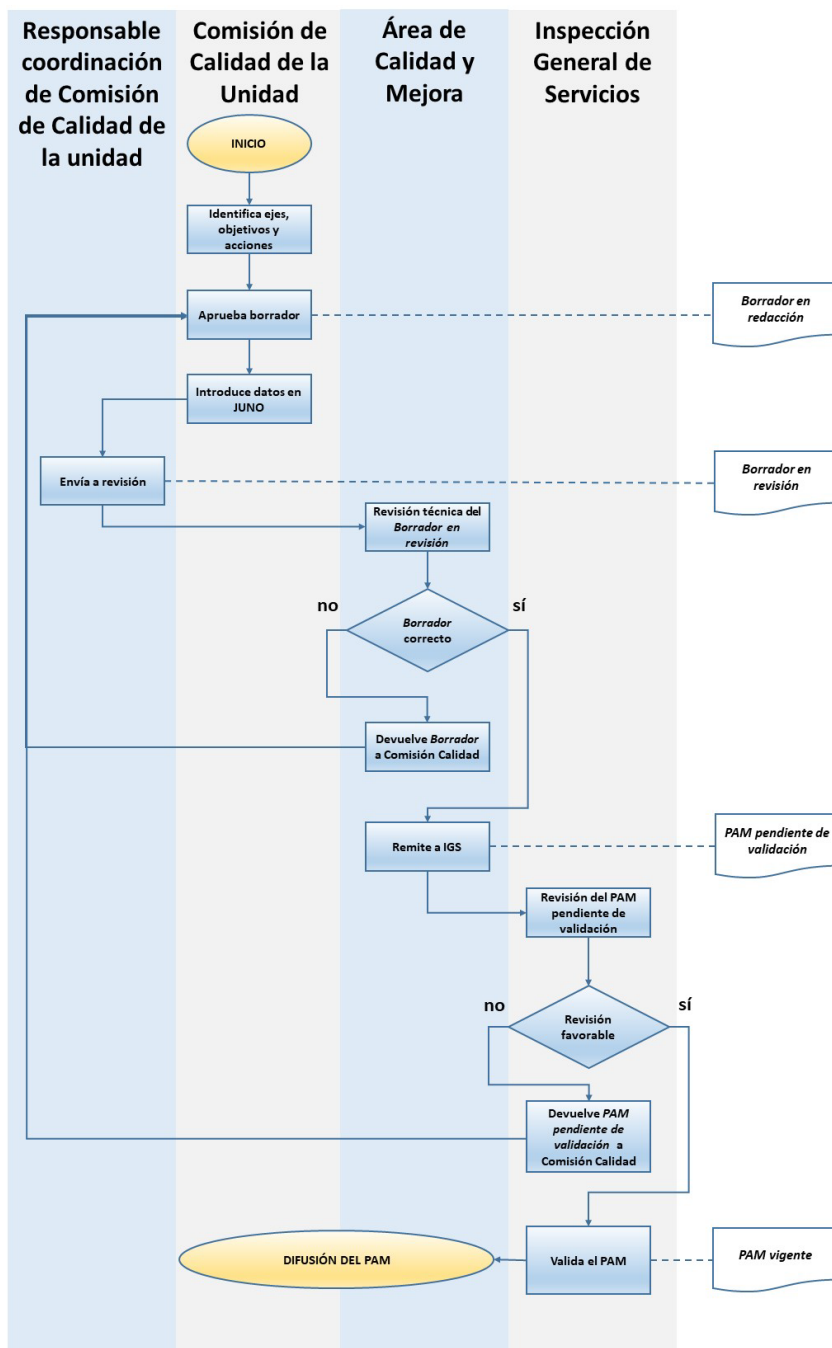
Así mismo, el envío de versiones al Área de Calidad y Mejora para su revisión técnica se realizará por email (uzcalidad@unizar.es).



eede0359b81fa40b7af88899467e43c9

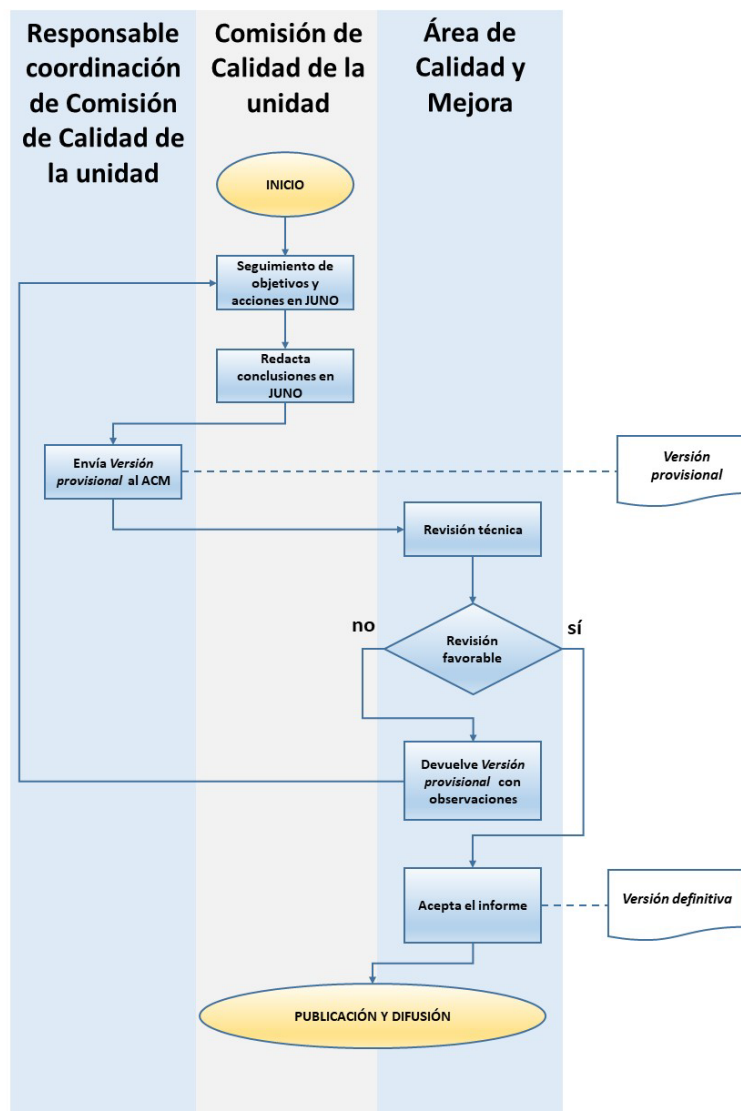
Copia auténtica de documento firmado digitalmente. Puede verificar su autenticidad en <http://valide.unizar.es/csv/eede0359b81fa40b7af88899467e43c9>

CSV: eede0359b81fa40b7af88899467e43c9	Organismo: Universidad de Zaragoza	Página: 7 / 11	
Firmado electrónicamente por	Cargo o Rol	Fecha	
MARIA ELENA PÉREZ ÁLVAREZ	Subdirectora Área de Calidad y Mejora	09/02/2026 13:34:00	
MARIA ISABEL LUENGO GASCON	Directora Inspección General de Servicios	09/02/2026 13:41:00	
ALFONSO CARLOS PEÑA OCHOA	Gerente de la Universidad de Zaragoza	10/02/2026 09:30:00	


7. DIAGRAMA DE FLUJO
Elaboración del Plan de Actuación y Mejora (PAM)




Elaboración del Informe de seguimiento del PAM



8. SEGUIMIENTO

El Área de Calidad y Mejora será la responsable del seguimiento anual de este procedimiento a través de los siguientes indicadores:

- Nombre del indicador 1: Unidades con PAM
 - Descripción del indicador: porcentaje de unidades que cuentan con un PAM vigente en el mes de febrero, respecto del total de unidades que forman parte del SIGC de los servicios.
 - Forma de obtención: conteo en los archivos del sistema de calidad de los servicios
 - Responsable: Área de Calidad y Mejora
 - Valor a alcanzar: 100%





- Nombre del indicador 2: Unidades con Informe de seguimiento
 - Descripción del indicador: porcentaje de unidades que han elaborado el Informe de seguimiento del PAM del ciclo anterior, respecto al total de unidades que forman parte del SIGC de los servicios al finalizar dicho periodo.
 - Forma de obtención: conteo en los archivos del sistema de calidad de los servicios
 - Responsable: Área de Calidad y Mejora
 - Valor a alcanzar: 100%
- Nombre del indicador 3: Cumplimiento de objetivos
 - Descripción del indicador: porcentaje de logro de objetivos.
 - Forma de obtención: conteo en los archivos del sistema de calidad de los servicios
 - Responsable: Área de Calidad y Mejora
 - Valor a alcanzar: 80%
- Nombre del indicador 4: Ejecución de acciones
 - Descripción del indicador: porcentaje de ejecución de acciones.
 - Forma de obtención: conteo en los archivos del sistema de calidad de los servicios
 - Responsable: Área de Calidad y Mejora
 - Valor a alcanzar: 80%

Los Centros, servicios y unidades realizarán un seguimiento anual de este procedimiento a través de los indicadores 3 y 4, así como de aquellos otros que consideren oportunos.

9. REGISTRO Y ARCHIVO

El Informe Global con el análisis de los PAM de las unidades será archivado en el repositorio Alfresco por el Área de Calidad y Mejora según se establezca en el procedimiento de Control de la documentación del SIGC de los servicios.

Los centros, unidades y servicios archivarán electrónicamente los PAM en su repositorio de documentación del SIGC.

10. ANEXO

ANEXO 1. Estructura y contenido del Plan de Actuación y Mejora

— Encabezado

Todas las páginas del documento contendrán un encabezado que incluya los logos de la Universidad de Zaragoza y de la unidad, la mención “Plan de Actuación y Mejora”, número de página, fecha de aprobación del PAM y periodo al que hace referencia.

— Cubierta

- Título, indicando la unidad que elabora y ejecuta el PAM.
- Tabla de control de firmas: unidad que elabora el PAM, la que lo revisa y la que lo valida.

— Información general

(importada del módulo de Carta de Servicios)

- Introducción: presentación breve de la unidad.
- Objetivos y fines: contiene la misión/propósito, la visión y los valores de la unidad, con mención expresa a los ODS.

CSV: eede0359b81fa40b7af88899467e43c9

Organismo: Universidad de Zaragoza

Página: 10 / 11

Firmado electrónicamente por

Cargo o Rol

Fecha

MARIA ELENA PÉREZ ÁLVAREZ
MARIA ISABEL LUENGO GASCON
ALFONSO CARLOS PEÑA OCHOA

Subdirectora Área de Calidad y Mejora
Directora Inspección General de Servicios
Gerente de la Universidad de Zaragoza

09/02/2026 13:34:00
09/02/2026 13:41:00
10/02/2026 09:30:00





- Datos identificativos: denominación oficial completa, y responsable de la unidad.
- Información de contacto: dirección, teléfonos, correos electrónicos, página web, forma de acceso, horario, medios y lugares de atención al público y mapa de acceso.
- Entrada en vigor: será el día siguiente a la validación del PAM por la Inspección General de Servicios.

(texto nuevo)

- Comentarios y explicaciones sobre el PAM

— *Contenido del PAM*

- Datos relativos a ejes, objetivos y acciones, en formato de tabla.

ANEXO 2: Estructura y contenido del Informe de seguimiento del PAM

- *Encabezado*: todas las páginas del documento contendrán un encabezado que incluya los logos de la Universidad de Zaragoza y de la unidad, la mención “Informe de seguimiento del Plan de actuación y mejora.”, el número de página, fecha de aprobación del Informe y el periodo al que hace referencia.
- *Cubierta*: Título, indicando la unidad que redacta el informe.
- *Actividad de la Comisión de Calidad*: apartado opcional, informando del número y fecha de reuniones celebradas.
- *Observaciones y conclusiones*: contiene todas las observaciones que la unidad considere necesario hacer, y las conclusiones que extraigan de los datos contenidos en el Informe.
- *Tabla de indicadores*: contiene los valores alcanzados por el indicador de cada objetivo y de cada acción, la valoración que la unidad hace sobre el grado de cumplimiento alcanzado (desestimado, pendiente, en curso, ejecutado), y las observaciones que se estimen oportunas. Incluye un cuadro resumen con el número y porcentaje de objetivos y acciones por cada uno de los estados.

CSV: eede0359b81fa40b7af88899467e43c9

Firmado electrónicamente por

MARIA ELENA PÉREZ ÁLVAREZ
MARIA ISABEL LUENGO GASCON
ALFONSO CARLOS PEÑA OCHOA

Organismo: Universidad de Zaragoza

Cargo o Rol

Subdirectora Área de Calidad y Mejora
Directora Inspección General de Servicios
Gerente de la Universidad de Zaragoza

Página: 11 / 11

Fecha

09/02/2026 13:34:00
09/02/2026 13:41:00
10/02/2026 09:30:00

