

« ... **informe**
al Congreso de los Diputados, acerca de la actividad
desplegada por las **Agencias Estatales**,
y sus compromisos para mejorar la calidad de los
servicios prestados a los ciudadanos.»

Disposición adicional primera de la Ley 28/2006, de 18 de Julio,
de Agencias Estatales para la mejora de los Servicios Públicos

3
FEBRERO 2012



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE HACIENDA
Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

INFORME SOBRE ACTIVIDAD 2010

AGENCIAS ESTATALES

Informe al Congreso de los Diputados, acerca de la actividad desplegada por las Agencias Estatales y sus compromisos para mejorar la calidad de los servicios prestados a los ciudadanos

Disposición Adicional Primera de la Ley 28/2006, de 18 de Julio, de Agencias Estatales para la mejora de los Servicios Públicos

INFORME SOBRE ACTIVIDAD 2010
AGENCIAS ESTATALES

Edita:
Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas
Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas
y la Calidad de los Servicios (AEVAL)

Edición 2012

Equipo Técnico:

Joaquín Ruíz López
Director del Departamento de Calidad

Eloy Cuéllar Martín
Responsable de área

Catálogo de Publicaciones de la Administración General del Estado
<http://publicacionesoficiales.boe.es/>

NIPO: 632-12-003-2

Sumario

<i>INTRODUCCIÓN: OBJETO, OBJETIVOS, ELABORACIÓN, METODOLOGÍA Y ESTRUCTURA DEL INFORME.</i>	7
<i>1. ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES EN EL ÁMBITO DE LA GESTIÓN DE CALIDAD DURANTE 2010</i>	19
1.1. EL COMPROMISO CON LA GESTIÓN DE CALIDAD DE LAS AGENCIAS ESTATALES	19
Compromiso con la Cultura de Calidad reflejado en los documentos institucionales	20
Las estructuras o mecanismos de apoyo a la calidad	26
1.2. LA INTEGRACIÓN DE LA CALIDAD EN LA GESTIÓN DE LAS AGENCIAS ESTATALES	35
Evaluación del Grado de desarrollo de la planificación de la calidad	35
Evaluación de la formación y difusión de los conocimientos, habilidades y valores necesarios para el desarrollo de la función de calidad.	38
Evaluación del despliegue de la Gestión por Procesos en las Agencias Estatales	43
Evaluación de la Identificación y Gestión de los principales Grupos de Interés y Alianzas	48
1.3. <i>EL MARCO GENERAL PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD EN LA AGE APLICADO A LAS AGENCIAS ESTATALES.</i>	52
El Programa de Análisis de la Demanda y Evaluación de la Satisfacción	53
El Programa de Cartas de Servicios	57
El Programa de Quejas y Sugerencias	62
El Programa de Evaluación de la Calidad	66
El Programa de Reconocimiento	69
<i>2. INICIATIVAS DE LAS AGENCIAS ESTATALES EN MATERIA DE SOSTENIBILIDAD EN 2010.</i>	71
Marco conceptual de la sostenibilidad.....	71
Iniciativas vinculadas al concepto de sostenibilidad.....	72
Recapitulación	75
<i>3. SELECCIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS EN AGENCIAS ESTATALES.</i>	77
CSIC: Inclusión de la Agencia en la Sociedad de la información: Facebook, Twitter y Youtube	77
AESA: Aplicación para la gestión de auditorías internas.....	78
AEMET: Obtención del certificado ISO 9001:2008 a los servicios que presta a la navegación aérea.....	78
AEMET: establecimiento del acceso libre y gratuito a todos sus datos por medios electrónicos	79
AECID: promoción de una experiencia piloto de teletrabajo.....	80
AEVAL: Impulso de la Red Interadministrativa de Calidad en los Servicios Públicos; Un espacio multinivel.....	81
<i>4. RECAPITULACIÓN:</i>	83
<i>5. DECÁLOGO DE RECOMENDACIONES:</i>	85
<i>ANEXO 1: PROCESO DE REALIZACIÓN DEL INFORME</i>	91
<i>ANEXO 2: GLOSARIO DE TÉRMINOS UTILIZADOS EN EL INFORME</i>	93
<i>ANEXO 3: DATOS BÁSICOS DE LAS AGENCIAS ESTATALES</i>	99

Ilustraciones del Informe

<i>Cuadro n° 1. Agencias Estatales existentes en 2010.....</i>	<i>10</i>
<i>Cuadro n° 2. Los programas del Marco General para la Mejora de la Calidad de la Administración General del Estado.....</i>	<i>15</i>
<i>Tabla n° 1. Aspectos Evaluados en el presente Informe.....</i>	<i>16</i>
<i>Cuadro n° 3. Descripción del cuestionario remitido a las Agencias Estatales.....</i>	<i>17</i>
<i>Cuadro n° 4. Mapa Estratégico (o de Valor) de AEVAL.....</i>	<i>22</i>
<i>Cuadro n° 5 Mapa Estratégico (o de Valor) de AEMET.....</i>	<i>24</i>
<i>Gráfico n° 1. Marco de referencia para la calidad por Agencias.....</i>	<i>26</i>
<i>Figura n° 1. Estructura Responsable de Calidad en AEVAL. Fuente: elaboración propia... </i>	<i>29</i>
<i>Figura n° 2. Estructura Responsable de Calidad en AECID. Fuente: elaboración propia... </i>	<i>29</i>
<i>Figura n° 3. Estructura responsable de Calidad en AEBOE. Fuente: elaboración propia.. </i>	<i>31</i>
<i>Figura n° 4. Estructura responsable de Calidad en CSIC. Fuente: elaboración propia..... </i>	<i>31</i>
<i>Figura n°5. Estructura responsable de Calidad en AEA. Fuente: elaboración propia..... </i>	<i>32</i>
<i>Figura n°6. Estructura responsable de Calidad en AEMET. Fuente: elaboración propia.. </i>	<i>33</i>
<i>Figura n°7. Estructura responsable de Calidad en AESA. Fuente: elaboración propia..... </i>	<i>34</i>
<i>Gráfico n° 2. Resumen estructuras responsables de Calidad en Agencias Estatales..... </i>	<i>34</i>
<i>Fuente: elaboración propia..... </i>	<i>34</i>
<i>Cuadro n° 6. Plan de Calidad de AEVAL en Plan de Acción 2010. Fuente: AEVAL..... </i>	<i>37</i>
<i>Gráfico n° 3. Resumen Planificación de la Calidad en Agencias Estatales. Fuente: elaboración propia..... </i>	<i>38</i>
<i>Gráfico n° 4. Resumen Planificación de la Calidad en Agencias Estatales. Fuente: elaboración propia..... </i>	<i>42</i>
<i>Cuadro n° 7. Mapa de procesos en AEVAL aprobado por su Consejo Rector..... </i>	<i>45</i>
<i>Fuente: Dpto. de Calidad de AEVAL. </i>	<i>45</i>
<i>Cuadro n° 8. Mapa de Macro procesos en AESA. Fuente: AESA..... </i>	<i>46</i>
<i>Gráfico n° 5. Resumen despliegue de la gestión por procesos en Agencias Estatales..... </i>	<i>47</i>
<i>Gráfico n° 6. Identificación de Grupos de Interés y Alianzas en Agencias Estatales..... </i>	<i>52</i>
<i>Gráfico n° 7. Resumen Análisis de la Demanda y satisfacción en las Agencias Estatales. </i>	<i>57</i>
<i>Gráfico n° 8. Resumen programa de Cartas de Servicio en las Agencias Estatales..... </i>	<i>61</i>
<i>Cuadro n° 9. Ejemplo formulario de quejas y sugerencias AECID. Fuente: AECID..... </i>	<i>63</i>
<i>Gráfico n° 9. Resumen programa de Quejas y Sugerencias en las Agencias Estatales..... </i>	<i>66</i>

INTRODUCCIÓN: OBJETO, OBJETIVOS, ELABORACIÓN, METODOLOGÍA Y ESTRUCTURA DEL INFORME.

LAS AGENCIAS ESTATALES ESPAÑOLAS EN EL CONTEXTO INTERNACIONAL. OBJETO DE ESTE INFORME.

En este informe se analizan las actuaciones en materia de Gestión de Calidad desplegadas a lo largo de 2010 por las Agencias Estatales creadas a partir de la Ley 28/2006 de 18 de julio, de Agencias Estatales para la mejora de los servicios públicos. La propia Ley 28/2006 establece el mecanismo para el seguimiento de las actuaciones de dichos organismos en materia de Gestión de Calidad. La disposición adicional primera de esta norma determina en su punto tercero que será la *Agencia Estatal de Evaluación de Políticas y Calidad de los Servicios* (AEVAL), la entidad encargada de elaborar un informe anual sobre la actividad desplegada por las Agencias Estatales y sus compromisos para mejorar la calidad de los servicios prestados a los ciudadanos. También establece que el informe resultante será remitido al Congreso de los Diputados.

Cumpliendo con este mandato se presenta el tercer informe de una serie iniciada en 2009, elaborada por el Observatorio de Calidad de los Servicios dependiente del Departamento de Calidad de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL).

Aunque no es una fórmula organizativa nueva en el panorama internacional, en los últimos años, un creciente y numeroso grupo de países, entre los que se encuentra España, han recurrido a la creación de Agencias, transfiriendo a estos organismos ciertas actividades que en un principio realizaba la administración matriz. La proliferación de este tipo de organizaciones y el hecho de que su funcionamiento se pueda observar ya con cierta perspectiva temporal ha convertido a las Agencias en objeto de numerosos diagnósticos y propuestas para tratar de mejorar su funcionamiento¹.

Uno de los más completos y aplicables, por tratarse de una investigación comparativa sobre las tendencias actuales en el Sector Público, es el correspondiente al grupo CRIPO / COBRA, titulado: "Gobernar las Agencias Públicas en el siglo XXI"². De acuerdo con esta

¹ Véase, por ejemplo, Eureval (2008), James y van Thiel (2011).

² Governing Public Agencies in the 21st Century International lessons and policy recommendations by the COST Action IS0601 on 'Comparative Research into Current Trends in Public Sector Organization (2011). CRIPO((Comparative Research into Current Trends in Public Sector Organization),)/COBRA'. Koen Verhoest, Sandra van Thiel, Geert Bouckaert, Per Lægread and the COST-CRIPO/COBRA network.

investigación las características de las Agencias Estatales varían notablemente, incluso dentro del mismo país. Con la denominación de Agencias se presentan organismos que responden a diferentes parámetros legales, organizativos, financieros y de gestión. Asimismo, también varían en cuanto a su grado de autonomía y el modo en que se relacionan con la administración matriz (o "Principal"). En la mayoría de los países, por ejemplo, la tutela de este tipo de organizaciones se realiza desde los Ministerios y sólo unas pocas Agencias rinden cuentas directamente al parlamento. Estas diferencias se explican, de acuerdo al mencionado informe, en función de distintas razones, sobre todo relacionadas con la tradición administrativa y cultura corporativa de la Administración Pública.

Si bien se ha producido cierto fenómeno de emulación en el marco de la denominada "Nueva Gestión Pública", que debería haber conducido a que las Agencias presentaran rasgos comunes, en la práctica su adaptación a las diversas tradiciones administrativas y al contexto de cada país ha hecho que presenten ciertas disparidades.

El análisis internacional comparativo concluye que, en general, el proceso de "agencificación" ha permitido reducir el número de empleados públicos y mejorar la calidad de los servicios prestados pero, al mismo tiempo, ha generado un incremento presupuestario derivado de los costes de transformación y de la implantación de nuevos mecanismos de rendición de cuentas y control. Además, se ha producido cierta pérdida de control por parte de la organización matriz o "principal" a la par que se han generado nuevas necesidades de coordinación. No obstante, en numerosas ocasiones se pone de manifiesto que la evidencia sobre la mejora efectiva de los servicios no está clara, debido sobre todo a la carencia de datos anteriores al proceso de creación de las Agencias y a las dificultades de medir el impacto de la creación de estos organismos, por lo que no siempre resulta claro cómo las Agencias están contribuyendo a la mejora del proceso de adopción de decisiones en el sector de política pública en el que desarrollan su actividad. Igualmente, tampoco existen mediciones sólidas de la productividad de las Agencias.

Con este diagnóstico como partida, se han adoptado algunas medidas. Se han repensado los mecanismos de gobernanza, se han impuesto nuevas regulaciones, se ha mejorado la coordinación, se ha apoyado técnicamente a las Agencias para el diseño y rediseño periódico de indicadores más sólidos de desempeño de su personal (con el objetivo de reforzar el control y la rendición de cuentas) y se han articulado evaluaciones más allá del control presupuestario, orientadas a observar el impacto de estas nuevas organizaciones. Aunque ha habido algunos casos en los que las Agencias existentes se han reconvertido en otro tipo de entes, la tendencia comparada en el plano internacional muestra que en la mayoría de los casos, las Agencias permanecerán como fórmula organizativa e incluso incrementarán su presencia en los países de la OCDE.

Aunque el presente estudio, que AEVAL tiene encomendado, es mucho más limitado en cuanto a su objeto y objetivos que los estudios internacionales citados anteriormente, también pretende servir para la identificación de áreas de mejora para las Agencias Estatales españolas.

Como en la mayoría de los países de la OCDE, en España también se ha recurrido a la utilización de esta fórmula organizativa que proporciona ciertas ventajas inherentes. En particular, el objetivo de prestar unos servicios públicos eficaces y de calidad, como exigen hoy los ciudadanos a sus gobiernos y Administraciones Públicas en las democracias europeas, requiere de organizaciones públicas diseñadas con un enfoque

organizativo y funcional adaptativo y flexible. La aprobación de la Ley 28/2006, de 18 de julio, de Agencias Estatales para la mejora de los servicios públicos y la posterior y progresiva creación de este tipo de organizaciones, ha constituido un punto de inflexión en este propósito de mejora de la eficacia y la calidad de la acción de gobierno.

Las características más destacadas de este modelo organizativo, tras sus primeros cuatro años de existencia, podrían resumirse en tres: autonomía funcional, responsabilidad por la gestión y control por resultados.

A fecha de realización de este informe, en España están constituidas ocho³ Agencias Estatales conforme a la Ley 28/2006 de 18 de Julio que autoriza al gobierno para su creación.

³ Aunque no es objeto del presente informe 2010, mediante el Real Decreto 1275/2011, de 16 de septiembre, se creó la Agencia Estatal «Agencia Española de Medicamentos y Productos Sanitarios» y se aprobó su Estatuto. De esta forma en el año 2011 se incorporó una octava Agencia, con la conversión de la Agencia Española de Medicamentos y Productos Sanitarios (AEMPS) en Agencia Estatal. El objetivo fue el de incrementar las garantías de salud pública a la sociedad mediante una gestión más eficaz, de mayor calidad y transparencia, con un mejor funcionamiento interno.

Son las siguientes:

Agencias Estatales existentes en 2010

Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL), cuyo Estatuto fue aprobado mediante el Real Decreto 1418/2006, de 1 de diciembre. La Agencia, adscrita a 31 de Diciembre de 2010 al Ministerio de Presidencia⁴, tiene como objeto la promoción y la realización de evaluaciones de las políticas y programas públicos cuya gestión corresponde a la Administración General del Estado, favoreciendo el uso racional de los recursos públicos y el impulso de la gestión de la calidad de los servicios. El Contrato de Gestión de AEVAL fue aprobado por la Orden PRE/2650/2008, de 4 de septiembre.

Agencia de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), cuyo Estatuto fue aprobado mediante el Real Decreto 1403/2007, de 26 de octubre. Adscrita al Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación, su finalidad es el fomento, la gestión y la ejecución de las políticas públicas de cooperación internacional para el desarrollo, dirigidas a la lucha contra la pobreza y la consecución de un desarrollo humano sostenible en los países en desarrollo. El Contrato de Gestión de AECID se aprobó por la Orden PRE/1914/2009, de 13 de julio.

Agencia Estatal Boletín Oficial de Estado (BOE), cuyo Estatuto fue aprobado mediante el Real Decreto 1495/2007, de 12 de noviembre. La Agencia está adscrita al Ministerio de la Presidencia y su objeto es la edición, publicación, impresión, distribución, comercialización y venta del Boletín Oficial del Estado y otras publicaciones oficiales. El Contrato de Gestión de la Agencia Estatal BOE se aprobó por la Orden PRE/3/2009, de 9 de enero.

Agencia Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC), cuyo Estatuto fue aprobado mediante el Real Decreto 1730/2007, de 21 de diciembre. La Agencia Estatal CSIC adscrita en 2010 al Ministerio de Ciencia e Innovación⁵ y tiene como objeto el fomento, la coordinación, el desarrollo y la difusión de la investigación científica y tecnológica, de carácter pluridisciplinar, con el fin de contribuir al avance del conocimiento y al desarrollo económico, social y cultural, así como a la formación de personal y el asesoramiento a entidades públicas y privadas en estas materias.

Agencia Estatal Antidopaje (AEA), cuyo Estatuto fue aprobado mediante el Real Decreto 185/2008, de 8 de febrero. Adscrita en 2010 a Presidencia del Gobierno⁶, tiene como finalidad la realización de las actividades materiales de prevención, de protección de la salud y de lucha contra el dopaje en el deporte, así como la ejecución e impulso de una política de investigación en materia de control del dopaje y de la protección de la salud del deportista.

Agencia Estatal de Meteorología (AEMET), cuyo Estatuto fue aprobado mediante el Real Decreto 186/2008, de 8 de febrero. El objetivo de esta Agencia adscrita en 2010 al Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino⁷, es el desarrollo, la implementación y la prestación de los servicios meteorológicos de competencia del Estado y el apoyo al ejercicio de otras políticas públicas y actividades privadas, contribuyendo a la seguridad de bienes y personas y al bienestar y desarrollo sostenible de la sociedad española.

Agencia Estatal de Seguridad Aérea (AESA), cuyo Estatuto fue aprobado mediante el Real Decreto 184/2008, de 8 de febrero. AESA, adscrita al Ministerio de Fomento, debe encargarse de la ejecución de las funciones de ordenación, supervisión e inspección de la seguridad del transporte aéreo y de los sistemas de navegación aérea y de seguridad aeroportuaria, en sus vertientes de inspección y control de productos aeronáuticos, de actividades aéreas y del personal aeronáutico, y de las funciones de detección, análisis y evaluación de los riesgos de seguridad en este modo de transporte.

Cuadro nº 1. Agencias Estatales existentes en 2010

⁴ Actualmente está adscrita al Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas.

⁵ Actualmente está adscrita al Ministerio de Economía y Competitividad.

⁶ Actualmente está adscrita al Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

⁷ Actualmente adscrita al Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medioambiente.

En la actualidad, las Agencias Estatales constituyen la fórmula organizativa más novedosa puesta en marcha en la Administración General del Estado en España. El análisis de la evolución y resultados de su gestión tiene una especial importancia por el carácter que la Ley de Agencias Estatales concede a estos organismos como experiencias piloto. Explícitamente, la propia Ley de Agencias Estatales establece en su exposición de motivos que las Agencias *“no van a ser, sin más, un nuevo tipo de organismo público, sino la fórmula organizativa hacia la que, progresivamente, se van a reconducir aquellos organismos públicos existentes en la actualidad, cuya actividad y funciones se ajusten al concepto de Agencia Estatal y se estime oportuno y más eficaz su transformación en este tipo de organismo público.”*

De esta forma, al margen de la coyuntura económica actual cuya evolución puede dar lugar a diferentes escenarios, parece que hay un consenso generalizado en que el camino emprendido hace cinco años por las Agencias Estatales fruto de la Ley 28/2006 de 18 de Julio, pueda ser seguido por otros organismos públicos en el futuro, teniendo en cuenta el aprendizaje obtenido durante el recorrido actual.

La principal novedad en la configuración de las Agencias Estatales consiste en su concepción como organismos de la Administración Pública a los que se adjudican unos fines, que han de desarrollar con cierta autonomía y flexibilidad en la gestión mediante un presupuesto y una organización (personas y recursos) adecuados. Este nuevo enfoque organizativo y funcional pone en primer plano la satisfacción de las necesidades y demandas ciudadanas en correspondencia con el nivel de calidad que la sociedad exige. Un compromiso de los poderes públicos, que ha de plasmarse en la búsqueda de la eficacia y eficiencia. Unos valores que, aplicados a los servicios prestados por las Agencias, han de ser explicitados para su posterior evaluación.

OBJETIVOS DEL INFORME: EL PRINCIPAL ES CONTRIBUIR AL DESARROLLO DE LAS AGENCIAS ESTATALES COMO UN INSTRUMENTO APROPIADO PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS CON CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO.

Los objetivos que, de acuerdo con la Ley de Agencias Estatales, han de estar presentes en este informe son los siguientes:

- La mejora de los servicios prestados a los ciudadanos.
- La rendición de cuentas y el fomento de la transparencia mediante la difusión pública.

Además este informe también trata de constituir una aproximación entre la dimensión semántica y la pragmática en cuanto a Gestión de Calidad en las Agencias Estatales por lo que también tiene los siguientes propósitos:

- Proporcionar una orientación a las Agencias en sus actuaciones futuras para el desarrollo de sus compromisos de calidad.
- Contribuir a la difusión de experiencias y buenas prácticas en el ámbito de la Gestión de Calidad entre las propias organizaciones objeto del presente informe.
- Generar una reflexión común acerca de las potencialidades de este instrumento de cara a su extensión, si procede, al resto de la Administración General del Estado.

ELABORACIÓN DEL INFORME: OBSERVATORIO DE CALIDAD DE LOS SERVICIOS, UNA DIVISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CALIDAD DE AEVAL

Este informe es responsabilidad de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, cuya atribución en la confección del mismo se deriva de la disposición adicional primera de la propia Ley de Agencias Estatales. En concreto esta disposición, en su apartado tercero, indica que AEVAL presentará anualmente un Informe al Congreso de los Diputados, acerca de la actividad desplegada por las Agencias Estatales, y sus compromisos para mejorar la calidad de los servicios prestados a los ciudadanos.

La elaboración del informe corresponde, de acuerdo con el Estatuto, al Departamento de Calidad, ejecutándose por la División del Observatorio de Calidad de los Servicios, especializada en esta materia. El análisis de los datos e informaciones se ha llevado a cabo durante el año 2011 a partir de las informaciones remitidas por cada una de las Agencias Estatales. AEVAL ya ha realizado dos informes previos, referidos a los años 2008 y 2009, que pueden considerarse los antecedentes del presente.

En el informe referido al año 2008, que fue presentado al Congreso de los Diputados en 2009, se realizaba un análisis exploratorio de las iniciativas en materia de gestión de la calidad, con el objetivo de servir de punto de partida para que las propias Agencias se ubicaran en el *mapa* de la calidad. Este primer análisis puso de manifiesto la situación de heterogeneidad en materia de calidad de las Agencias Estatales pues, a pesar de que en la mayoría de los documentos institucionales aparecía una declaración formal de compromiso con la calidad, la forma y el grado en que este compromiso se materializaba en la práctica era muy distinto, debido a factores como la propia naturaleza de cada Agencia o el bagaje previo que algunas Agencias tenían.

Con el objetivo de unificar criterios y generar pautas y conocimiento compartido, también con la vista puesta en la optimización de la utilidad de la evaluación, AEVAL se reunió con los responsables de calidad de las diferentes Agencias a lo largo de 2009. Tras presentar el resultado del análisis realizado se procedió al intercambio de información sobre la situación general de las Agencias.

Fruto de esta colaboración, AEVAL ha tenido la oportunidad de verificar e informar en lo relativo a planes de calidad, borradores de algunos de los Contratos de Gestión y enfoques para la calidad durante 2009 y 2010, intensificando la relación con las Agencias Estatales en orden a diseñar una propuesta de seguimiento y análisis más ajustada a la realidad de estas organizaciones.

Esta colaboración también ha permitido mejorar la metodología de evaluación de las Agencias, incluyendo información más detallada y criterios de evaluación compartidos con las propias Agencias, que han posibilitado que este informe se convierta en una herramienta útil para el intercambio de experiencias y la mejora continua de estas organizaciones.

METODOLOGÍA DEL INFORME: TRES DOCUMENTOS METODOLÓGICOS CLAVE PARA LA GESTIÓN DE CALIDAD EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS ESPAÑOLAS Y LA EXPERIENCIA ACUMULADA DE LOS DOS DIAGNÓSTICOS ANTERIORES CONFORMAN EL CORPUS METODOLÓGICO DE ESTE INFORME.

El sistema de seguimiento y análisis que se ha utilizado para la realización de este informe, tal y como se podrá comprobar a lo largo de su desarrollo, parte de cuatro elementos:

PRIMERO: La exposición de motivos de la propia Ley 28/2006 de 18 de julio, de Agencias Estatales, donde se recogen los principales mandatos, así como las expectativas del legislador respecto a estos organismos: la puesta en marcha de un modelo de gestión que equilibre adecuadamente los principios de autonomía, control y responsabilización de los resultados, junto a la profundización en una nueva cultura de gestión que se apoye en el cumplimiento de objetivos claros, mensurables y orientados hacia la mejora en la prestación del servicio, con las consiguientes ventajas para los usuarios y para los contribuyentes.

La propia Ley establece, como un requisito esencial, que la creación de una nueva Agencia siempre comporte la prestación de servicios con alto nivel de calidad, con una cultura de gestión acorde a dicha finalidad y que sea fácilmente visualizable por los ciudadanos. Como correlato de lo anterior, la propia Ley especifica que el fortalecimiento de un modelo como el indicado ha de repercutir positivamente sobre los modos de funcionamiento de la Administración General del Estado, ya que ésta ha de fijar los objetivos y establecer un marco de evaluación y de control, mediante los oportunos indicadores que, sin interferir en la gestión de las Agencias, aseguren su correcto funcionamiento, lo que, indirectamente, debería suponer una sustancial mejora en el ejercicio de las funciones de planificación, evaluación y control que han de desarrollarse desde la Administración. Estas tres últimas funciones que define la ley han sido incluidas en la metodología dentro del apartado: "Evaluación del grado de desarrollo del Plan de Calidad", dado que este instrumento se considera el más adecuado para una implantación planificada y efectiva de esta cultura de gestión.

SEGUNDO: El Real Decreto 951/2005 donde se aprueba el Marco General para la Mejora de la Calidad en la Administración General del Estado es la herramienta fundamental con que se ha dotado la misma para integrar de forma coordinada y sinérgica una serie de programas básicos con el objetivo de mejorar continuamente los servicios. El Marco viene a consolidar la Gestión de Calidad en la práctica de la Administración General del Estado, por cuanto supone la traslación de los principios de esta cultura de gestión al acervo normativo de las Administraciones Públicas.

A continuación, dada la importancia que este Marco ha tenido y tiene, como orientador del desarrollo de la Gestión de Calidad en la Administración General del Estado, se muestran sus principales características y programas:

Los programas del Marco General para la Mejora de la Calidad de la Administración General del Estado

El **REAL DECRETO 951/2005**, de 29 de julio, por el que se establece el Marco General para la Mejora de la Calidad en la Administración General del Estado parte de una exigencia para lograr efectivamente el progreso de los servicios públicos atendiendo a las demandas de los ciudadanos.

Tiene el objetivo de perseguir, mediante la introducción de la cultura y los instrumentos de la Gestión de Calidad, unas organizaciones públicas eficientes, comprometidas y prestadoras de servicios de calidad.

El Marco General para la Mejora de la Calidad en la Administración General del Estado (AGE) permite integrar, de forma coordinada y sinérgica, una serie de programas básicos para mejorar continuamente los servicios, mediante la participación de los distintos actores interesados: decisores políticos y órganos superiores, gestores y sociedad civil.

El concepto de calidad que se esboza en este Real Decreto pone de relieve el imprescindible compromiso al máximo nivel de los órganos superiores y directivos para el impulso, desarrollo, seguimiento y control de los programas que regula y que son los siguientes:

Programa de Análisis de la Demanda y de evaluación de la satisfacción de los usuarios.

Este programa tiene como finalidad la obtención de información sobre lo que los ciudadanos esperan y perciben acerca de servicios públicos específicos. Para ello, los órganos y organismos de la Administración General del Estado (en adelante AGE) deben realizar estudios que busquen recoger este tipo de datos con respecto a los servicios de cuya prestación sean responsables, utilizando para ello técnicas de investigación cualitativas y cuantitativas. De forma más específica, los estudios de Análisis de la Demanda y evaluación de la satisfacción, tienen por objeto la detección de las necesidades y expectativas de los usuarios acerca de los aspectos esenciales del servicio, en especial, sus requisitos, las formas, los medios para acceder a él y los tiempos de respuesta. La periodicidad de estos estudios se determinará, en su caso, en la correspondiente carta de servicios. Los estudios de evaluación de la satisfacción de los usuarios deben perseguir la medición de la percepción que tienen tales usuarios sobre la organización y los servicios que presta. Las mediciones de la percepción se realizarán de forma sistemática y permanente.

Programa de Cartas de Servicios. Las Cartas constituyen un instrumento a través del cual los órganos, organismos y entidades públicas informan a los ciudadanos y usuarios sobre los servicios que tienen encomendados, sobre los derechos que les asisten en relación con aquellos y los compromisos de calidad en su prestación. Las Cartas de Servicios pueden referirse al conjunto de los servicios que gestionan o exclusivamente a un servicio concreto prestado por el organismo público. Existen dos tipos de Cartas: Cartas de Servicios convencionales y Cartas de Servicios Electrónicos.

Programa de Quejas y Sugerencias. Este programa implica que los diversos órganos, organismos y entidades de la AGE asumen la responsabilidad de recoger y tramitar tanto las manifestaciones de insatisfacción de los usuarios con los servicios como las iniciativas para mejorar su calidad. Asimismo, deberán ofrecer a los ciudadanos respuesta a sus quejas o sugerencias, acerca de las actuaciones realizadas y, en su caso, de las medidas adoptadas.

Programa de Evaluación de la Calidad de las Organizaciones. El programa establece la conveniencia de realizar evaluaciones de la gestión y resultados de la organización a partir de modelos reconocidos como CAF, EFQM, Iberoamericano o EVAM, sin perjuicio de otros modelos que ya se vengán aplicando o puedan aplicarse en distintos departamentos ministeriales. La evaluación

se articula en dos niveles. Por un lado, la Autoevaluación es un ejercicio regular por el que las propias organizaciones analizan sus procesos y resultados de gestión para identificar sus fortalezas y deficiencias y reflexionar y establecer los oportunos planes de mejora. Por otro lado, la evaluación externa es el proceso por el que los órganos o unidades validan los resultados obtenidos en la Autoevaluación o, en otras palabras, se someten a una evaluación por parte de entidades ajenas a la propia organización que valorarán sus resultados conforme a los modelos mencionados.

Programa de Reconocimiento. Este programa tiene la finalidad de contribuir, mediante el reconocimiento de las organizaciones, a la mejora de la calidad y a la innovación en la gestión pública, a través de dos subprogramas o acciones. El Subprograma de Reconocimiento a la Excelencia consiste en la certificación, por parte de AEVAL, de las organizaciones conforme a los modelos de Gestión de Calidad y la concesión de un sello, según el nivel de excelencia comprobado. Podrán solicitar esta certificación aquellas organizaciones que hayan realizado su correspondiente Autoevaluación. El Subprograma de Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública está destinado a reconocer y galardonar a las organizaciones públicas que se hayan distinguido en alguno de los siguientes ámbitos: a) la excelencia de su rendimiento global por comparación a modelos de referencia reconocidos; b) la innovación en la gestión de la información y del conocimiento, así como de las tecnologías; c) la calidad e impacto de las iniciativas singulares de mejora implementadas.

Programa del Observatorio de la Calidad de los Servicios Públicos. El Observatorio se configura como una plataforma de análisis periódico de la percepción ciudadana sobre los servicios públicos de la AGE y constituye un instrumento de evaluación de los restantes programas. Al definir los contenidos del Informe anual del Observatorio de la Calidad de los Servicios, se dispone que se incluya la información "derivada de la aplicación de los otros programas de calidad regulados en este Real Decreto".

Cuadro nº 2. Los programas del Marco General para la Mejora de la Calidad de la Administración General del Estado

TERCERO: Finalmente, también se ha utilizado como referencia la *Carta de Compromisos con la Calidad de las Administraciones Públicas Españolas*, un documento aprobado en la Conferencia Sectorial de Administración Pública de 16 de Noviembre de 2009 y cuyo objetivo es la promoción de un enfoque común para la Gestión de Calidad, por parte de las diferentes Administraciones españolas (nacional, autonómicas y locales). El mencionado documento, que ha sido expresamente ratificado por diversas Administraciones Públicas de los tres niveles de gobierno, está orientado a la adopción de compromisos para el desarrollo de la calidad en la gestión pública. También a la alineación de las actuaciones de las Administraciones Públicas en materia de calidad y en la formulación de sus políticas y planes para la mejora continua.

CUARTO: El sistema de seguimiento que se ha utilizado en este informe ha tenido en cuenta las conclusiones de los informes realizados por AEVAL en los años 2009 y 2010 sobre la actividad desplegada por las Agencias Estatales durante los años anteriores a su publicación (2008 y 2009).

Para recabar la información de forma sistemática, se ha utilizado un cuestionario común para todas las Agencias, en el que mediante una serie de campos a completar se han solicitado los datos agregados e informaciones elaboradas por cada Agencia respecto de las principales cuestiones objeto de la evaluación de la calidad de la gestión.

En esta ocasión el cuestionario contaba con una guía anexa cuya finalidad no solo era la de facilitar unas instrucciones para la cumplimentación de los diferentes campos del cuestionario, sino que también ha pretendido facilitar la incorporación de conceptos, metodologías y herramientas al acervo de la gestión de las Agencias Estatales.

La tabla siguiente sintetiza los principales aspectos evaluados en este informe de acuerdo con la Ley de Agencias Estatales 28/2006, el Real Decreto por el que se establece el Marco General para la Mejora de la Calidad de la Administración General del Estado 951/2005 y la Carta de Compromisos con la Calidad de las AA.PP.:

Ley 28/2006 de 18 de julio, de Agencias Estatales					
Grado de desarrollo del Plan de Gestión de Calidad	Transparencia			Innovación	
RD 951/2005					
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 Organizacional	Programa de Reconocimiento	
Carta de Compromisos con la Calidad de las AA.PP.					
Compromiso con la Cultura de la Calidad reflejado en los documentos institucionales	Compromiso con la Calidad reflejado en la Estructura de Apoyo a la Calidad	Formación y difusión de los conocimientos, habilidades y valores necesarios en materia de Gestión de Calidad	Despliegue de la Gestión de Procesos	Identificación y Gestión de los principales Grupos de Interés y Alianzas	Sostenibilidad

Tabla nº 1. Aspectos Evaluados en el presente Informe

En el cuadro siguiente se muestra una descripción resumida del cuestionario remitido:

Descripción del cuestionario remitido a las Agencias Estatales en 2010

Información Básica requerida:

Para actualizar la situación de las Agencias en 2010 e incluir en el informe los posibles cambios de adscripción ministerial o hitos significativos, las cuestiones han sido las siguientes: en primer lugar el detalle de los objetivos generales de la entidad y si estos se han redefinido o concretado durante 2010. En segundo término las evolución, cambios y renovaciones producidas durante 2010 en los Órganos de gobierno. En tercer lugar se ha solicitado información acerca de la estructura orgánica: departamentos, divisiones, áreas de la Agencia y si se han modificado en 2010.

Además se han consignado cuestiones acerca de: el Contrato de Gestión y los posibles hitos relacionados con el mismo en 2010, los hitos generales en la Agencia durante 2010, los mecanismos para garantizar la transparencia. También informaciones significativas como Presupuesto y personal y finalmente el Catálogo de servicios de la Agencia Estatal.

Compromiso con la Cultura de Calidad:

A partir de los documentos institucionales se solicitaba a las Agencias información acerca de la existencia de Planes Estratégicos, cuadros de Mando integral o Mapas de Valor (en el caso de que estuvieran definidos).

A partir del desarrollo de una estructura orientada a la Gestión de Calidad se solicitaba que la Agencia detallase si contaba con: Órgano Responsable de la calidad definido, Comité de Calidad, Unidad de Calidad, Grupos de mejora y Grupos de Evaluación.

Integración de la Calidad en la Gestión:

Para desarrollar este apartado se ha solicitado información acerca del grado de desarrollo de la planificación para la Gestión de la Calidad (Planes). En segundo término se ha dedicado un apartado a la formación y difusión de los conocimientos, habilidades y valores necesarios para la capacitación en materia de calidad. En tercer lugar se verifica el grado de identificación de los principales Grupos de Interés y Alianzas. Finalmente se ha preguntado a las Agencias por el despliegue de la Gestión de los Procesos.

Desarrollo del Marco General de Calidad en la AGE:

Con cuestiones acerca de todos y cada uno de los programas que lo integran: Análisis de la Demanda y Satisfacción, Cartas de Servicio, Quejas y Sugerencias, Evaluación de las Organizaciones y Reconocimientos.

Novedad 2010: Transparencia e Innovación:

Como novedad, en el informe correspondiente al año 2010 se han incluido dos apartados relativos a la identificación de mecanismos favorecedores de la transparencia y la innovación en las Agencias Estatales, por considerar ambos aspectos fundamentales para la sostenibilidad de estos organismos públicos. Así como la información sobre sostenibilidad se ha reflejado en el apartado segundo del informe, la información recopiladas obre transparencia e innovación se ha volcado en diferentes apartados del informe, con una reseña especial en el correspondiente a las Buenas Prácticas.

Cuadro nº 3. Descripción del cuestionario remitido a las Agencias Estatales

El cuestionario, junto con las oportunas instrucciones para su cumplimentación fue remitido en diciembre de 2010, dando un plazo de tres meses a las Agencias para su cumplimentación, hasta el 1 de Abril de 2011.

El proceso de elaboración del informe consta de tres fases: en primer lugar la elaboración de la propuesta metodológica por AEVAL, la segunda fase dispone la recopilación y el tratamiento de la información, finalizando el proceso con la presentación del informe. Dichas fases se desarrollan en el Anexo 1 de este informe.

ESTRUCTURA DEL INFORME; LOS EPÍGRAFES QUE DESARROLLAN ESTE INFORME Y QUE COINCIDEN CON LOS ASPECTOS A VALORAR CONFORME A LA METODOLOGÍA DESCRITA, SE DETALLAN A CONTINUACIÓN:

En el siguiente Capítulo, primero del informe, se describe la actividad desplegada por las Agencias Estatales en materia de calidad durante 2010, atendiendo a varios apartados.

Así, en Apartado 1.1 se analiza el *Compromiso con la Gestión de Calidad de las Agencias Estatales* que, a su vez, se divide en dos secciones. La primera lleva a cabo un *Análisis de los Documentos Institucionales* y la segunda, en consonancia con la *Carta de Compromisos con la Calidad de las Administraciones Públicas*, recoge las diferentes *Estructuras de Apoyo a la calidad existentes en las Agencias*.

En el Apartado 1.2. Se verifica el *Grado de Integración de la Calidad en la Gestión de las Agencias Estatales*, para lo cual y en sucesivos subapartados se detallan aspectos tales como el grado de implantación de un Plan de Gestión de Calidad, la formación y difusión de los conocimientos, habilidades y valores necesarios para el desarrollo de la función de calidad, el despliegue de la gestión por procesos y la identificación y gestión de los principales Grupos de Interés y Alianzas.

En el Apartado 1.3. cuyo título es “El Marco General para la Mejora de la Calidad en la AGE aplicado a las Agencias Estatales”, se analiza el despliegue de dicho marco con sus correspondientes programas en cada Agencia Estatal.

El Capítulo Segundo del presente informe lleva a cabo un primer análisis de las iniciativas desarrolladas en las Agencias Estatales en materia de sostenibilidad.

El Capítulo Tercero está dedicado a las Buenas Prácticas llevadas a cabo en las Agencias Estatales.

Por su parte, el Capítulo Cuarto se dedica a las conclusiones y la recapitulación.

Finalmente, el Capítulo Quinto incluye las recomendaciones.

El informe se completa con una serie de anexos en los que se podrán encontrar algunos datos generales sobre las Agencias y otro tipo de información que ha servido de apoyo en este análisis.

1. ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES EN EL ÁMBITO DE LA GESTIÓN DE CALIDAD DURANTE 2010.

1.1. EL COMPROMISO CON LA GESTIÓN DE CALIDAD DE LAS AGENCIAS ESTATALES:

La Ley 28/2006, de 18 de julio de Agencias Estatales establece la necesidad de que “los ciudadanos puedan visualizar de manera clara cuáles son los fines de los distintos organismos públicos y los resultados de la gestión que se ha encargado a cada uno de ellos, así como la forma en que se responsabilizan sus gestores por el cumplimiento de los objetivos que previamente han sido fijados de forma concreta y evaluable”. El Estatuto y el Contrato de Gestión (o en su caso la Memoria o el Plan Inicial de Actuación) pueden considerarse como los documentos institucionales de las nuevas Agencias y, en este sentido, sirven como carta de presentación de las Agencias ante los ciudadanos. Es por ello importante que en estos documentos cada Agencia realice el esfuerzo de definir de forma explícita el compromiso con la calidad de su gestión.

De esta forma, en este informe se han tomado como punto de partida los documentos que vienen a concretar lo expresado en la mencionada Ley. Concretamente, el **Estatuto** y el **Contrato de Gestión** pueden considerarse como los documentos institucionales de las nuevas Agencias. La Ley de Agencias establece en su artículo tercero que “la creación de las Agencias, tras ser autorizada mediante Ley, se produce con la aprobación de su Estatuto por Real Decreto”. Asimismo, en su artículo decimotercero determina que “la actuación de las Agencias Estatales se produce, con arreglo al **Plan de Acción Anual**, bajo la vigencia y con arreglo al pertinente contrato plurianual de gestión”.

Las Agencias definen en sus documentos institucionales su compromiso inicial con la calidad de la siguiente manera: con referencias a la calidad como un atributo de los servicios que presta la Agencia, también como una característica de los servicios que proporcionan a los ciudadanos, como un proceso de gestión y, por último, vinculando la calidad a la rendición de cuentas, a la transparencia y a los intereses generales, entendiendo que el quehacer de las Agencias forma parte integral de la gobernanza y del proceso político.

Complementariamente la Carta de Compromisos con la Calidad de las Administraciones Públicas Españolas⁸, en su primer apartado, establece que la implantación de una

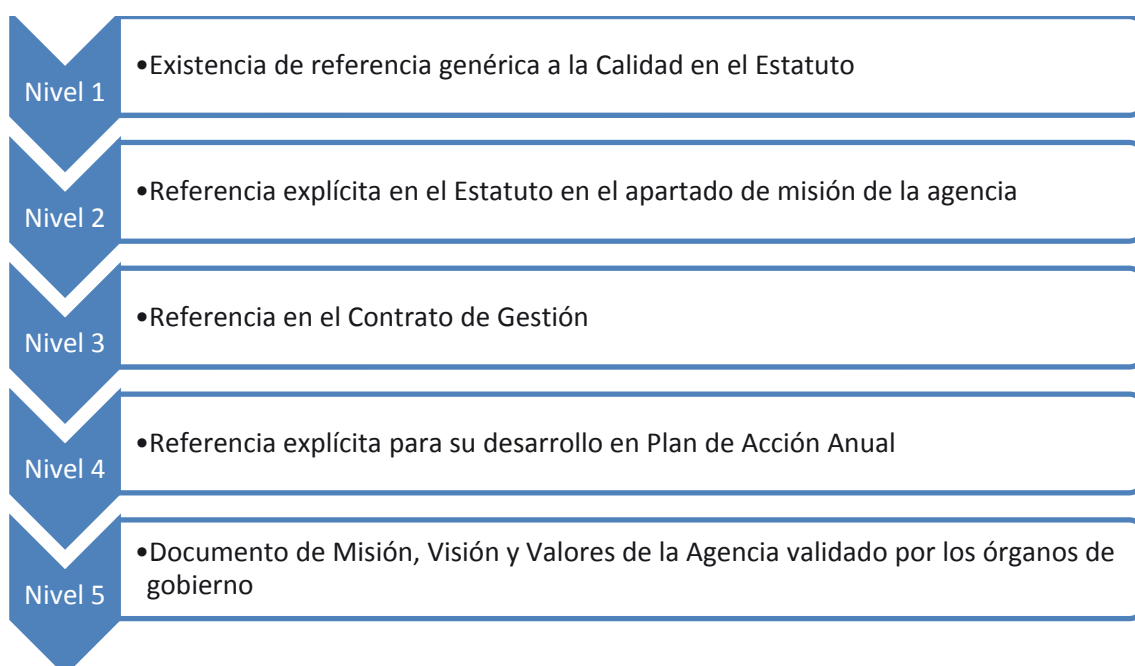
⁸ La Carta de Compromisos con la Calidad de las Administraciones Públicas Españolas, promovida por la Red Interadministrativa de Calidad en los Servicios Públicos, es producto de una reflexión que, partiendo de los principios de la Gobernanza Europea (apertura, responsabilidad, eficacia, participación y coherencia), así como de valores, objetivos y estrategias de una gestión pública de calidad compartidos por todas las administraciones españolas, ofrece un decálogo de compromisos concretos por parte de todas ellas, y que puede erigirse en el marco común de referencia para guiar su

cultura requiere de estructuras o mecanismos de apoyo. El mandato recogido en la Ley 28/2006, de 18 de julio de Agencias Estatales, impele a las Agencias Estatales al liderazgo en la implantación de mecanismos para la Gestión de Calidad en la AGE. Dicho compromiso, que es objeto de este apartado, exige la puesta en marcha de las estructuras y mecanismos de apoyo adecuados, lo que se analiza en la segunda sección de este apartado.

Teniendo en cuenta lo anterior, la evaluación se ha llevado a cabo a partir del estudio de dos cuestiones fundamentales: El compromiso con la Cultura de Calidad reflejado en los documentos institucionales y las estructuras o mecanismos de apoyo a la calidad.

Compromiso con la Cultura de Calidad reflejado en los documentos institucionales

De una parte el **Compromiso con la Cultura de la Calidad** reflejado en los documentos institucionales, que contienen una primera declaración de intenciones o enfoque de la Gestión de Calidad en cada una de las Agencias. Esta cuestión pretende exponer la evolución de las Agencias Estatales en este aspecto, incorporando las novedades que anualmente se detectan, de acuerdo a la siguiente escala:



A partir de la información recopilada, y teniendo en cuenta la escala anterior, se ha determinado el correspondiente grado de desarrollo del marco de referencia para la calidad en el seno de cada una de las Agencias Estatales. Esta información pretende servir para proporcionar una fotografía de la situación, sin que ello contenga ninguna carga valorativa sobre un aspecto en el que las propias Agencias no son completamente

autónomas, como es la aprobación de su marco normativo. De hecho, puede constatarse tras este tercer informe que las referencias genéricas, en tanto que marco para el desarrollo de la calidad en las Agencias Estatales, van en consonancia con el desarrollo normativo antes citado.

De nuevo en 2010 sucede que, al igual que en 2009, únicamente tres de las siete Agencias Estatales, cuentan con la aprobación de su Contrato de Gestión, resultando que el resto sigue atendiendo a los Planes Iniciales de Actuación contenidos en sus respectivas memorias. Sin embargo, en consonancia con el informe correspondiente a 2009, las Agencias Estatales han continuado experimentando avances en su compromiso genérico con la calidad durante 2010. Aunque la falta de desarrollo normativo imposibilita la concreción de estos avances en los documentos fundacionales, sí se puede desprender una preocupación por los temas de la calidad y sostenibilidad presentes en el discurso de la mayoría de los documentos y proyectos técnicos aportados.

Haciendo un repaso de las distintas Agencias Estatales puede determinarse lo siguiente:

A 31 de diciembre de 2010, únicamente tres de las siete Agencias, **AEVAL**, **AECID** y **AEBOE** tenían aprobado su Contrato de Gestión tal y como se detallará a continuación. El resto sigue atendiendo a sus respectivas Memorias y a Planes Iniciales de Actuación. Como ya se ha apuntado en informes anteriores (2008,2009), la acepción más frecuente es la que se refiere a la calidad como un atributo de los servicios que presta la Agencia, además de, como se puede observar en los documentos de la mayoría de Agencias, la idea de la calidad entendida como un proceso de gestión.

En cada una de las Agencias se han producido avances en el ámbito de su compromiso genérico con la calidad durante 2010, aunque estos avances han sido desiguales, algo que está relacionado con la diversa naturaleza de las diferentes Agencias y sus diferentes posibilidades organizativas.

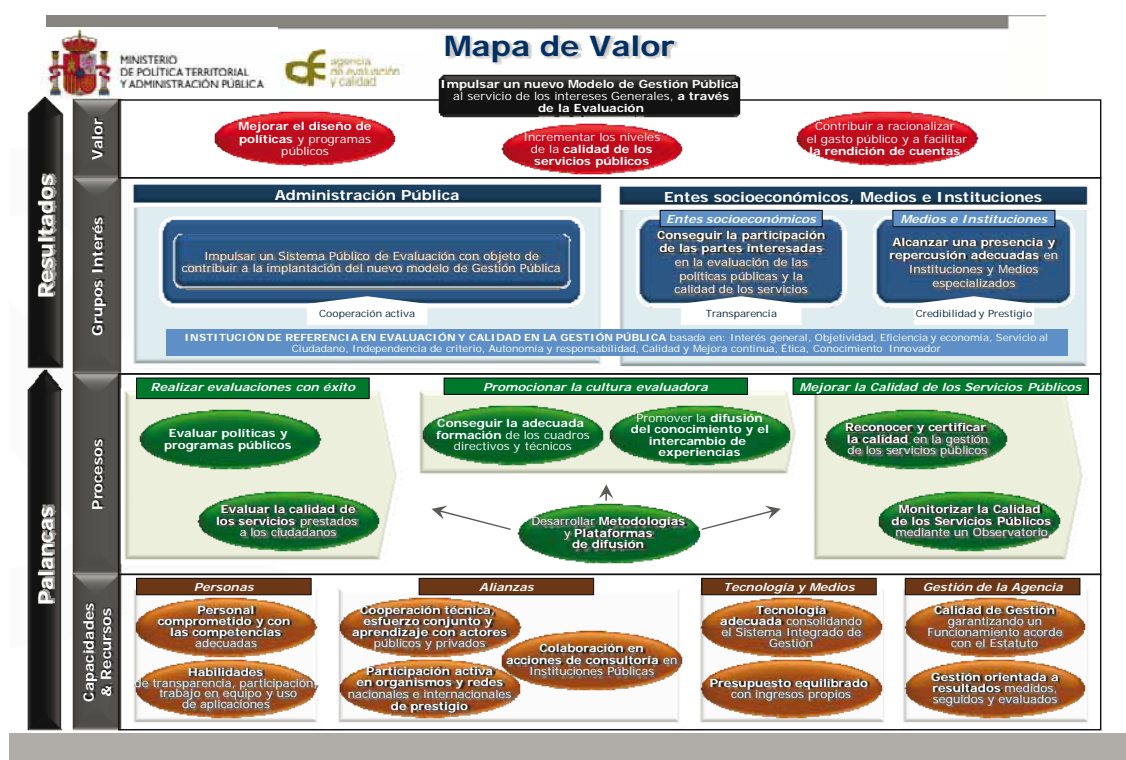
AEVAL es la Agencia Estatal con mayor desarrollo de su marco institucional para la Gestión, lo que se produce como consecuencia de su propia misión como organización enfocada a la Evaluación y al impulso de la Calidad en la Gestión de las Administraciones Públicas. Consecuentemente, aparte de las referencias explícitas a la calidad que se consignan en su Estatuto y en el Contrato de Gestión, aprobado por Orden del Ministerio de la Presidencia PRE/2650/2008, de 4 de septiembre y que comprende el periodo 2008-2011, esta Agencia cuenta con su Plan de Acción Anual en el que también se hacen referencias a la Calidad y Evaluación así como documentos en los que se desarrollan la misión, visión y valores que han sido validados por sus órganos de gobierno.

El artículo 22 del Estatuto de AEVAL, establece la aprobación por el Consejo Rector, antes del 1 de febrero del año en curso, del Plan de Acción Anual correspondiente, en el marco del Contrato de Gestión y sobre la base de los recursos disponibles.

A su vez, el propio Contrato de Gestión de la Agencia, vigente en el cuatrienio 2008-2011, recoge en su apartado 2 titulado: "Los objetivos y ejes estratégicos", que la actividad operativa de la Agencia se alineará con los cuatro ejes Estratégicos definidos y con su despliegue a través de diferentes planes y programas sobre los que se asientan. La concreción en objetivos, actividades, tiempos y responsables, se instrumenta precisamente en el Plan de Acción Anual.

El Plan de Acción para 2010 fue aprobado por el Consejo Rector en la sesión celebrada el 28 de enero de 2010. Su formulación se asienta en la visión estratégica que proporciona el Contrato de Gestión, en los resultados alcanzados en años anteriores, en la integración en la Institución de las competencias en materia de Gestión de Calidad, previstas en el Marco General para la Mejora de la Calidad en la Administración General del Estado, en los compromisos contraídos como resultado de la Presidencia española de la Unión Europea y en el escenario presupuestario actual, que presenta una considerable reducción de recursos económicos.

AEVAL ha puesto en marcha un Plan de Calidad (2008-2011) que viene desarrollando y que cuenta con mecanismos de seguimiento. Además ha realizado un Mapa de Valor que desarrolla los Grupos de Interés, Resultados y Palancas de forma integrada.



Cuadro nº 4. Mapa Estratégico (o de Valor) de AEVAL

AEVAL viene utilizando desde 2009 su propio Cuadro de Mando Integral de la Agencia, como herramienta básica de seguimiento del Plan de Acción Anual y del desarrollo del Contrato de Gestión, basado en el Mapa de Valor de la organización para obtener, así, una visión global del conjunto de objetivos a alcanzar, estratégicos y operativos, estructurada y jerárquica y para transformarlos en elementos de gestión.

El Estatuto de **AECID**, en su artículo 7, recoge que uno de los principios de actuación de la Agencia es el "Principio de calidad y mejora continua, entendido como el compromiso sistemático con la Autoevaluación de modelos de excelencia que permitan establecer áreas de mejora y prestar sus servicios de forma innovadora". Por su parte, la Ley de Cooperación Internacional para el Desarrollo y el Plan Director de Cooperación Española, documentos que marcan de forma directa la actividad de **AECID**, incorporan los principios de calidad y eficacia de la ayuda al desarrollo como marco de necesaria aplicación en toda acción y para todos los agentes de la cooperación española. En su

Contrato de Gestión (aprobado en 2009) además está incluida la visión y la misión de **AECID**. En este documento la Agencia se compromete (Objetivo 1, Plan 3.4) a “la introducción de la cultura y los instrumentos de la Gestión de Calidad en la Agencia”. Su objetivo es profundizar en una nueva cultura de gestión que se apoye en el cumplimiento de objetivos orientados hacia la mejora de la prestación de los servicios que compete prestar a la **AECID**”. Complementariamente, en el tercer objetivo (Plan 3) de su Contrato de Gestión, **AECID** se compromete a “promover una cultura de seguimiento y evaluación de las actuaciones de la Agencia”.

AEBOE incluye en su Estatuto como uno de sus principios de actuación el “Principio de calidad y mejora continua”, entendido como un compromiso para alcanzar los objetivos de la Agencia y la utilización de indicadores que hagan posible la medición de los resultados obtenidos». Además, en su Contrato de Gestión vigente, introduce como uno de sus tres planes estratégicos de gestión el Plan de Calidad, evaluación y seguimiento de la gestión de la Agencia. Entre los diferentes programas relacionados, se encuentran cuatro directamente vinculados con la Gestión de Calidad: elaboración del Informe General de Actividad del año anterior con el grado de ejecución y cumplimiento de los objetivos; mantenimiento y explotación del Cuadro de Mando; programa de evaluación de calidad mediante la realización de las tareas de gestión de asistencia técnica, diseño y formación para la implantación de un modelo de Autoevaluación para la totalidad de la Agencia; y mantenimiento y actualización de los programas de Gestión de Calidad; de Cartas de Servicios y programa de Quejas y Sugerencias. En el Plan de Acción de AEBOE, se incluyó además, como un programa específico, el establecimiento de un sistema de calidad del producto final en todos los trabajos de imprenta. Por otra parte la AEBOE dispone de Cuadro de Mando en el que se integra la información relevante sobre la gestión del organismo. Respecto a la misión, visión y valores de la AEBOE están recogidos en las siguientes disposiciones:

- Misión: Disposición adicional segunda de la Ley 28/2006, de 18 de julio, de Agencias Estatales para la mejora de los servicios públicos; el Estatuto de la Agencia, aprobado por Real Decreto 1495/2007, de 12 de noviembre, concreta la misión y enumera sus fines y competencias en su artículo 2.
- Visión: Apartado 1.2. del Contrato de Gestión, aprobado por Orden PRE/3/2009, de 9 de enero.
- Valores: artículo 4 del Estatuto de la Agencia, aprobado por Real Decreto 1495/2007, de 12 de noviembre.

Además, Misión, Visión y Valores fueron recogidos y ampliados en un documento denominado Política de Calidad de la AEBOE, el cual se encuentra en la intranet a disposición de todos los empleados.

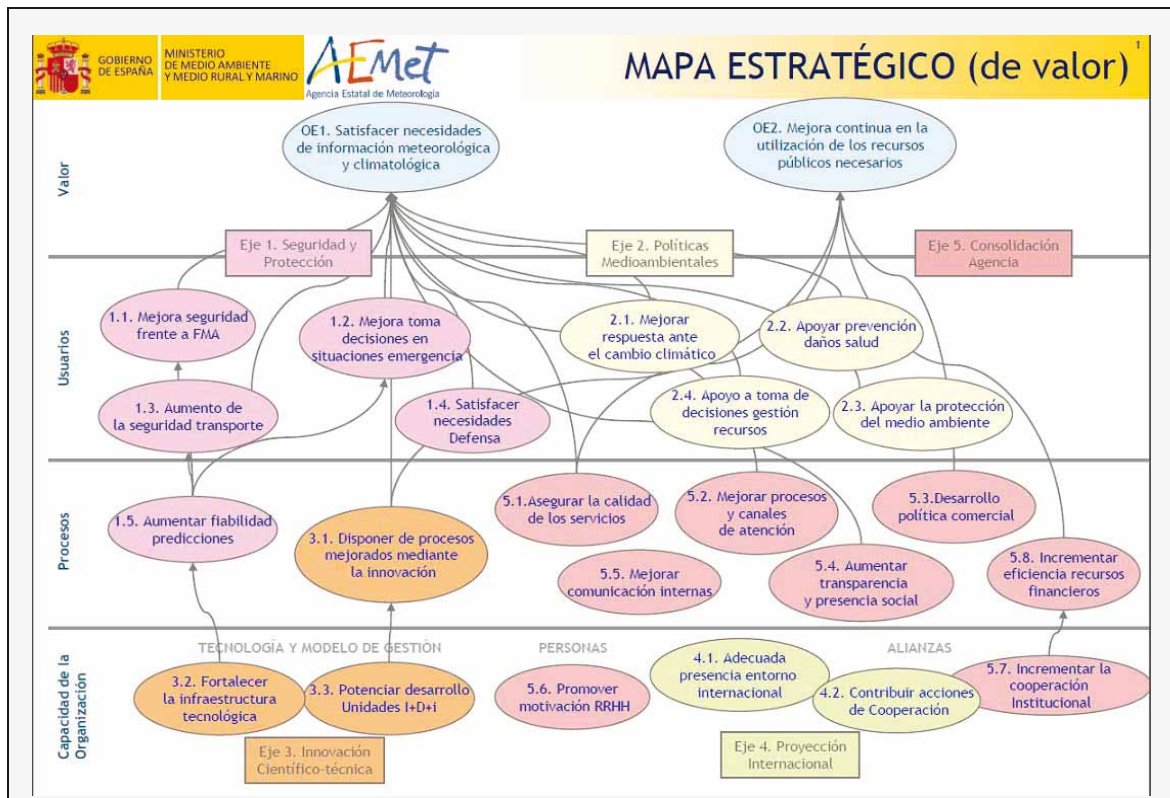
En un segundo tramo, correspondiente a un desarrollo intermedio del marco institucional que referencia la Gestión de Calidad, se encuentran las Agencias Estatales: **AEMET** y **CSIC** cuyo marco normativo está integrado por Estatuto y Plan de Acción Anual, documentos en los que se hallan referencias explícitas a la Gestión de Calidad, tanto en su dimensión de atributo referido a los productos y servicios que ofrecen, como en lo que atañe a su Sistema de Gestión.

AEMET ha definido como principio básico de actuación “la mejora continua, la calidad, la fiabilidad y la seguridad en el desarrollo de sus actividades” (Artículo 6 Estatuto AEMET).

AEMET, aunque no ha elaborado un Plan Estratégico como tal, ni tiene aprobado su Contrato de Gestión, ha desarrollado un Plan de Gestión de la Calidad adscrito al quinto eje estratégico de su Plan de actuación 2010-2013 denominado "Consolidación del modelo de Agencia y que consta de dos programas:

- El programa para la implantación de los programas del Marco General para la mejora de la calidad en la AGE.
- El programa para afianzar la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad.

Además **AEMET** cuenta con un mapa estratégico y, desde el año 2008, dispone de un Cuadro de Mando Integral, integrado por un conjunto de indicadores seleccionados siguiendo las perspectivas del Modelo de Excelencia de la EFQM y que se dirigen a medir los objetivos de: eficiencia, orientación al cliente y excelencia científico-tecnológica. Por otra parte, en 2010 se aprobó un procedimiento para la gestión de los diferentes Cuadros de Mando sectoriales de **AEMET**. Finalmente el Cuadro de Mando Integral incluye, además de diversos indicadores de proceso, uno para medir la evolución de las quejas de los usuarios.



Cuadro nº 5 Mapa Estratégico (o de Valor) de AEMET

La Agencia **CSIC** no cuenta todavía con Contrato de Gestión, por lo que en la actualidad continúa rigiéndose por su Plan de Actuación 2010-2013, aprobado en octubre de 2009. En este Plan Estratégico, muy completo y sistemático, han participado todos los Centros e Institutos del CSIC, así como las Unidades Horizontales y las Áreas Científico Técnicas, identificando sus fortalezas y debilidades, así como los objetivos que se proponen cumplir. Uno de los principales méritos de esta iniciativa es que los distintos planes estratégicos fueron evaluados por paneles de expertos internacionales, los cuales indicaron los aspectos que deberían revisarse.

CSIC ha llevado a cabo la inclusión de referencias en su Plan de Acción 2010 aprobado por el Consejo Rector del CSIC, en su reunión de 26 de enero de 2010, que contiene una línea de trabajo denominada "Acción Calidad" y que está en línea con su propuesta de Contrato de Gestión.

Por último, el CSIC cuenta con un "Plan de Gestión de la Calidad, aprobado en el 2010, que define tres líneas en materia de calidad: CALIN (Gestión de la calidad en la investigación), CALGES (Calidad y mejora en la gestión) y CALUS (Relaciones con los usuarios/clientes). Además CSIC está desarrollando un Cuadro de Mando por módulos. En 2010 se completó el módulo correspondiente a Recursos Humanos y se desarrolló el de control de la ejecución del gasto.

Finalmente las Agencias Estatales: **AEA** y **AESA**, apenas han experimentado cambios respecto a su situación en 2009, estando pendiente la aprobación de sus respectivos Contratos de Gestión.

En el caso concreto de **AEA**, los documentos institucionales realizan menciones a la elaboración de futuros planes de calidad. El borrador de Contrato de Gestión de la Agencia fue informado por AEVAL en 2009, pero no ha llegado a aprobarse en 2010. Cabe decir que en el apartado II.4. del borrador de Contrato de Gestión se afirma que uno de los objetivos es "Establecer, desarrollar e implementar el Plan de Calidad de la **AEA**".

Aunque el Consejo Rector de la AEA aprobó el Contrato de Gestión de dicha Agencia, éste no ha llegado a incluirse en una Orden ministerial, conjunta para publicación en el BOE porque por parte del ministerio, en este caso el centro directivo informante y autorizante, no se ha autorizado la publicación de este Contrato de Gestión. Por otra parte, el resultado de la auditoria del Consejo de Europa sobre la política del Dopaje en España (derivado de exigencias de Convenio internacional) ha señalado la necesidad de que las actuaciones administrativas de dopaje que ahora residen en el Consejo Superior de Deportes se debieran residenciar en la Agencia Española Antidopaje. De este modo el gobierno aprobó un proyecto de Ley Orgánica por el que ha previsto que la AEA siga regulándose conforme a la legislación de Agencias Estatales pero incluyendo en su Estatuto la modificación de estructura orgánica y de competencias funcionales que se deriven de la modificación legislativa cuando ésta entre en vigor.

El borrador de contrato actual incluye un Plan de Calidad en uno de sus capítulos. De acuerdo a los datos facilitados, en 2010 se inició un proyecto de Cuadro de Dirección Integral Provisional de la Agencia (similar al Cuadro de Mando), dado que está prevista una modificación de las normas que regulan la competencia y organización de los organismos de la lucha contra el dopaje, incluyendo la ley orgánica reguladora.

Finalmente **AESA** fue la última de las Agencias creadas incluidas en este documento y no ha registrado cambios en este ámbito con respecto al 2009. En su Estatuto se menciona en distintas ocasiones la necesidad de velar por un "transporte aéreo seguro, eficaz, eficiente, accesible, fluido, de calidad y respetuoso con el medio ambiente". También se hace referencia a la preocupación por la calidad en el desarrollo de las competencias atendiendo a las necesidades de la aviación civil. **AESA** no ha aprobado hasta el momento su Contrato de Gestión, por lo que su actuación se ordenó en 2010 por el Plan Inicial de Actuación. Existe, sin embargo, un borrador de Contrato realizado en 2009, en el que se especifica que tendrá carácter bienal. El borrador del Contrato incluye en su articulado varios compromisos como el de mejora de las políticas públicas, o el de mejora de la eficiencia que sitúan al ciudadano y al resto de usuarios de la Agencia en el centro de atención. **AESA** prevé que, durante este año 2011, pueda tener identificados los procesos y definidos sus indicadores al menos para los procesos clave para la Agencia. A partir de la identificación de los procesos clave, tiene previsto elaborar el Cuadro de Mando correspondiente.

Resumiendo este apartado, el marco de referencia para la calidad en 2010, si se verifica en su dimensión formal, es similar al de 2009, aunque algunas Agencias han experimentado un desarrollo en sus planes y proyectos, incluyendo la Gestión de Calidad en los mismos, en muchos casos incluso a partir de líneas básicas o documentos provisionales.

AEVAL, AECID y AEBOE aparecen como las Agencias con un mayor desarrollo de su marco de referencia, cumpliendo con la totalidad de los cinco criterios propuestos, seguidas por AEMET, cuyo marco y desarrollo cuenta con una gran desarrollo, después CSIC, con una previsión de actuaciones en materia de calidad dentro de su Plan estratégico y un Plan de Gestión de Calidad en proceso de implantación. El resto de Agencias cuenta con un desarrollo similar al que tenían en 2009.

El advenimiento de la crisis económica y sus repercusiones en las Administraciones Públicas, ha sido un factor que puede haber condicionado la no aprobación de nuevos contratos de gestión.

El gráfico 1 ofrece una perspectiva del despliegue de la calidad en los documentos institucionales de las diferentes Agencias Estatales.

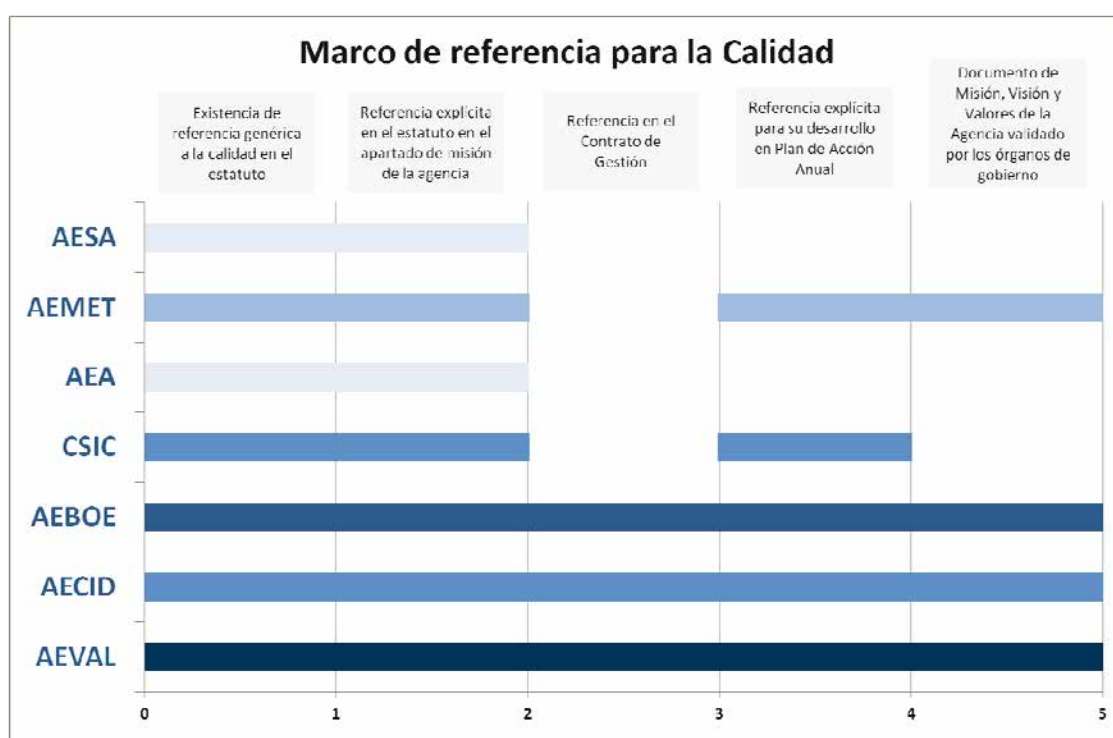
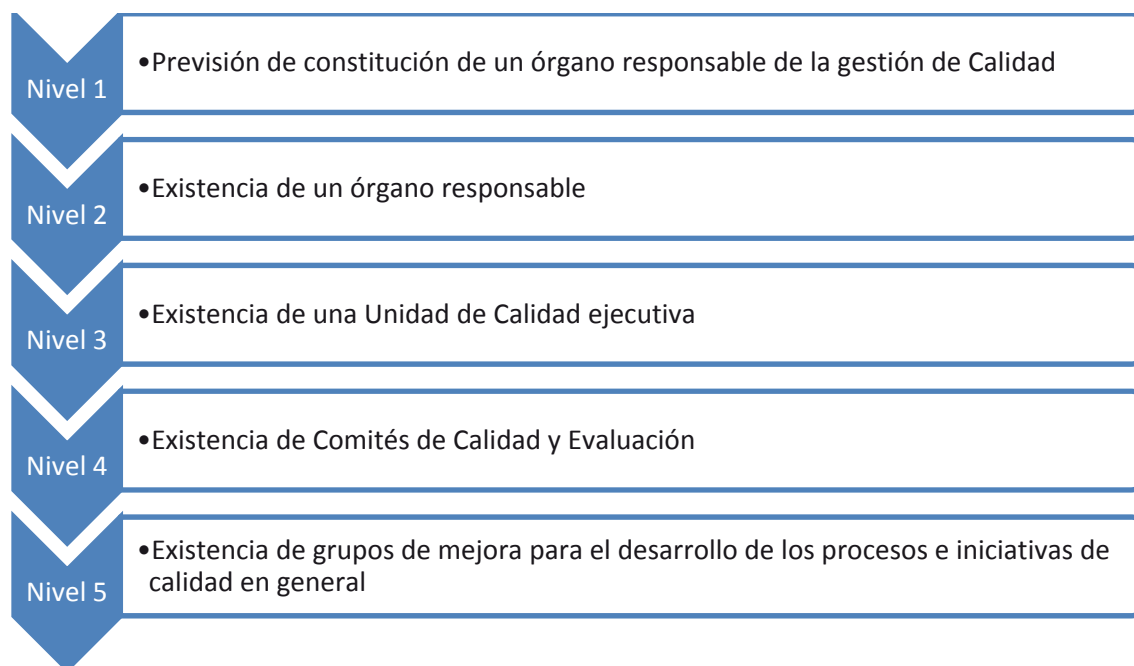


Gráfico nº 1. Marco de referencia para la calidad por Agencias.

Las estructuras o mecanismos de apoyo a la calidad

En cuanto a las estructuras o mecanismos de apoyo a la calidad es necesario tener presente lo expresado en el decálogo de compromisos recogidos en la *Carta de Compromisos con la Calidad de las Administraciones Públicas Españolas*. En su primer apartado establece que la implantación de una cultura requiere de estructuras o mecanismos de apoyo. Estos habrán de definirse convenientemente, por lo que se analiza la existencia y el grado de desarrollo de este tipo de estructuras en cada una de las Agencias Estatales. Para situar el grado de evolución de las estructuras para la

Gestión de Calidad en cada una de las Agencias se ha utilizado la siguiente escala por tramos:



El impulso y seguimiento de la Gestión de Calidad debe contar necesariamente con un despliegue organizativo que pueda atender todas las responsabilidades en esta materia. Cada organización debe proceder a un diseño de estructura *ad hoc*, que acompañe las peculiaridades relacionadas no solo con su actividad específica, sino también con la coyuntura que atraviesa. No obstante, en el cuadro siguiente se puede observar la estructura más habitual en materia de calidad en las organizaciones públicas.

DESPLIEGUE ORGANIZATIVO PARA EL IMPULSO DE LA GESTIÓN DE CALIDAD EN LAS AGENCIAS ESTATALES

Para evaluar el despliegue organizativo necesario para el impulso de la Gestión de Calidad en las Agencias Estatales se utilizará el siguiente despliegue organizativo típico de las Administraciones Públicas, caracterizado por los siguientes ámbitos:

Órgano Directivo Responsable: es el órgano de dirección que asume entre sus competencias el liderazgo de la Gestión de Calidad.

Comité de Calidad: órgano colegiado e interdepartamental de carácter técnico, aunque en algunos casos puede estar presidido por el nivel directivo. Impulsa y coordina la Gestión de Calidad. Realiza labores de evaluación, seguimiento y elaboración de propuestas generales.

Unidad de Calidad: que dinamiza la coordinación y el desarrollo global de las políticas de calidad, apoyando a las áreas menos desarrolladas. Sus funciones acostumbra a ser las siguientes: apoyo al Comité de Calidad. Desarrollo e impulso de las iniciativas de carácter general y específico; asesoramiento técnico para contrataciones de consultoras externas y desarrollo de herramientas específicas; coordinación de la difusión externa e intercambio de buenas prácticas.

Grupos de Evaluación: constituidos a los efectos de realización de autoevaluaciones.

Grupos de Mejora: equipos que, con carácter ad hoc, actúan como estructuras de ejecución e implantación de mejoras y participación de los empleados.

En este informe se parte de la hipótesis de que para avanzar en la concreción de sus compromisos con la calidad recogidos en sus documentos institucionales las Agencias deben dotarse de una estructura organizativa para la Gestión de Calidad adecuada a sus dimensiones, que asuma las responsabilidades y tareas derivadas del impulso y la implementación del sistema de gestión de la calidad.

Las Agencias han avanzado ya en la concreción de sus compromisos con la calidad recogidos en sus documentos institucionales mediante la atribución de las responsabilidades y tareas relacionadas con la gestión de la calidad a distintas unidades o departamentos de su estructura organizativa tal y como se refleja en el cuadro siguiente.

AEVAL	División de Calidad (Departamento de Calidad de los Servicios)
AECID	Área de Calidad (en la Unidad de Organización y Calidad y Asuntos Jurídicos, dependiendo de la Secretaría General)
AEOE	Departamento de Programación, Seguimiento y Evaluación de la gestión
CSIC	Unidad de Calidad (Vicepresidencia de Organización y Relaciones Institucionales)
AEA	Gerencia
AEMET	Área de Calidad (depende de la Presidencia, a través de un Vocal Asesor)
AESA	Dirección de Evaluación de la Seguridad y Auditoría Técnica Interna.

Fuente: elaboración propia con datos remitidos por las propias Agencias

AEVAL conforme a Resolución de su Presidencia de 18 de septiembre de 2008, aprobó el Plan de Calidad de la Agencia 2008 – 2011 que especificó el objetivo de lograr la implicación gradual de toda la Agencia en la gestión de la calidad y la mentalización de todas las personas para que la gestión de la calidad no sea algo ajeno a su actividad. Para llevar a cabo este cometido en la Resolución se creó el siguiente esquema organizativo:

1. Consejo de Dirección: Órgano colegiado, en el que bajo la autoridad del Presidente, se analizan las estrategias de gestión y su implantación en la Agencia.
2. Comité de Calidad: Órgano dependiente del Consejo de Dirección que (bajo la supervisión del Departamento de Calidad) está encargado de la elaboración del plan y la coordinación y conducción del proceso de implantación. 2008: creación Comité de Calidad AEVAL y designación de su coordinación.

3. Grupo de Evaluación: De carácter temporal, se ocupará de la Autoevaluación de la Agencia, inicialmente conforme el modelo EVAM y posteriormente CAF.
4. Grupos de Mejora: De carácter temporal, encargados de la ejecución de las acciones de mejora derivadas de la aplicación del conjunto de los programas del Primer Plan de Calidad, cuyo desarrollo llega hasta el año 2011 (por ejemplo el Grupo de trabajo para la puesta en marcha de la Carta de Servicios de AEVAL).

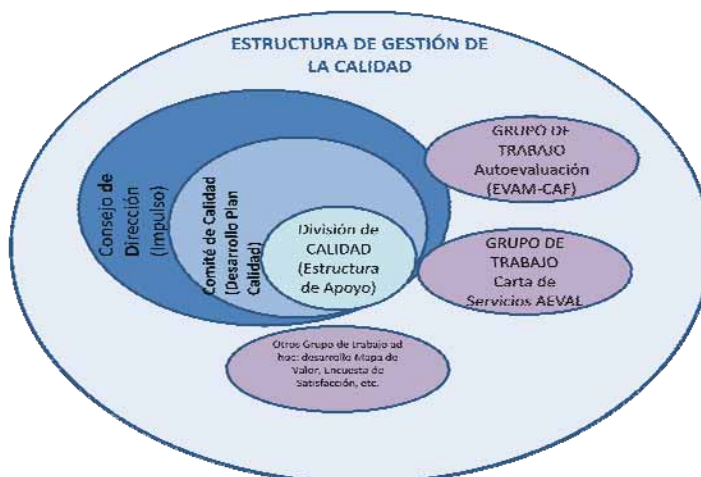


Figura nº 1. Estructura Responsable de Calidad en AEVAL. Fuente: elaboración propia

AECID cuenta con una Unidad de Programación y Calidad de la Ayuda (UPC) que depende del Gabinete Técnico y fue creada en 2008 con el fin de reforzar las capacidades de la Agencia en materia de eficacia y calidad de la ayuda al desarrollo. Por otro lado, cuenta con un Grupo de Trabajo de Eficacia y Calidad de la Ayuda (GTEC) encargado de adaptar la actividad de la Agencia a los criterios de la Declaración de París, que pretende armonizar la cooperación en la Unión Europea y a los compromisos establecidos en el Plan Director de la Cooperación Española. Por último, cuenta con un grupo de trabajo encargado de desarrollar la Autoevaluación de la organización y con otro centrado en las Cartas de Servicios.

Salvo los dos últimos, que tienen un carácter transversal de contribución a la implantación de la gestión de la calidad, los primeros se refieren a procesos operativos intrínsecos a la actividad de la **AECID**.

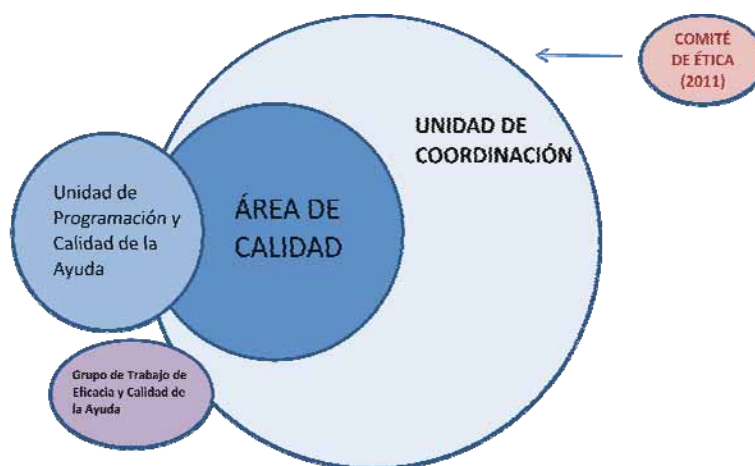


Figura nº 2. Estructura Responsable de Calidad en AECID. Fuente: elaboración propia

AEBOE no ha modificado su estructura de apoyo a la calidad con respecto al año pasado y cabe afirmar que es muy completa. En el artículo 20 de su propio Estatuto se menciona que el Departamento de Programación Seguimiento y Evaluación de la gestión tendrá la competencia para diseño, impulso y seguimiento de los programas de calidad. Aunque la Relación de Puestos de Trabajo del departamento prevé cinco empleados, únicamente cuatro personas integraban esta unidad en 2010: un Director del departamento, Jefatura de Área, un responsable del Servicio de Calidad y otro de Evaluación. El departamento mencionado, responde a las características de estructura soporte para la calidad pues tiene entre sus competencias: el diseño, impulso y seguimiento de los programas de calidad de la Agencia.

Además, **AEBOE** cuenta con un Comité de Calidad cuya constitución data de 2000, años antes de que esta organización se convirtiera en Agencia, habiéndose producido una última modificación en mayo 2008, cuando se rediseñó por acuerdo del Comité de Dirección de la Agencia a propuesta del director del Departamento de Programación, Seguimiento y Evaluación de la Gestión. El mencionado Comité está formado por nueve miembros, incluye a los gestores de sistemas de calidad de las Certificaciones ISO (Imprenta Nacional y Área de Documentación e Información). El Comité de Calidad se reúne con periodicidad trimestral y sus principales funciones son las siguientes: establecer las directrices en materia de calidad; aprobar el sistema de gestión de la calidad de la Agencia; realizar un seguimiento de los informes de los grupos de gestión de los certificados ISO de la Agencia o aquellos grupos de trabajo que en materia de calidad puedan ser creados en el futuro; además se encarga de la aprobación de los manuales de calidad referidos a propuesta de los gestores de cada uno de los sistemas de calidad ISO.

La existencia de las certificaciones ISO sirve para garantizar un nivel de calidad en la prestación de los servicios más importantes de la Agencia: la labor industrial de la Imprenta Nacional y los servicios de documentación e información. Asimismo, dichas certificaciones han servido para introducir a la Agencia en la cultura de la calidad. Sin embargo, el impulso de la calidad de una manera integrada en toda la organización es lo que se busca con el vigente Plan de Mejora, consecuencia de la Autoevaluación conforme al modelo EVAM.

AEBOE no cuenta en la actualidad con Grupos de Trabajo para el desarrollo de programas incluidos en el RD 951/2005 por el que se desarrolla el Marco General para la Mejora de la Calidad en la Administración General del Estado. Sin embargo, existen dos grupos en funcionamiento que se reúnen, al menos trimestralmente, para realizar el seguimiento de las certificaciones y en el primer trimestre del año llevan a cabo una revisión anual: grupo de gestión ISO de imprenta nacional y el grupo de Gestión ISO del área de documentación e información. Esto último se debe a que **AEBOE** concibe las Certificaciones ISO como una oportunidad para impulsar la calidad de una manera integrada en la organización. La gestión de la calidad de la Agencia corresponde al Departamento de Programación, Seguimiento y Evaluación.

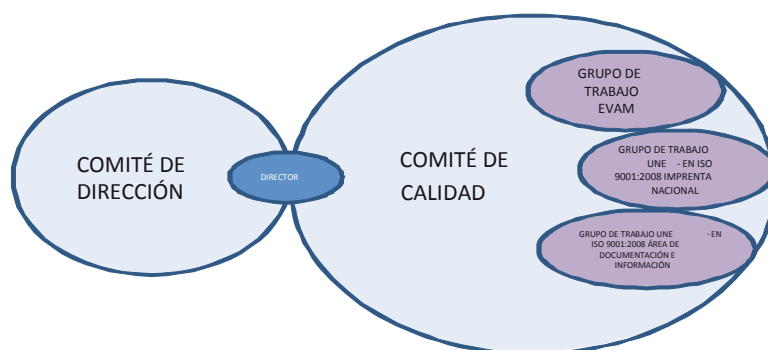


Figura nº 3. Estructura responsable de Calidad en AEBOE. Fuente: elaboración propia

Por su parte, la **Agencia Estatal CSIC** cuenta, desde 2009, con una Unidad de Calidad, encargada de la coordinación de la implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad. La unidad depende de la Vicepresidencia de Organización y Relaciones Institucionales. Dicha unidad tiene la misión de impulsar la incorporación de los principios de calidad al desarrollo diario de la actividad del **CSIC** para lo cual, en la Resolución de creación de la unidad, se establece que las funciones a desarrollar son las siguientes: coordinar, asesorar, apoyar y fomentar las iniciativas de implementación de la cultura de la calidad en los centros y unidades del CSIC; promocionar y coordinar las relaciones del **CSIC** con las entidades externas en temas de calidad: entidades certificadoras, AEVAL, etc.; actuar de instrumento para el desarrollo del Plan de Calidad del Contrato de Gestión de la Agencia **CSIC**, que se llevará a cabo con carácter cuatrienal. CSIC no cuenta en la actualidad con Grupos de Trabajo para el impulso de programas incluidos en el RD 951/2005 por el que se desarrolla el Marco General para la Mejora de la Calidad para la Administración General del Estado.



Figura nº 4. Estructura responsable de Calidad en CSIC. Fuente: elaboración propia

AEA, de acuerdo con la escala presentada a los efectos de la realización del seguimiento del desarrollo de estructuras para la Gestión de Calidad en las Agencias Estatales, continúa con la previsión de constitución del órgano responsable, aunque refleja que dicha función es coordinada en la Agencia por el departamento de Gerencia con la colaboración de personal de otros departamentos. Esta Agencia cuenta además con un responsable de calidad en el laboratorio de control del dopaje que trabaja conforme a la norma EN 45001-ISO.

AEA no dispone en la actualidad de Grupos de Trabajo para el desarrollo de programas incluidos en el RD 951/2005 por el que se desarrolla el Marco General para la Mejora de la Calidad en la Administración General del Estado.



Figura nº5. Estructura responsable de Calidad en AEA. Fuente: elaboración propia

AEMET cuenta con un Área de Calidad, dependiente de Presidencia a través del Vocal Asesor del Presidente. El área es la responsable del funcionamiento del SGC, así como del control y seguimiento de las acciones planificadas en materia de calidad.

AEMET destaca por tener una fuerte estructura de apoyo a la calidad dentro de su organización en todos los niveles. La alta dirección del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) la ostenta el Presidente de **AEMET**, respaldado por los miembros de Comité de Dirección (Directores, Jefes de Departamento, Coordinador de Área Información Meteorológica y Climatológica y Adjunta al Presidente). Las principales competencias en materia de calidad son las siguientes: la realización de revisiones del Sistema de la Calidad, el establecimiento de los objetivos a cumplir por la Agencia en materia de calidad y la revisión periódica de la Política de Calidad.

La Agencia también cuenta con un representante de la dirección para la gestión de la calidad (vocal asesor del Presidente), cuyas principales competencias en materia de calidad están relacionadas con la prestación de información a la Dirección sobre el desempeño del SGC, la representación de la Calidad de **AEMET** en todos los ámbitos, asegurar que los requisitos de los clientes están asumidos en toda la organización y aprobar los procedimientos de calidad del SGC.

A un nivel más cercano a los usuarios de los servicios de la Agencia, se encuentran los Responsables de Calidad en **AEMET** (Delegados Territoriales, Jefes de Área y Jefes de Servicio no dependientes de Área) cuyas funciones principales están relacionadas con el seguimiento y verificación del cumplimiento de las acciones que surgen de las reuniones mantenidas con los clientes y usuarios de los servicios ofrecidos por **AEMET** en su ámbito de responsabilidad, la participación en el Proceso de Revisión de los Documentos generados en su Unidad y la realización del control y seguimiento de las acciones correctivas o preventivas planificadas en su unidad.

La Agencia cuenta también con un Comité Colegiado de Calidad (constituido desde 2007) que redujo en 2010 el número de vocales y aprobó una nueva versión de la instrucción de GCA-INS-0001, las normas internas de funcionamiento del Comité Asesor de Calidad cuyas funciones se corresponden con el asesoramiento y colaboración en la implantación de la Función de Calidad en **AEMET**, la revisión sistemática del Sistema de Gestión de la Calidad y la actuación como Órgano Asesor, analizando problemas planteados por los

responsables de Calidad en los diferentes ámbitos de **AEMET**, proponiendo soluciones y solicitando, si procede, la aprobación de la alta dirección.

En 2010 **AEMET** formó un grupo de personas en el Modelo EVAM con el objeto de constituir grupos de evaluación y comenzar a realizar autoevaluaciones con EVAM a partir de 2011. Además, la Agencia cuenta con un grupo de Auditores Internos formados para realizar auditorías internas basadas en ISO9001:2008. Por último, **AEMET** cuenta con dos grupos de mejora: un Comité de Calidad de Gestión de Procesos de Redes Radiométricas y Medida de Calidad del Aire, procesos certificados ISO 9001 desde 2007, y otro relacionado con las Técnicas Operativas del Sistema Nacional de Predicción.

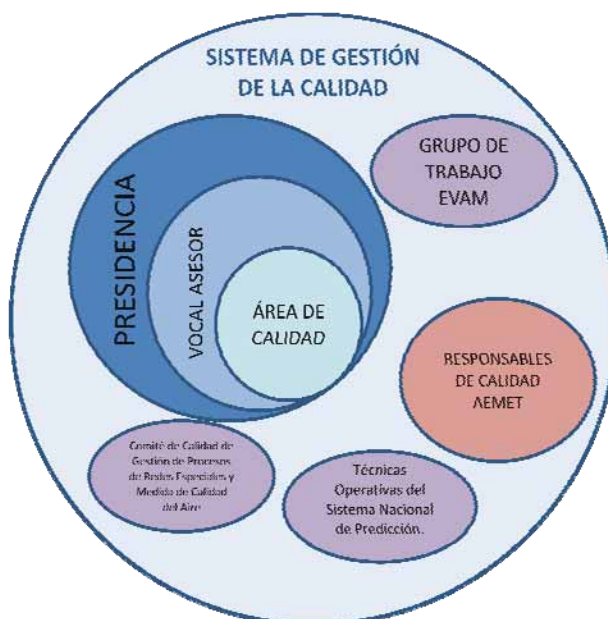


Figura n°6. Estructura responsable de Calidad en AEMET. Fuente: elaboración propia

En **AESA**, cuya situación es similar a la reflejada en el informe presentado en 2009, el órgano responsable de la calidad es la Dirección de Evaluación, Seguridad y Auditoría Técnica (DESATI). La DESATI tiene como objetivo principal el establecimiento de un Sistema de Gestión de Calidad para AESA "que permita el óptimo desarrollo de las funciones técnicas asignadas a las demás direcciones de la Agencia, con el fin de garantizar el adecuado ejercicio de las funciones de supervisión de la seguridad que tiene asignadas, gestionando la calidad de sus productos y servicios de una forma ordenada, planificada y controlada con la mayor orientación hacia los objetivos de la organización y hacia las expectativas de los ciudadanos". De esta Dirección depende la División de Calidad y Planificación Estratégica que está a su vez formada por el Servicio de Estandarización y Procedimientos de Inspección y el Servicio de Auditorías, que debe desarrollar el Plan de Calidad. Esta estructura está recogida en el Manual de Organización, donde además se detallan las funciones y responsabilidades en materia de calidad. En **AESA** es el Comité Dirección el que trata los temas relacionados con la Gestión de Calidad y no cuenta por el momento con grupos de calidad.



Figura nº7. Estructura responsable de Calidad en AESA. Fuente: elaboración propia

En el siguiente cuadro se refleja de forma resumida el grado de desarrollo de la estructura de apoyo a la calidad en cada una de las Agencias Estatales, conforme a las consideraciones realizadas anteriormente:

Las Agencias Estatales AEVAL, AEBOE y AEMET cuentan con una estructura de apoyo a la calidad de carácter transversal a la organización, lo que garantiza un buen punto de partida para abordar proyectos integrales de gestión de la calidad en dichas organizaciones.

AECID está desarrollando estas estructuras de apoyo a la calidad de forma incipiente, por lo que aun requiere de una mayor consolidación de las mismas. En el caso de CSIC, el desarrollo de la estructura está consolidado, pero no existe un despliegue de comités de calidad y evaluación ni grupos de mejora con visión global. Sin embargo, en esta Agencia el grado de ejecución de proyectos de calidad en el plano micro, referido a proyectos de investigación, es notable (por ejemplo mediante la iniciativa "laboratorios de calidad").

En el caso de AESA y AEA, sus estructuras están plenamente enfocadas al mantenimiento de la certificación y a la aplicación de sus procesos operativos.

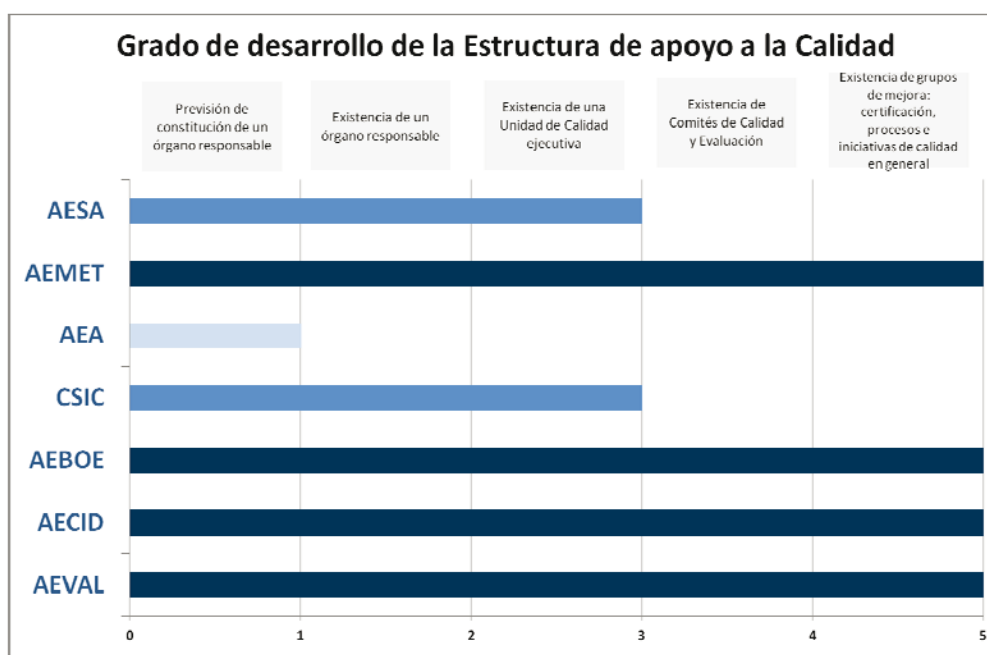


Gráfico nº 2. Resumen estructuras responsables de Calidad en Agencias Estatales.

Fuente: elaboración propia

1.2. LA INTEGRACIÓN DE LA CALIDAD EN LA GESTIÓN DE LAS AGENCIAS ESTATALES

La integración de la calidad en la Gestión de las Agencias Estatales, entendida como la confluencia de los mecanismos para la Gestión de Calidad con los propios instrumentos de gestión, viene definida por cuatro factores: 1) la evaluación del grado de desarrollo de la planificación de la calidad, 2) la evaluación de la formación y difusión de los conocimientos, habilidades y valores necesarios para el desarrollo de la función de calidad, 3) el despliegue de la Gestión por procesos en las Agencias Estatales y finalmente 4) la identificación de los Grupos de Interés y Alianzas.

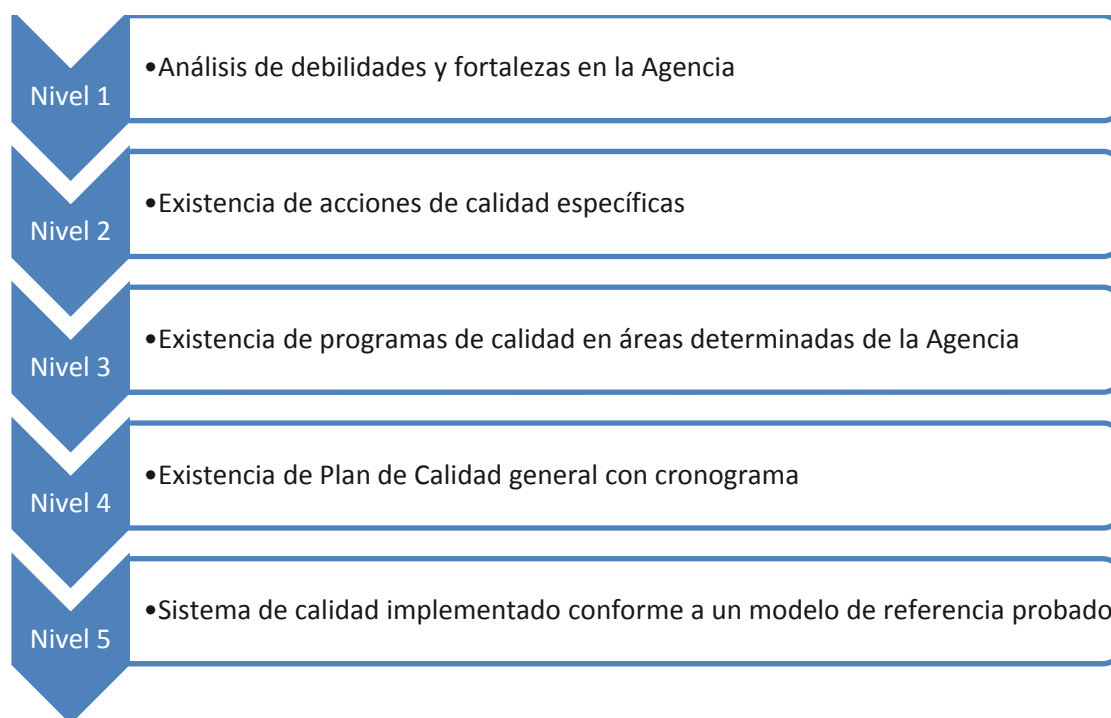
Evaluación del Grado de desarrollo de la planificación de la calidad

Respecto al primer aspecto, la evaluación del grado de desarrollo de la planificación de la calidad viene determinada por el Plan de Calidad, que es el principal soporte de las acciones a desarrollar por las Agencias Estatales. El Plan de Calidad es un instrumento de planificación cuyo objetivo es la integración de la calidad en la gestión de la organización, para lo que relacionan enfoques con actuaciones, tiempos de ejecución y mecanismos de seguimiento. Debe incluir los objetivos específicos a lograr a medio plazo, el diseño de los indicadores que se utilizarán para medir los avances en tales objetivos, los responsables del diseño e implementación de cada medida y los medios con los que se atenderán.

Así, el Plan debe abarcar los aspectos relativos a la gestión de la calidad. Una vez creada la Agencia y habiendo sido dotada de los medios necesarios para desarrollar sus funciones, y dado que, tal y como establece la Ley de Agencias, la razón de la misma es la calidad del servicio a los ciudadanos, debe diseñarse e **implantarse un sistema de trabajo regido por los principios de calidad y mejora "continua"** que garantice un nivel estándar en la gestión y prestación de servicios a los destinatarios de la actividad de la Agencia.

La existencia de un Plan de Calidad confirma que la Agencia ha definido, estructurado y secuenciado las diferentes actuaciones en esta materia.

Para llevar a cabo la categorización se han definido cinco niveles de desarrollo: en primer lugar si se ha realizado un análisis de las debilidades y fortalezas de la Agencia; en segundo lugar si se están desarrollando actuaciones de calidad específicas de tipo transversal; en tercer lugar si estas acciones se han desplegado en áreas determinadas; en cuarto lugar si existe un Plan de Calidad general con cronograma y, finalmente, si la Agencia cuenta con un sistema de calidad implementado y conforme a un modelo de referencia.



AEA está pendiente de la elaboración de un Plan de Calidad General para la Agencia, teniendo en cuenta los cambios que se están produciendo en la normativa antidopaje. Hasta el momento ha diseñado un Plan de Calidad en su unidad estratégica, el Laboratorio, como experiencia piloto.

AEBOE cuenta con un Plan de Calidad iniciado en 2009 y que contempló actuaciones específicas en las áreas, tales como: el mantenimiento de las certificaciones ISO 9001 de la Imprenta Nacional y del Área de Documentación e Información; la revisión de las Cartas de Servicios publicadas y la implantación generalizada de la Autoevaluación. Por lo que respecta a 2010, en el Plan de Acción de 2010 se detalla un programa específico en materia de calidad, el Programa MP 2: Sistema de control de calidad del producto final en todos los trabajos de imprenta, así como objetivos específicos e indicadores relacionados con el Marco General de Calidad de la AGE.

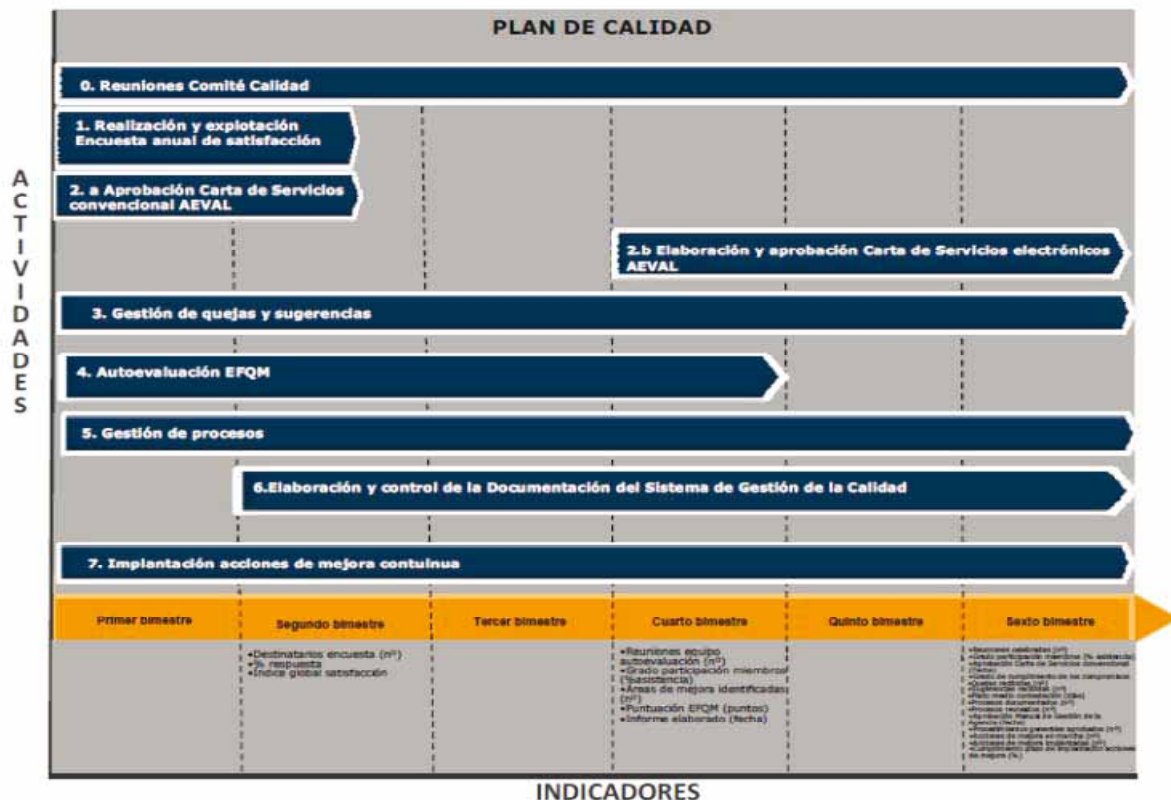
AECID es una Agencia cuyo Contrato de Gestión establece que, sobre la base de la Autoevaluación, deberá elaborarse un Proyecto de Plan de Calidad en el que se incluirá un Programa de Cartas de Servicio y otra serie de actuaciones que la Dirección de la Agencia considere prioritarias entre las recomendaciones surgidas de la Autoevaluación.

Además y a fecha de elaboración del presente informe, esta Agencia cuenta con un borrador de Plan de Calidad que se encuentra en fase de aprobación y que corresponde al periodo 2011-2014. Dicho Plan está estructurado conforme a los programas del Marco General de Calidad de la AGE, incluyendo actuaciones específicas que en algún caso tienen poca relación directa con la Gestión de Calidad, tales como el diseño de un sistema integrado de gestión de la información, el refuerzo de los vínculos entre programación operativa y ejecución presupuestaria y aspectos relativos a cuestiones como el desarrollo del networking, implantación de la contabilidad analítica, reducción del impacto ambiental y riesgos laborales.

AEMET cuenta con un Plan de Gestión de la Calidad alineado con el eje Estratégico 5, Consolidación del modelo de Agencia, del Plan de Actuaciones 2010-2013 de AEMET de 26 de julio de 2010. El mencionado Plan está estructurado conforme al RD 951/2005 por el que se establece el Marco General de Calidad para la AGE.

AESA: Durante el año 2010 se ha elaborado una planificación a 3 años vista para la integración de un Sistema de Gestión de Calidad en la Agencia bajo el modelo EFQM. Esta planificación incluye también la integración de los programas que establece el RD 951/2005. Adicionalmente a la Planificación de Calidad, AESA cuenta con un borrador muy avanzado del Manual de Calidad pendiente de aprobación.

AEVAL explicita en su Contrato de Gestión para el cuatrienio 2008-2011 el compromiso con un Plan Interno de Calidad, que figura como uno de los objetivos específicos asociados con el primero de sus ejes estratégicos "El compromiso de «crear» Agencia". Se indica que la elaboración del Plan de Calidad se lleve a cabo con un planteamiento integrado, escalable y orientado a la mejora continua. El Plan ha de tener en cuenta los programas del Marco General para la Mejora de la Calidad de los servicios y los requisitos aplicables al modelo organizativo. En el Anexo II del propio Contrato de Gestión se marcan las directrices para la elaboración del Plan de Calidad de la Agencia y se especifican las actividades para el diseño e implantación del mismo. El Plan de Calidad se despliega anualmente a través del Plan de Acción que incluye la programación de las acciones, los objetivos fijados y los indicadores para el seguimiento de su cumplimiento. Las actividades programadas en el Plan de Calidad de la Agencia para el año 2010 se encuadraron en los programas del RD 951/2005 por el que se establece el Marco General de Calidad para la AGE.



Cuadro nº 6. Plan de Calidad de AEVAL en Plan de Acción 2010. Fuente: AEVAL

CSIC ha desarrollado un Plan de Gestión de la Calidad de la Agencia 2010-2011 del que se ha elaborado ya el primer informe sobre las actividades realizadas en 2010. Debido a que era el primer plan de estas características elaborado por la institución, el proceso de aprobación ha resultado más lento de lo esperado y el Plan definitivo fue aprobado por la Presidencia del CSIC el 15 de diciembre de 2010. Esta circunstancia ha motivado que los programas previstos no se hayan puesto en marcha (en 2010), tal como prevé el Plan, durante este primer año de su vigencia. Por esta razón, los indicadores previstos para el seguimiento del Plan, en la mayor parte de los casos, han tenido que ser sustituidos por valores deductivos de las actividades realizadas por los centros y unidades del CSIC, mediante la cumplimentación de cuestionarios.

En el gráfico siguiente se detalla el grado de avance de las Agencias Estatales en lo referido a la planificación de la calidad, de forma sintética.

La mayoría de las Agencias cuentan con un Plan que recoge las previsiones en materia de calidad, salvo AEA y AESA cuya actividad está muy centrada en el seguimiento de auditorías.

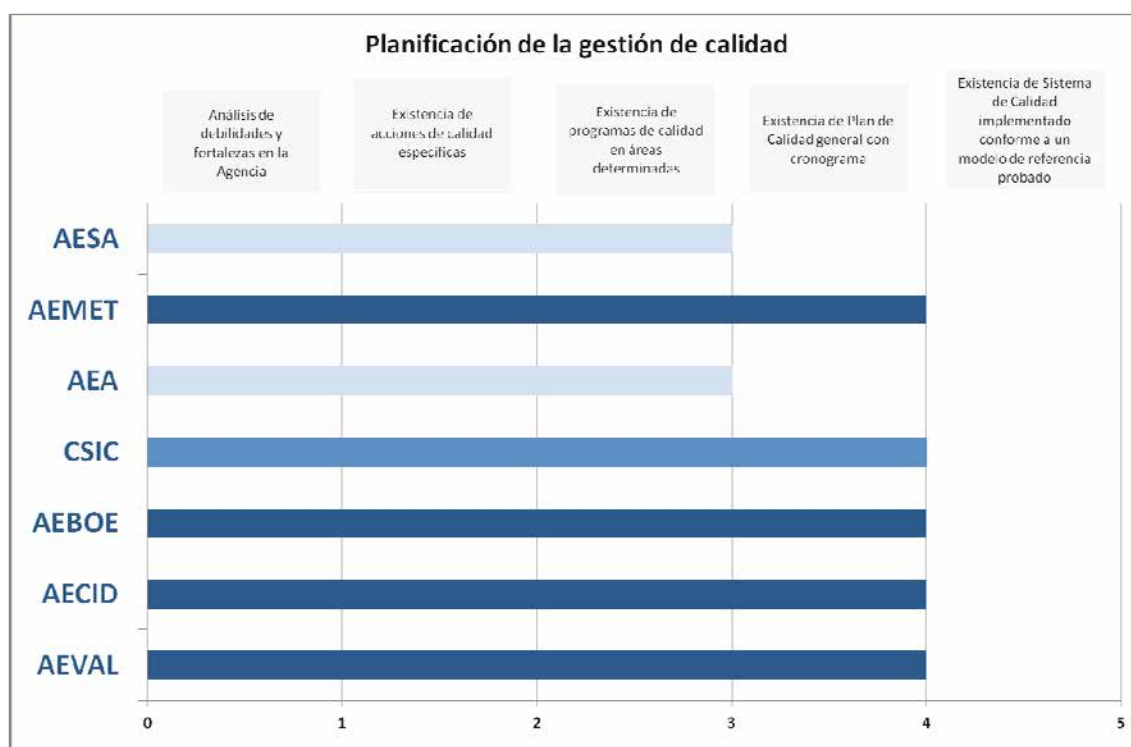


Gráfico nº 3. Resumen Planificación de la Calidad en Agencias Estatales. Fuente: elaboración propia

Evaluación de la formación y difusión de los conocimientos, habilidades y valores necesarios para el desarrollo de la función de calidad.

AEBOE En el Plan de Acción de 2010 se incluyen varios programas que llevan asociada formación en materia de calidad:

- HO 19: Programa de evaluación de la calidad. Implantación del modelo EVAM y de un nuevo modelo de evaluación de la satisfacción de los clientes de la Agencia.

- HO 20: Mantenimiento y actualización de los programas de Gestión de Calidad; ISO 9001; Cartas de Servicios y Programa de Quejas y Sugerencias.
- HO 26: Plan de formación sobre materias relacionadas con las actividades de carácter general de la AGE.

Complementariamente, a raíz de la celebración, en el mes de octubre de 2009, del curso “La calidad en las organizaciones públicas” impartido por la AEVAL, la Dirección de la Agencia, consideró que no era suficiente publicar y difundir, en la sede electrónica de la Agencia y en la intranet del organismo, los documentos que contienen la política, objetivos estratégicos, los programas y proyectos de la Agencia, sino que había que emprender alguna otra actuación dirigida a mejorar el grado de conocimiento que los empleados tenían del organismo en el que trabajan.

De esta forma, en el Comité de Calidad celebrado el día 23 de diciembre de 2009, se acordó realizar, a lo largo del año 2010, una serie de charlas informativas, dirigidas a todo el personal, en las que se explicara qué es una Agencia, la misión visión y valores de la Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado, el Contrato de Gestión (objetivos estratégicos, planes de actuación, objetivos específicos, y programas y proyectos), programas para la mejora de la calidad en las Administraciones Públicas (Cartas de Servicios, Quejas y Sugerencias, Evaluación de la Satisfacción de los Usuarios, de Evaluación de la Calidad, etc.).

Con fecha 26 de febrero de 2010 se convocó la primera “charla” que trató sobre el Contrato de Gestión de la Agencia y el Plan de Acción anual, objetivos estratégicos, planes de acción, objetivos específicos, programas y proyectos, evaluación de los objetivos estratégicos y de los programas y proyectos. A partir de esta primera charla se realizaron seis sesiones, tres para el personal del turno de mañana, una para el de tarde y dos para el de noche. Asistieron un total de 78 empleados y fue impartida por el personal del Departamento de Programación Seguimiento y Evaluación de la Gestión (PSEG).

Tras la Autoevaluación, llevada a cabo también en 2010 con el modelo EVAM, se publicó una nota informativa comunicando la inserción en la intranet del Informe final de la Autoevaluación. Además, con fecha de 1 de octubre de 2010, se convocó una segunda charla informativa, para explicar la aplicación del modelo EVAM y los resultados de la Autoevaluación. De esta charla se realizaron tres sesiones, los días 27 y 28 de octubre, en horario compatible con el personal de los tres turnos, mañana, tarde y noche, a la que asistieron un total de 32 empleados.

En **AEMET**, durante 2010, se ha impartido una acción formativa genérica sobre calidad dentro de los cursos Selectivos para el ingreso en los tres Cuerpos de Meteorología: Superior de Meteorólogos del Estado (A1), Diplomados en Meteorología del Estado (A2) y Observadores de Meteorología del Estado (C1).

Además, se ha llevado a cabo un curso sobre el Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora (EVAM) y otro sobre Gestión por Procesos. Todos los cursos de calidad en AEMET han contado con una encuesta de evaluación final cuyos resultados han sido satisfactorios. Esta Agencia ha desarrollado una actividad intensa en materia de formación en calidad, con previsión de continuación durante 2011.

En **AESA** y durante 2010, 100 alumnos han asistido a cursos relacionados con Sistemas de Calidad y Técnicas de Auditoría, impartidos en la propia Agencia. Los mencionados cursos genéricos en materia de Gestión de Calidad son impartidos por personal de AESA o por personal de SENASA dentro del convenio de colaboración en materia de formación que se mantiene con esta empresa pública.

Los cursos son evaluados a la finalización de los mismos mediante un cuestionario que rellena el alumno. Los resultados agregados se remiten a los instructores.

Respecto a los cursos externos, se ha contado con AENOR, en concreto para el curso "Avanzar de ISO 9001 a EFQM", celebrado en mayo de 2010 y al que acudió el Jefe de la División de Calidad y Planificación Estratégica. Además el Jefe del Servicio de Auditoría Técnica Interna y cuatro técnicos adscritos a este Servicio asistieron a un curso sobre el modelo EFQM organizado por AENOR y con una duración de 14 horas lectivas.

Finalmente el Curso "EN ISO 9100, Gestión de la Calidad en aviación, espacio y defensa" celebrado en octubre de 2010, contó con cuatro personas de la División de Calidad y Planificación Estratégica quienes realizaron el curso, organizado por AENOR con una duración de 21 horas lectivas.

AEVAL elaboró para el año 2010 un PLAN DE FORMACIÓN Y COMUNICACIÓN INTERNA que supuso la continuación y mejora del propuesto en el 2009 igualmente vinculado al primer eje estratégico del Contrato de Gestión de Crear Agencia.

Su cuarto objetivo específico es "*Contar con un capital humano comprometido con los valores de la institución y con las habilidades y aptitudes necesarias para cumplir con sus fine"s* y para ello se propone este Programa en el que la formación para el personal de la Agencia se aborda con un doble objetivo:

1. Contribuir a la cualificación del personal de la Agencia, ajustando sus habilidades y aptitudes a las funciones requeridas por los distintos puestos de la institución.
2. Difundir y compartir información y conocimiento afianzando una cultura y práctica profesional de comunicación interna que beneficie la gestión de las distintas áreas.

El Plan ha contado con distintos tipos de formación:

- FORMACIÓN GENERAL: que serán de utilidad general y a las que tendrá acceso todo el personal de la Agencia.
- FORMACIÓN SECTORIAL: actividades formativas orientadas a las tareas específicas y más características de cada grupo o departamento.
- COMUNICACIÓN INTERNA Y APRENDIZAJE ORGANIZATIVO: contemplan las actividades de comunicación interna que faciliten el conocimiento de los objetivos organizacionales, las líneas de acción y el plan de actuación, los sistemas de seguimiento y control de la gestión de la Agencia, así como la valoración de las acciones emprendidas y del trabajo desarrollado.
- JORNADAS DE IDENTIDAD CORPORATIVA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL. Se trata de estimular la identidad corporativa y compartir los elementos esenciales del modelo de gestión de la Agencia.

- JORNADAS DE COMUNICACIÓN INTERNA ESPECIALIZADA. Su finalidad es compartir los aspectos metodológicos más significativos de los programas de calidad que deban ser conocidos por los diversos departamentos.

Entre las acciones formativas desarrolladas durante 2010 cabe destacar las siguientes: Construcción de encuestas y explotación de datos, Técnicas de análisis de datos cualitativos, Administración sostenible, EFQM 2010 o Modelo CAF. En todas ellas se realizó una evaluación de la satisfacción de los participantes.

AECID no ha realizado acciones de formación o difusión durante 2010. En el año al que se refiere el presente informe, la AECID ha pasado a ser miembro de la Asociación Española de Calidad y ha participado en varios congresos organizados por la misma.

Cabe reseñar que el objetivo 2.4.1. del Contrato de Gestión establece que “La AECID promoverá el desarrollo de las capacidades del personal a través de la formación en asuntos relacionados con la calidad y la eficacia de la ayuda”. Los indicadores previstos son el número de cursos y de participantes. La fuente de verificación del Informe General de Actividad de la AECID. En el cuadro resumen se muestra un cumplimiento del 100%.

ACTUACIONES	DESCRIPCIÓN	% CUMPLIMIENTO
A2.4.1. La AECID promoverá el desarrollo de las capacidades del personal a través de la formación en asuntos relacionados con la calidad y eficacia de la ayuda.	La AECID realizará actividades formativas relacionadas con diálogo de políticas; dinámica de grupos, negociación de acuerdos; gestión del apoyo presupuestario y enfoque sectorial; y políticas de cooperación de otros donantes.	100,00 %

En el Anexo 4 del informe de cumplimiento del Contrato de Gestión, presentado en julio de 2010 se detallan las actuaciones formativas para el personal de la AECID durante la vigencia del mismo. En materia de calidad se expone lo siguiente:

Para personal directivo se establece un Curso de “habilidades directivas”. Para personal técnico se contempla un taller de “programación operativa”.

Además, el informe de la Autoevaluación llevada a cabo en 2009 recoge las siguientes recomendaciones al respecto de la formación y que se detallan, para que sean tenidas en cuenta por el resto de Agencias Estatales:

Personal y formación

- Rec 30. Se propone que el Plan de Formación de la Agencia se publique anualmente, preferentemente durante el primer trimestre del año -lo que permitirá planificar la participación en las acciones formativas- conteniendo la programación de todas las acciones formativas a realizar dentro de su plazo de ejecución.
- Rec. 31. Se recomienda elaborar y publicar un informe anual sobre los resultados de las acciones formativas de la Agencia que permita el seguimiento y evaluación de las mismas.
- Rec. 32. Se recomienda a la Dirección de la Agencia efectuar una apuesta mayor en la inversión en formación individualizada y especializada de su personal en las tareas propias del puesto de trabajo que desempeña o de aquel al que puede promocionar.
- Rec. 33. Se recomienda la elaboración de un manual de acogida para el personal que se incorpore a la Agencia que podría complementar otras actuaciones como la realización de jornadas de acogida o la designación de tutores.

- Rec. 34. Se recomienda diseñar y aplicar un modelo de evaluación del rendimiento de los empleados/as públicos de la Agencia vinculado al cumplimiento de objetivos previamente fijados y que contemple incentivos ligados a resultados.
- Rec. 35. Se recomienda que la Agencia cuente con un Plan para la implantación y desarrollo de un sistema de prevención de riesgos laborales.

CSIC cuenta con Planes de formación anuales que son revisados y evaluados y que, solo en casos puntuales, cuentan con actuaciones en materia de calidad orientadas a las especificidades de sus departamentos (por ejemplo en algunos de los laboratorios).

En **AEA** la difusión ha consistido en la distribución a los empleados de la normativa que regula en la Administración General del Estado la Gestión de Calidad (RD. 951/2005) para contribuir a la diseminación del conocimiento acerca de este Real Decreto, con vistas a su mejor implementación en dicha Agencia.

A resultas de lo anterior, la formación en Gestión de Calidad en las Agencias Estatales está muy desarrollada en AESA, AEMET, AEVAL y AEBOE que cuentan con planes de formación que incluyen actuaciones en materia de difusión genérica y específica de la calidad.

El resto de Agencias Estatales, por este orden: AECID, CSIC y AEA, cuentan con desarrollos puntuales en 2010. En el gráfico que se expone a continuación se refleja la información gráfica.

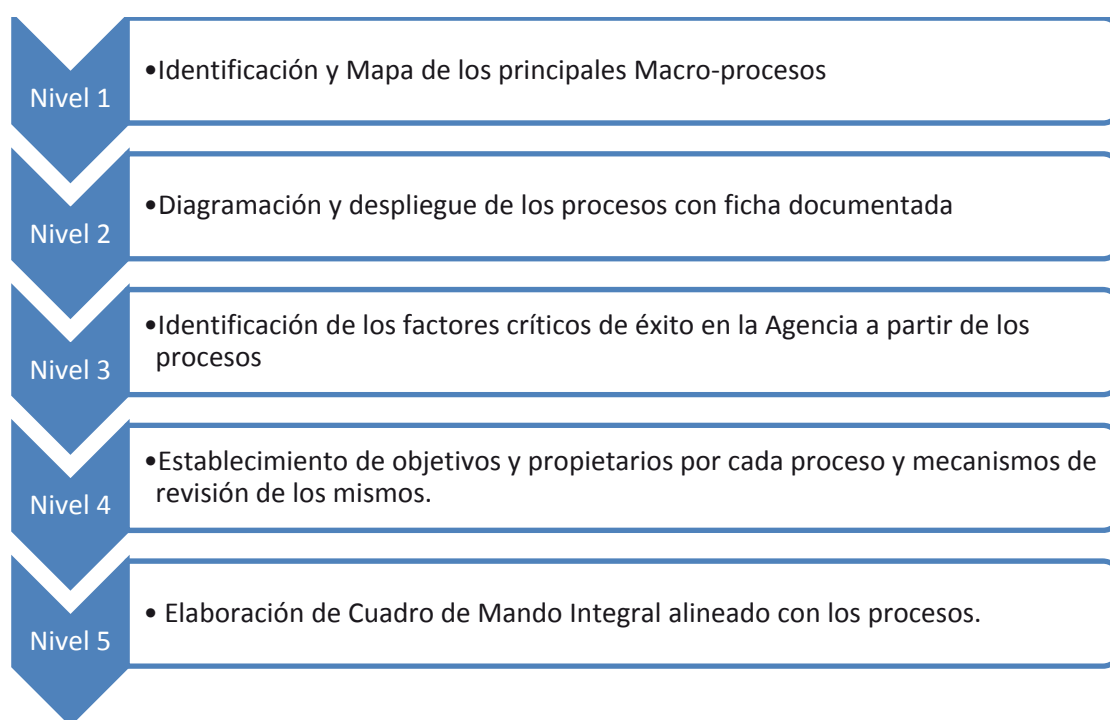


Gráfico nº 4. Resumen Planificación de la Calidad en Agencias Estatales. Fuente: elaboración propia

Evaluación del despliegue de la Gestión por Procesos en las Agencias Estatales.

Un proceso es un conjunto de recursos y actividades interrelacionadas que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los procesos son inherentes a las organizaciones y estando insertos en las actividades cotidianas, constituyen el mapa de los diferentes flujos de trabajo transversal. Su gestión se centra en la obtención de valor añadido. En el caso de las Agencias Estatales el objetivo de la gestión de los procesos es lograr la optimización en la prestación de servicio, lo que habitualmente se consigue mediante disminución de tiempos de espera, agilización de procedimientos o reducción de actividades innecesarias.

La Gestión de los procesos constituye un sistema de trabajo enfocado a perseguir la mejora continua del funcionamiento de las actividades de una organización. En este informe se analizará si la Agencia ha empezado a identificar los principales procesos o, en el caso de que ya lo haya hecho, si tales procesos están inventariados y se han detallado ya subprocesos y actividades, indicadores, Factores Críticos de Éxito, Propietarios y finalmente, si se ha elaborado un Cuadro de Mando Integral alineado con los mismos.



AEA se encuentra en la actualidad elaborando el Mapa de procesos, tal y como reflejaba en el anterior informe (identificación de los principales macro procesos del departamento de gerencia y de toma de muestras de dopaje). Los cambios previstos en la normativa antidopaje hacen que esta actuación esté supeditada a los mismos.

AEBOE. Tal y como se ha venido indicando en los informes de años anteriores la AEBOE tiene certificados dos sistemas de Gestión de Calidad conforme a la Norma UNE-EN ISO 9001:2008, uno en la Imprenta Nacional para la publicación de los trabajos editoriales, paraeditoriales y extraeditoriales, y otra en el Área de Documentación e Información para la elaboración y mantenimiento de las bases de datos de contenido legislativo, y para la

información legislativa y servicio público de biblioteca. La implementación de dichos sistemas conlleva como requisito, no sólo la identificación de los procesos y subprocesos, sino también su documentación. El alcance de estas dos certificaciones abarca la mayor parte de la actividad de la Agencia, por lo que la AEBOE tiene identificados la mayor parte de sus procesos. No obstante, quedan parcelas de actividad en las que los procesos no están identificados.

En el Plan de Mejora elaborado por la Agencia a partir de los resultados de la Autoevaluación, se incluyó como la primera acción de mejora a desarrollar: Elaborar el "Mapa General de Procesos de la Agencia"; identificar los procesos clave y sus propietarios.

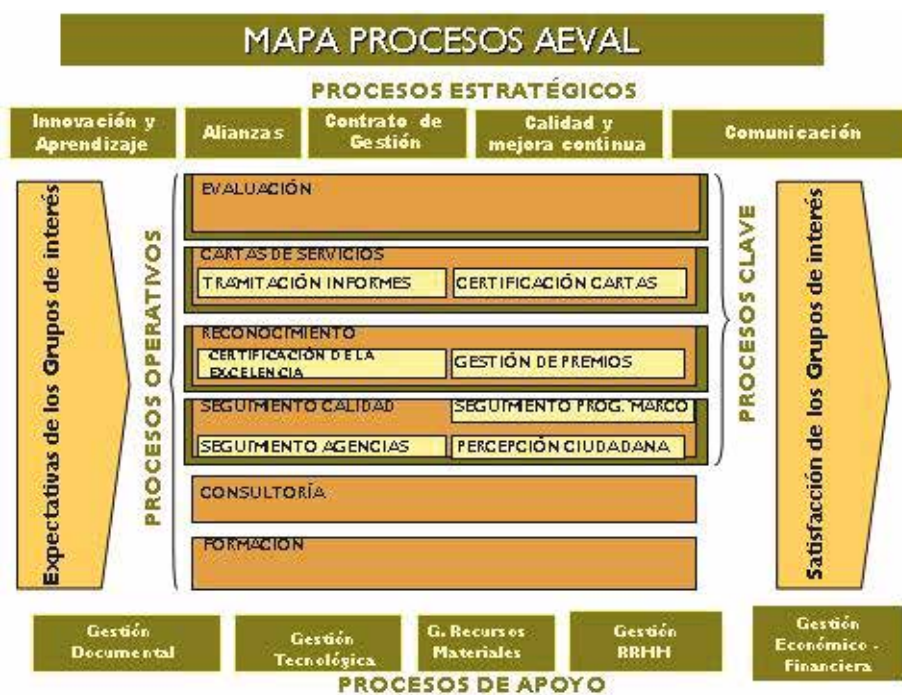
EN el año 2010 únicamente se han diagramado los procesos incluidos en los sistemas de gestión ISO.

Para **AEVAL** la Gestión por procesos constituye el elemento nuclear y unificador de todos los programas que integran el Plan de Calidad de AEVAL. De hecho, las actividades iniciales del Comité de Calidad, a comienzos de 2008, previas incluso a su aprobación, se dirigieron a la identificación de los Procesos de la Agencia y a su representación gráfica mediante la elaboración del correspondiente Mapa de Procesos. De forma simultánea se llevó a cabo una primera identificación de los clientes y otros Grupos de Interés de AEVAL.

El Mapa de Procesos consiste en una representación gráfica de todos los procesos que constituyen la actividad de la Agencia. El mapa ofrece una visión integrada del funcionamiento de la organización y muestra la interrelación de sus actividades con los clientes externos y otros Grupos de Interés de AEVAL, facilitando la coordinación entre los Departamentos de la Agencia. El propio mapa establece una jerarquía o clasificación de los procesos diferenciando entre Procesos estratégicos (que relacionan a la Agencia con su entorno y definen sus políticas y estrategias, marcando las directrices y límites de actuación para el resto de los procesos), Procesos operativos (definen la cadena de valor orientada a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes) y Procesos de apoyo (dan soporte a los procesos operativos).

Dentro del conjunto de los procesos de AEVAL, se ha procedido a la identificación de los denominados Procesos clave, que son aquellos cuyo resultado influye directamente y con gran impacto en los clientes clave de la Agencia. Dentro de los Operativos se han definido como clave los Procesos de Evaluación, Cartas de Servicios, Reconocimiento y Seguimiento de la Calidad.

El mapa de procesos de AEVAL ha sido sometido a sucesivas revisiones, a propuesta del propio Comité de Calidad, y en la actualidad tiene la siguiente configuración:



Cuadro nº 7. Mapa de procesos en AEVAL aprobado por su Consejo Rector

Fuente: Dpto. de Calidad de AEVAL.

Asimismo, se han desarrollado los macro-procesos clave, identificando los procesos que los integran. A la vista de los resultados de la Autoevaluación EVAM realizada en 2008 se acordó la inclusión en el correspondiente Plan de Mejora de una acción de mejora que tenía por objetivo la "Definición y documentación de, al menos, los procesos clave, incluida la delimitación de las actividades, establecimiento de objetivos, indicadores y asignación de responsables". Esta acción, cuya responsabilidad se asignó al Comité de Calidad y a los distintos propietarios de los procesos, se implantó durante el periodo comprendido entre noviembre de 2009 y marzo de 2010, según la siguiente secuencia de actividades:

- Delimitación de las actividades de AEVAL (y departamentos implicados) englobados en cada proceso.
- Identificación de las interacciones entre procesos.
- Identificación por el Comité de Calidad de los Procesos Clave.
- Propuesta al Consejo de Dirección de los procesos clave identificados
- Selección de procesos clave y armonización de criterios para su caracterización y documentación.
- Revisión del mapa de procesos: cambio en la denominación de los macro procesos y determinación de los procesos incluidos en cada macro proceso.
- Documentación de los procesos clave identificados, incluyendo la descripción de las fases/actividades, el diseño de los indicadores para su seguimiento y la asignación de responsabilidades (propietarios de los procesos).
- Cuadro de Mando Integral referenciado en Mapa de Procesos.

Por su parte **AESA** ha elaborado un primer mapa de macro procesos, distinguiendo entre procesos estratégicos, procesos clave (u operativos) y procesos de apoyo. Aun no se han desarrollado las fichas correspondientes a cada proceso.



Cuadro nº 8. Mapa de Macro procesos en AESA. Fuente: AESA

AEMET ha definido sus macro procesos y ha desarrollado durante 2010 los procesos para la prestación de servicios a la navegación aérea. El mapa de macro procesos contiene:

Procesos de Dirección o Estratégicos: Planificación Estratégica, Dirección Técnica y Operativa, Gestión de la Calidad

Procesos Clave: como Atención a Usuarios, Prestación de Servicios Operativos

Procesos de Soporte: en concreto, Gestión de los Sistemas de Observación Meteorológica. Aeronáutica, Gestión de Sistemas TIC, Gestión de los Recursos Humanos y Formación.

AEMET tiene definidas las fichas de procesos para la prestación de servicios a la navegación aérea desde 2007.

En **CSIC** existe una Línea estratégica del CSIC en OCRE (Plan de Actuación 2010-13) específica para el desarrollo de la gestión de los procesos que se desarrolla en el Plan de Acción 2011. Además en el plan de Gestión de la Calidad hay dos programas relativos a la gestión de los procesos, Programa nº 4: Normalización de procedimientos de gestión y Programa nº 5: Administración electrónica. En concreto el Programa nº 4: relativo a la Normalización de procedimientos de gestión, tiene por objetivo agilizar la gestión interna en la Agencia. Se trata de elaborar o revisar los procedimientos administrativos relativos a las actividades de soporte a la investigación, para clarificar la gestión, simplificar las tramitaciones y homogenizar criterios de gestión en todos los centros, como despliegue de instrucciones de gestión de la Organización Central.

Así, mediante el análisis de los procesos, se definirán los procedimientos que formarán progresivamente un nuevo manual de procedimientos administrativos, tanto para las unidades de gestión de la Organización Central, Secretaría General y Vicepresidencias), como para las Direcciones y Gerencias de los centros, dentro del ámbito competencial de cada uno.

AECID Durante el año 2010, y de acuerdo con lo establecido en el objetivo 5.4 del Contrato de Gestión, “facilitar la homogeneización, racionalización e informatización de procedimientos”, se realizó un inventario de procesos de la AECID en sede, con la finalidad de completar el cuadro de los mismos. El inventario final cuenta con 121 procedimientos.

De igual modo, para dar respuesta al cumplimiento del Plan de Simplificación e Informatización de los Procedimientos de la AGE, la Agencia participó en el proyecto “100 Procedimientos” del Ministerio de la Presidencia, cuya finalidad era que, de acuerdo con lo establecido en la Ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos, todos los procedimientos de la AECID que tuvieran incidencia en los ciudadanos pudieran ser tramitados telemáticamente a través de la sede electrónica de la Agencia. Una vez elaborado el mapa de procedimientos de la Agencia, se estableció como objetivo dentro del Contrato de Gestión, la elaboración de guías de tramitación del 20% de los mismos, con la finalidad de posibilitar su rediseño funcional. El objetivo fue cumplido al 100% durante el primer trimestre de 2010.

Finalmente, el despliegue de la gestión por procesos en las Agencias Estatales presenta unos resultados desiguales, habiendo realizado la diagramación y el despliegue la mayoría de las Agencias pero sin identificación de factores críticos de éxito ni, sobre todo, el establecimiento de objetivos y propietarios de los procesos (excepto en AEVAL), así como los mecanismos de revisión de los mismos. A título informativo y como “buena práctica”, en AEVAL se ha llevado a cabo el Cuadro de Mando Integral a partir de los procesos, un elemento clave para el cumplimiento de la previsión de la Ley de Agencias respecto a la medición del rendimiento en las Agencias.

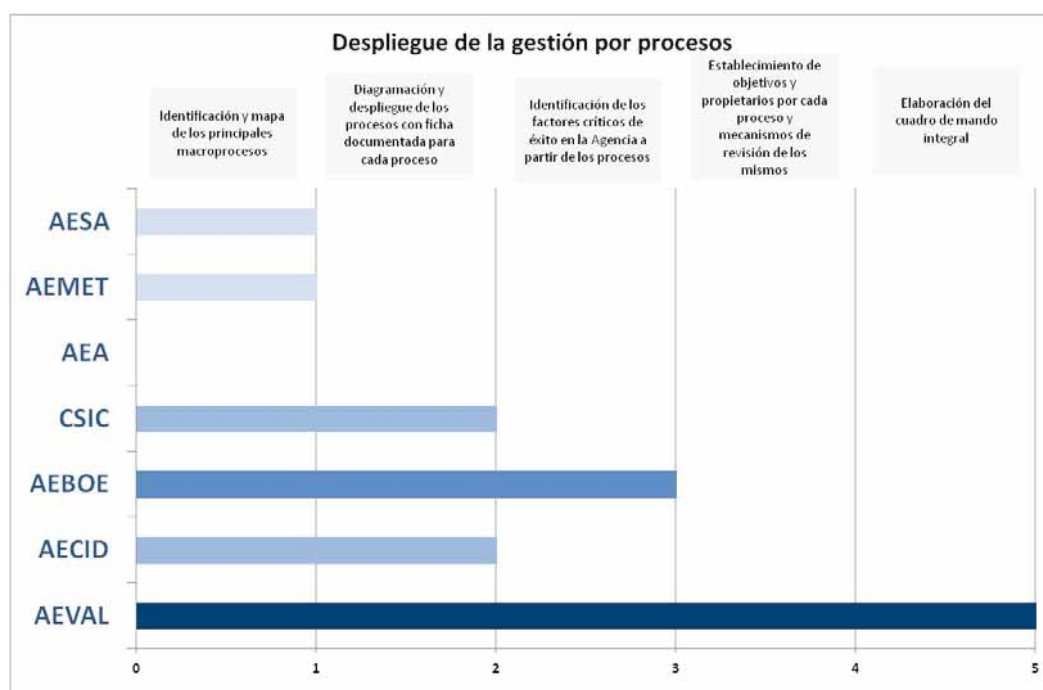


Gráfico nº 5. Resumen despliegue de la gestión por procesos en Agencias Estatales.

Evaluación de la Identificación y Gestión de los principales Grupos de Interés y Alianzas.

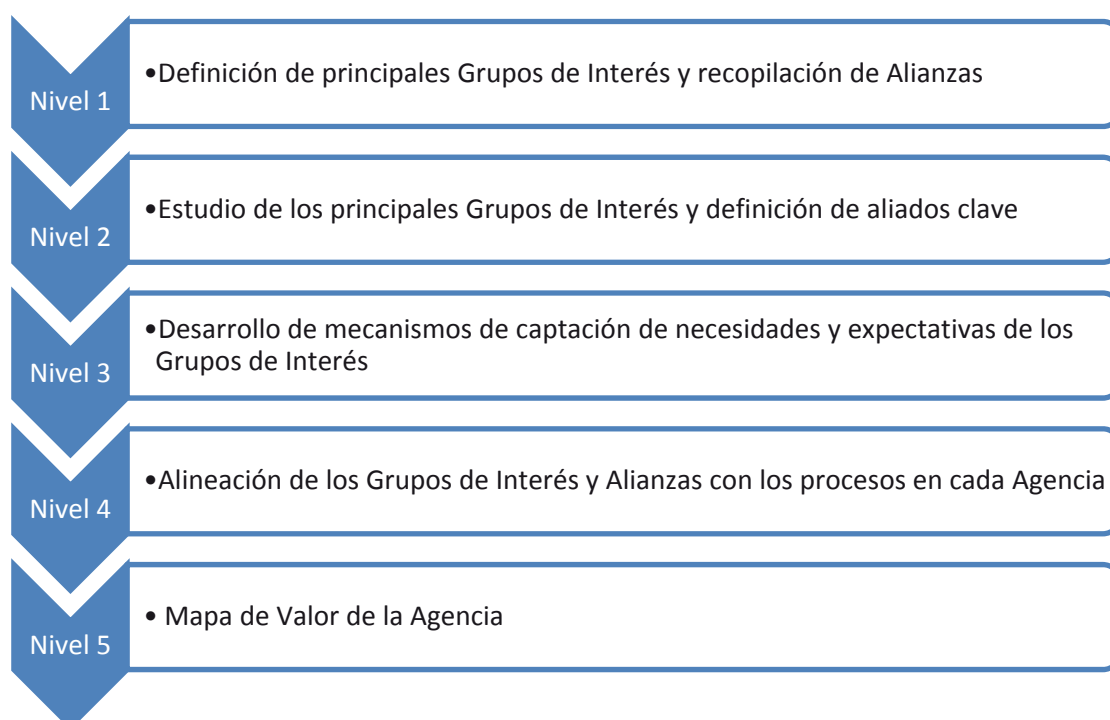
Se entiende por Grupos de Interés las personas u organizaciones que tienen, como su propio nombre indica, algún interés en relación con la organización. De forma, más específica, las Alianzas son relaciones de trabajo duraderas entre la organización con sus socios o colaboradores, habitualmente otras organizaciones. Ambas partes crean valor añadido en conjunto y para cada organización. Se denominan Alianzas Estratégicas cuando afectan a los objetivos estratégicos de la organización y se realizan a un mayor plazo. Las Alianzas también pueden establecerse para generar sinergias con los Grupos de Interés de la organización proveedores, homólogos, clientes, etc.

En general, la gestión de las Alianzas sirve para:

- Optimizar la posición de las organizaciones en su contexto, ampliando o completando los servicios prestados.
- Construir relaciones sostenibles y duraderas entre organizaciones, de cara a poner en marcha proyectos de futuro.
- Mejorar la eficacia de las organizaciones y optimizar la gestión de los procesos en los ámbitos de prestación común.
- Identificar y gestionar de la mejor manera los acuerdos adoptados y los proveedores que forman parte de la cadena de valor.

El informe parte del supuesto de que cada Agencia Estatal debe identificar, a partir de su política y estrategia, cuáles son las organizaciones con las que compartir y mejorar las actividades para alcanzar un beneficio mutuo. También cuales son los Grupos de Interés que inciden en la marcha de la organización en diferentes planos: destinatarios de sus servicios, recursos humanos, otras organizaciones presentes o necesarias para la producción de servicios, organizaciones del entorno, etc...

En este sentido, el Informe analiza si cada Agencia ha empezado a identificar los agentes críticos y Alianzas, quiénes son, si se cuenta con algún mecanismo para conocer sus expectativas y cómo se responde a ellas. En los últimos tramos se analiza la alineación de los Grupos de Interés y Alianzas con los Procesos en cada Agencia y finalmente si se ha establecido el Mapa de Valor. Tal y como se expresa en el esquema que se muestra a continuación:



AEVAL, en su Mapa de Valor ha identificado los siguientes Grupos de Interés: Administraciones Públicas, Agentes socio-económicos, Medios especializados e instituciones, que se segmentan en las categorías siguientes: principales, clientes, otras partes interesadas y aliados.

Grupos de Interés: Clientes, Empleados, Principales (Ministerio de referencia y de Economía y Hacienda), Partidos políticos, Asociaciones empresariales, Sindicatos, Usuarios servicios públicos, Organizaciones Tercer sector.

Alianzas: Instituciones homólogas nacionales, Universidades, Nivel institucional (Administración General, Regional y Local, Entidades profesionales, Sociedades de evaluación).

Clientes: Decisores políticos, Directivos públicos, Organizaciones administrativas, Institutos de formación de empleados públicos, Profesionales evaluación, Congreso de los Diputados.

Entre otros Grupos de Interés y Alianzas la AEVAL participa en las siguientes redes:

- SOCIEDAD ESPAÑOLA DE EVALUACIÓN, SOCIEDAD EUROPEA DE EVALUACIÓN
- RED INTERADMINISTRATIVA DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS
- AGENCIAS ESTATALES
- UNIDADES CALIDAD MINISTERIOS
- UNIDADES CALIDAD (OTROS ORGANISMOS DE DIFERENTES NIVELES DE ADMINISTRACIÓN)
- EUPAN, CLAD; CEDDET

Para alinear los objetivos de AEVAL con los propios de los diferentes agentes, AEVAL ha realizado:

Una segmentación de los resultados del estudio de análisis de demanda según los diferentes Grupos de Interés.

Acciones de comunicación y difusión personalizadas y segmentadas según los distintos grupos.

Mediante su Mapa de Valor AEVAL alinea los indicadores operativos definidos para cada uno de los objetivos de cada Perspectiva: Valor, Grupos de Interés, Procesos y Capacidades y Recursos.

AEA: Esta Agencia ha realizado una primera identificación de sus principales Grupos de Interés y aliados clave. Se relacionan a continuación: Federaciones deportivas españolas, Administraciones colaboradoras, Organizaciones profesionales relacionadas con la salud de los deportistas y lucha contra el dopaje, Instituciones docentes de deporte base.

AEBOE: Identificados los principales Grupos de Interés: Oficina del Secretariado del Gobierno, a quien corresponde la ordenación y control de la publicación de las disposiciones y actos administrativos que deban insertarse en el "BOE", con el cual se ha establecido un contacto permanente, y las Administraciones Públicas en cuanto organismos emisores de las disposiciones.

En esta misma línea, la **AEBOE** ha desarrollado un procedimiento específico que permite a personas autorizadas de la Oficina del Secretariado del Gobierno y de los organismos de la Administración emisores de las disposiciones que se publican en el diario oficial, la consulta del estado de tramitación y de la fecha prevista de publicación de las disposiciones a publicar en el "BOE".

Existen convenios de colaboración firmados con Comunidades Autónomas y el Consejo General de Colegios de Gestores Administrativos de España.

Se han firmado algunos convenios de coedición con organismos públicos responsables de la redacción de textos normativos; para evitar duplicidades en la edición de textos. También hay firmados convenios de colaboración para el intercambio de información con: altos órganos de la Administración (Consejo de Estado, Abogacía del Estado, Consejo General del Poder Judicial, Tribunal Constitucional) y se colabora con la Oficina de publicaciones de la Unión Europea y se puede acceder a la legislación española desde el portal europeo N-Lexciudadanos.

Para facilitar la distribución y comercialización de los libros que se editan en la Agencia, se mantiene un programa de visitas a distribuidores y librerías asociadas.

Respecto al objetivo estratégico denominado "medio propio": Además de llevar a cabo actuaciones específicas de información dirigidas a sus clientes potenciales, para facilitarles los trámites de contratación de los productos de artes gráficas que realiza la Imprenta Nacional hay suscritos acuerdos con algunas organizaciones públicas. Asimismo dentro de este apartado cabe destacar la alianza que se mantiene con el Congreso de los Diputados, al ser la Agencia la adjudicataria del contrato para la publicación de los Boletines de Cortes y Congreso.

En el año 2010, también la Agencia ha resultado adjudicataria del contrato para elaborar los boletines electrónicos del Senado para los años 2011 y 2012.

La **AECID**, en su proceso de Autoevaluación realizado durante 2009, identificó claramente a sus Grupos de Interés, fundamentalmente instituciones nacionales contraparte, Organismos Internacionales, Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo (ONGD), Universidades, Comunidades Autónomas, y otra serie de organismos con los que realiza convenios.

Además, la **AECID** participa, junto con el resto de Agencias Europeas de Desarrollo, en el denominado *Practitioners Network*, que consiste en reuniones de carácter internacional en las que se tratan temas de desarrollo y programación de las intervenciones de cooperación. En dichas reuniones participa el resto de Agencias Europeas de Desarrollo. Por otro lado, ha firmado convenios con otros organismos y Comunidades Autónomas y mantiene un contacto permanente con la Confederación Española de ONGD.

AEMET recoge en el artículo 8 de su Estatuto las competencias en esta materia, a partir de las cuales, la colaboración se materializa en forma de convenios, abonando las cuotas correspondientes a los organismos internacionales y con la participación del personal de AEMET que actúan como delegados en los distintos grupos y comisiones.

Los grupos asociados con los que **AEMET** establece Alianzas son:

- Organizaciones internacionales (OMM, EUMETSAT, CEPPM, GEO, EUMETNET, ECOMET y los Servicios Meteorológicos de otros países).
- Organizaciones internacionales de investigación (CNRS, Max Planck,...)
- Organizaciones de investigación nacionales (Universidades, CSIC, CSN, INTA, CIEMAT, ...)
- Otras instituciones públicas (Administración General del Estado, Administración Autonómica y Administración Local)

En el Plan de actuaciones, se contempla el Plan de Alianzas y cooperación institucional con el Programa de cooperación con las Comunidades Autónomas y otras Instituciones (5.6.1) con el que se pretende fomentar la cooperación con otras Administraciones e Instituciones de diversos ámbitos (Estatal, autonómico, local) así como con los Organismos de carácter científico-técnico, con objeto de obtener sinergias y potenciar las capacidades. En particular, en el caso de las CC.AA. se pondrán en marcha acciones de cooperación, potenciadas por el despliegue territorial que constituyen las Delegaciones".

Las principales Alianzas de **AEMET** se encuentran recogidas en acuerdos de cooperación o convenios. Los convenios se encuentran tipificados en: marco, intergubernamentales, de colaboración y específicos. Además, **AEMET** tiene firmados Memorandos con organismos internacionales y ejecuta proyectos en colaboración con otras instituciones.

La relación de **AEMET** con sus usuarios se establece a través de Contratos y Convenios. Durante el 2010, **AEMET** ha firmado 10 convenios nacionales y 2 Memorandos internacionales.

Lo más importante en este sentido es el seguimiento estructurado que realiza esta Agencia de sus Alianzas y convenios, así:

- **AEMET** tiene nombrados delegados en distintos grupos en las organizaciones meteorológicas internacionales en las que es competencia de AEMET participar.
- **AEMET** tiene miembros en las distintas comisiones mixtas de los convenios.
- **AEMET** participa en los "Workshops", conferencias y congresos técnicos donde se intercambia conocimiento entre instituciones homólogas.

En **AESA**, durante 2010, se han definido los Grupos de Interés que podrían denominarse Clientes o Agentes Principales de cara a elaborar un estudio de la demanda. Estos se han dividido en dos grupos: Organizaciones y particulares. Los principales grupos identificados están divididos en dos categorías: organizaciones del sector aeronáutico y ciudadanos particulares. **AESA** también ha identificado sus principales Alianzas y aunque los servicios y funciones de **AESA** están especificados en sus Estatutos y relacionados, la mayoría de ellos, con exigentes normativas nacionales e internacionales que permiten poca flexibilidad en su ejecución, se mantiene un contacto directo con la mayoría de los Agentes Principales de cara a mejorar los servicios prestados, siempre dentro de lo que permita dicha reglamentación.

Adicionalmente, tal y como se ha citado con anterioridad, se ha elaborado un estudio de Análisis de la Demanda con el fin de identificar las necesidades demandadas a **AESA** por los principales Grupos de Interés.

CSIC tiene identificadas sus Alianzas y Grupos de Interés. En concreto, con la línea estratégica *Relación* en *OCRE* (Plan Actuación CSIC 2010-13): *CSIC difuso*, *CSIC internacional*, *CSIC exterior* págs. 156-160). En el análisis relacional (Plan Estratégico

2010-13 de Centros y UU.HH.) ha identificado para cada una de sus áreas de investigación los grupos competidores, colaboradores y líderes.

CSIC mantiene Alianzas para el desarrollo de proyectos de Gestión de Calidad con ENAC, AENOR y AEC, así como 1.899 acuerdos marco y convenios de colaboración vigentes en 2009 con distribución autonómica e internacional.

En el cuadro que se muestra a continuación se detalla el grado de desarrollo de la identificación y gestión de Grupos de Interés y Alianzas. Si bien todas las Agencias Estatales han identificado estos elementos, algunas como AESA, AEMET o AEVAL han desarrollado los mecanismos para la captación de las necesidades y expectativas de estos grupos que, en estos casos aparecen ya alineados con los principales procesos. Destaca el caso de la Agencia CSIC, que cuenta con un Plan Estratégico donde se identifican perfectamente los grupos competidores, colaboradores y líderes. Dicha Agencia ha logrado un despliegue de Alianzas en el territorio muy consolidado.

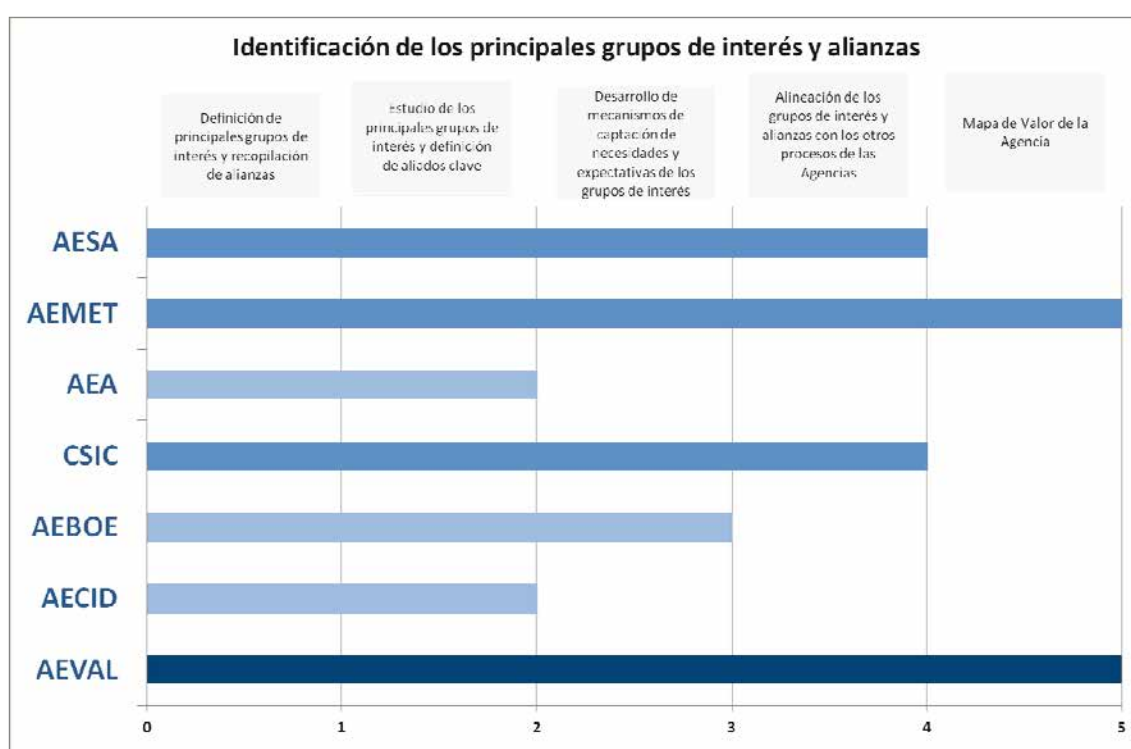


Gráfico nº 6. Identificación de Grupos de Interés y Alianzas en Agencias Estatales.

1.3. EL MARCO GENERAL PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD EN LA AGE APLICADO A LAS AGENCIAS ESTATALES

Como ya se ha mencionado, un año más, el objeto de análisis de este apartado es el grado de implantación de los programas del Marco General para la Mejora de la Calidad en la Administración General del Estado (véase Cuadro 2) a excepción del programa del Observatorio de Calidad de los Servicios Públicos que es precisamente el que se gestiona de forma directa por la unidad que realiza la evaluación.

De acuerdo con la finalidad de los programas expresada como la mejora de la calidad de los servicios públicos, la evaluación que aquí se ha realizado se ha orientado tanto al

análisis de la implementación de cada uno de los programas como al de los resultados obtenidos por los mismos.

El Programa de Análisis de la Demanda y Evaluación de la Satisfacción

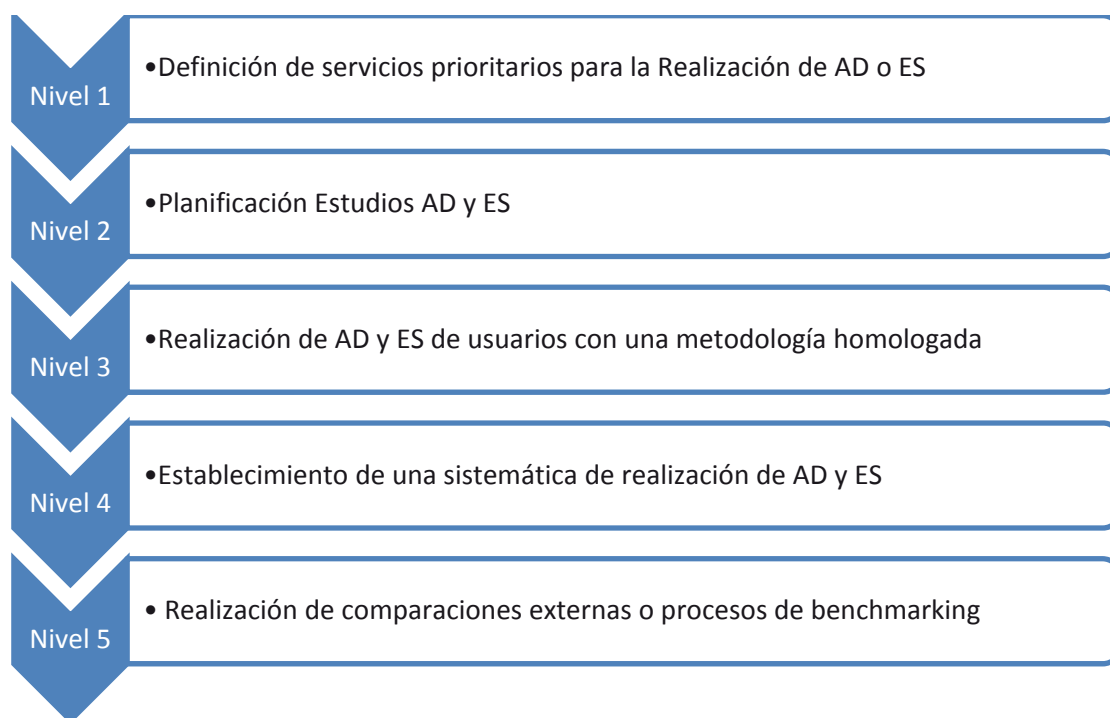
El Real Decreto 951/2005, en su capítulo II establece el Programa de Análisis de la Demanda y de Evaluación de la Satisfacción con la finalidad de conocer la opinión de los usuarios sobre los servicios públicos. En el caso de las Agencias se entenderán por **usuarios de los servicios públicos** no solamente aquellos que reciben el producto o servicio final que *fabrica* o *presta* la organización (por ejemplo, un ciudadano que lee el BOE) sino también otros empleados de la propia organización que son receptores de servicios intermedios (p. e., un científico del CSIC que utiliza la biblioteca de su centro). Asimismo, por **servicios prestados** se deben entender aquellos que son prestados *directamente* por las organizaciones públicas y aquellos que cada Agencia presta con el concurso de un tercero (una empresa privada o una organización del tercer sector, por ejemplo).

El programa se estructura en dos subprogramas. Por un lado, los **Estudios de Análisis de la Demanda**, que tienen por objeto la detección de las necesidades y expectativas de los usuarios acerca de los aspectos esenciales del servicio, en especial, los requisitos, formas y medios para acceder a los servicios prestados, así como los tiempos de respuesta. Por otro lado, los **Estudios de Evaluación de la satisfacción de los usuarios**, que tienen por objeto la medición de la percepción que tienen los ciudadanos sobre la organización y el servicio que ésta presta.

La filosofía que subyace a ambos subprogramas es que conociendo –mediante los Análisis de la Demanda- las expectativas y necesidades de los usuarios de la Agencia -o unidad dentro de ella-, ésta podrá ofrecer lo que aquellos esperan y necesitan y, en consecuencia, estarán satisfechos-. Posteriormente cada Agencia o sus unidades deberán comprobar la satisfacción de los usuarios mediante un Estudio de Satisfacción-. En este sentido, la medición de la satisfacción se debe realizar sobre los asuntos que los usuarios hayan considerado importantes en el Análisis de Demanda y tal medición debe ser sistemática, permanente y rigurosa (véase la guía de referencia en la web de AEVAL).

Las evaluaciones permiten a la organización comprobar si los esfuerzos de mejora que se realizan se trasladan a los usuarios de los servicios o, por el contrario, si es necesario corregir algunos aspectos (los que importen más, los que cuesten menos...). Los estudios de satisfacción cumplen con otra misión muy importante, la rendición de cuentas a la ciudadanía sobre el desempeño que ésta percibe en cada organización pública.

En relación con el programa de Análisis de la Demanda para la realización de este informe se ha examinado la cobertura del programa y el rigor de la metodología utilizada en los estudios (su adecuación a las guías metodológicas) y la utilización de los hallazgos objetivos a través de estos estudios para el diseño de los servicios prestados, para la elaboración o actualización de las Cartas de Servicios y para el diseño de las Encuestas de Satisfacción.



AECID realizó en 2010 encuestas para evaluar la satisfacción generada por las actividades formativas que la Agencia organiza. El objetivo de las encuestas de evaluación de sus cursos de formación es la medición del grado de utilidad, la competencia de los docentes que lo imparten y los conocimientos adquiridos por los alumnos. AECID no ha realizado durante 2010 ningún Análisis de la Demanda, salvo en lo que se refiere a los contactos con instituciones de los países socios en el seno de las comisiones mixtas y a través de los marcos de asociación con dichos países, que siguen unos criterios de actuación específicos. Por otra parte, AECID mantiene reuniones de carácter consultivo con la CONGDE en diversos temas.

AEVAL ha llevado a cabo un Estudio general de Análisis de Demanda, dirigido a representantes de todos los Grupos de Interés. El cuestionario se encuentra estructurado en 17 preguntas cerradas y, una pregunta abierta para poder expresar aquellos comentarios sobre los temas que referidos a AEVAL, se consideren de relevancia. Se realizó el envío por correo electrónico del citado cuestionario al conjunto de Grupos de Interés identificado, acompañado de una carta de la Presidenta de la Agencia.

Por otra parte se han llevado a cabo: reuniones, entrevistas y contactos frecuentes con clientes y otros Grupos de Interés:

- Red Interadministrativa de Calidad en los Servicios Públicos: Plenario y Grupos de Trabajo
- Reuniones con unidades de calidad Ministerios
- Reuniones con otras Agencias
- Participación reuniones Coordinadora de Inspecciones
- Reuniones y entrevistas con los responsables de las políticas y programas incluidas en el Plan de Trabajo de Evaluación.
- Reuniones y contactos con organizaciones demandantes de formación y asistencia técnica.

Por último AEVAL realizó un cuestionario de satisfacción a participantes en evaluación de candidaturas a los reconocimientos de la Agencia, el cuestionario de evaluación para participantes en cursos impartidos por personal de la Agencia, encuestas de evaluación

de la formación interna y la encuesta de satisfacción de clientes realizada en 2010. Todas ellas han constituido innovaciones en la gestión por cuanto están orientadas a la detección e inclusión en los procesos de las necesidades y expectativas de los Grupos de Interés y Aliados.

Por su parte, **AEBOE** realizó, durante 2010, de forma habitual encuestas para analizar la demanda y la satisfacción de los usuarios de los servicios relacionados con la Imprenta Nacional y el Área de Documentación e Información, las dos áreas donde tiene implantado y certificado un sistema de calidad conforme a la norma UNE-EN ISO 9001:2008. El resultado de las encuestas se analiza en el Comité de Calidad. Parte de sus encuestas están disponibles en la página web de la Agencia y se realizan a lo largo del año, otro de sus estudios se realiza el último trimestre del año. AEBOE, a través de las decisiones adoptadas en el Comité de Calidad, utiliza los resultados de estos estudios para incorporar mejoras en sus servicios o en su organización.

A pesar de los avances de AEBOE en el estudio de la satisfacción de los usuarios con sus servicios, la Agencia es consciente de que todavía existen importantes parcelas de su gestión en las que se desconoce el nivel de satisfacción de los usuarios, por ello, dentro del Plan de Mejora elaborado la acción de mejora 6 consiste en: "Identificar y segmentar los clientes de la Agencia e implantar un nuevo modelo de evaluación de la satisfacción", cuyo objetivo es dotar de un modelo de evaluación de la satisfacción del usuario que permita a la Agencia contar con una fuente de información sobre la calidad de los productos/servicios que oriente su actuación en la mejora de los procesos que repercuten directamente en la satisfacción de sus usuarios.

Para llevar a cabo esta acción de mejora, AEBOE ha solicitado a AEVAL un curso dirigido a las personas que van a participar en los grupos de trabajo que se establezcan., que a su vez tienen relación con aquellos procesos que aportan valor añadido a los usuarios internos o externos.

Posteriormente en el año 2011, AEBOE llevaría a cabo una acción de mejora consistente en la identificación y segmentación de sus usuarios a través de la implantación de un nuevo modelo de evaluación de la satisfacción. Otra de las acciones de mejora previstas por la Agencia para 2011, es la realización de una encuesta a su personal a través de la que pretende conocer sus expectativas y su satisfacción sobre determinados servicios prestados por la Agencia.

CSIC ha realizado durante el año 2010 tres estudios de Análisis de la Demanda, uno de ellos centrado en el Real Jardín Botánico, otro de ellos en la Red de Bibliotecas del CSIC y otro sobre la propia demanda de servicios a la Unidad de Calidad. La metodología ha sido diversa, se han utilizado desde métodos cuantitativos, como las encuestas, y técnicas de carácter cualitativo, como los grupos de discusión y las reuniones de directivos. CSIC ha utilizado los resultados de los Análisis de la Demanda para diseñar los compromisos de las Cartas de Servicios y para elaborar el Plan de Gestión de la Calidad de la Agencia. Asimismo, CSIC ha pretendido la máxima difusión a los resultados de los estudios, para lo que los distribuyó a través de lista de distribución y la intranet entre las personas que participaron en el estudio.

Por otro lado, una vez al año CSIC realiza varios estudios de satisfacción: la evaluación de la satisfacción de clientes en Centros, Unidades y Laboratorios certificados con ISO 9001 o acreditados con ISO 17025, la evaluación de la satisfacción de clientes en los

cursos del Gabinete de Formación de la Agencia y la evaluación de la satisfacción de usuarios de la intranet del CSIC. Para la realización de los estudios de satisfacción la Agencia utiliza fundamentalmente encuestas administradas a través de diferentes canales (web, correo electrónico o encuestas presenciales auto administradas). Los diferentes estudios de satisfacción, respondían también a diferentes objetivos. En el caso de las evaluaciones de la satisfacción en Centros, Unidades y en Laboratorios certificados, CSIC tenía como objetivo el cumplimiento de la normativa de certificación. Por otro lado, el estudio de satisfacción sobre la intranet se utilizó para mejorar el funcionamiento de ésta y, por último, el estudio de la satisfacción de los clientes de cursos del Gabinete de Formación de la Agencia se llevó a cabo con el objetivo de obtener información para la elaboración del Plan de Formación Anual de la Agencia.

La **AEA** ha realizado una jornada de trabajo sobre salud y lucha contra el dopaje en el deporte con el objetivo de debatir sobre la normativa existente en España sobre el dopaje y cuál es el papel de la Agencia para garantizar su cumplimiento. La información recogida en las jornadas se ha empleado para definir los objetivos de la política antidopaje española. AEA no ha realizado durante 2010 ninguna actividad relacionada con el programa de Análisis de la Satisfacción del MGC.

A finales de 2010, **AEMET** inició un estudio de la satisfacción con los servicios a la navegación aérea. El estudio se llevó a cabo de una encuesta, administrada a través de la página web de la Agencia y a través de correo postal, cuyo objetivo era la mejora del servicio prestado por AEMET. Además, en 2010 se ha evaluado la satisfacción de los usuarios de los productos y servicios de las redes radiométricas y calidad del aire.

AESA realizó un estudio de la demanda de los principales usuarios de sus servicios. Las unidades implicadas fueron las pertenecientes a las tres direcciones de la Agencia que prestan servicios directamente a los ciudadanos, es decir, la Dirección de Seguridad de Aeronaves, la Dirección de Seguridad de Aeropuertos y Navegación Aérea y la Dirección de Seguridad de la Aviación Civil y Protección al Usuario. El estudio se subcontrató a una empresa de estudios sociológicos y se realizó mediante entrevistas en profundidad a usuarios considerados informantes clave por la Agencia. A través de este estudio, AESA pretendía conocer de primera mano los contenidos más importantes en la demanda de sus servicios de cara a posteriores estudios de satisfacción de la demanda. AESA no realizó ningún estudio de la satisfacción en 2010.

Cuatro de las Agencias Estatales (AESA, CSIC, AEBOE y AEVAL) cuentan con Estudios de Análisis de la Demanda y Evaluación de la Satisfacción sistemáticos cuya versión 2010 se ha explicitado en la realización de estudios en algunas de sus áreas. El resto de Agencias realiza estudios de manera puntual, sobre todo relacionados con el grupo de interés "usuarios".



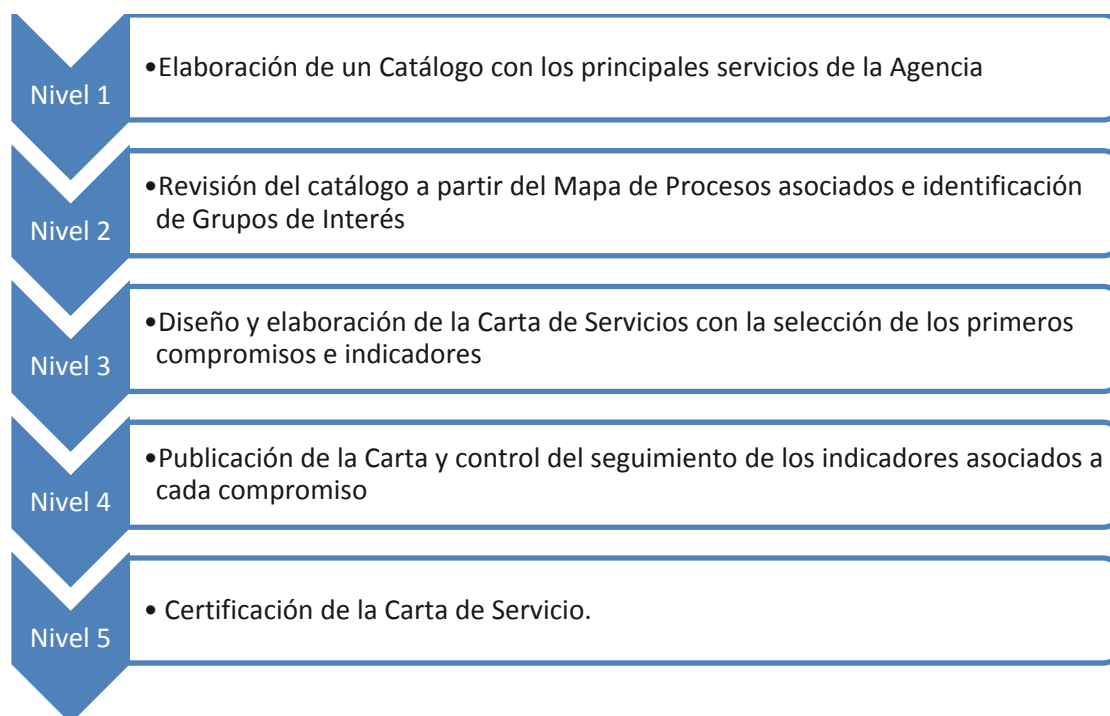
Gráfico nº 7. Resumen Análisis de la Demanda y satisfacción en las Agencias Estatales.

El Programa de Cartas de Servicios

Las Cartas de Servicios se han extendido por la mayoría de las administraciones de la Unión Europea. En el caso español, según su regulación actual, las Cartas de Servicios constituyen un instrumento a través del cual los órganos, organismos y entidades informan a los ciudadanos y usuarios sobre los servicios que tienen encomendados, sobre los derechos que les asisten en relación con aquellos y los compromisos de calidad en su prestación. La norma prevé tres tipos de formatos: las que corresponden a los servicios convencionales, las que se refieren a los de tipo electrónico y las Cartas Interadministrativas. En la actualidad, existen en la AGE más de 300 Cartas de Servicios, de las que solo un pequeño número son del segundo tipo. No existe ninguna Carta Interadministrativa.

Con las Cartas de Servicios, la organización se compromete a que el usuario reciba los servicios con ciertos estándares de calidad, más allá de las propias obligaciones previstas en las normas. La idea es que el usuario sepa lo que puede esperar y lo que puede exigir a la administración. De este modo es previsible que los estándares vayan mejorando progresivamente. Es, asimismo, una forma de medir el rendimiento organizativo en relación con los principales servicios que una organización presta por lo que debe incluir información en detalle sobre los compromisos que, en función de su situación, la Agencia está dispuesta a asumir.

Respecto a este programa se analizará lo siguiente: si se ha elaborado un catálogo con los principales servicios de la Agencia, si éste ha sido revisado en concordancia con el Mapa de Procesos y Grupos de Interés, si se ha diseñado la Carta de Servicios y ésta contiene indicadores asociados, si la Carta de Servicios se ha publicado y se realiza un seguimiento del cumplimiento de la misma. Finalmente, el último tramo, verifica si la Carta de Servicios se ha certificado.



AEVAL

Durante 2010 se ha completado la elaboración de la Carta de Servicios de AEVAL, cuya publicación y difusión se llevó a cabo en 2011⁹. La Carta de Servicios de AEVAL cubre toda la estructura funcional de la Agencia. Los servicios prestados por AEVAL a los que se refiere la Carta de Servicios son los siguientes:

- Realización de las evaluaciones de políticas y programas públicos incluidas en el Plan de Trabajo de la Agencia por encargo del Consejo de Ministros, cuya ejecución directa le corresponde, así como el seguimiento y supervisión de las mismas.
- Realización de evaluaciones solicitadas directamente por otras instituciones públicas.
- Realización, en el ámbito de sus competencias, de los trabajos de asistencia técnica que en materia de evaluación de políticas o para la mejora de la calidad en la gestión, sean acordados con organismos públicos.
- Elaboración y difusión de guías metodológicas, en el ámbito de sus competencias en materia de evaluación y calidad.
- Informe sobre las propuestas de los Contratos de gestión de las Agencias Estatales, en lo referente al Plan de Gestión de Calidad del servicio.

⁹ La Carta de Servicios de AEVAL se publicó el 12 de agosto de 2011 en el BOE. Su análisis será objeto de la próxima edición del informe correspondiente a 2011.

- Informe al Congreso de los Diputados sobre el seguimiento de las actuaciones comprendidas en dicho Plan de Gestión de Calidad de las Agencias Estatales.
- Informe preceptivo previo a la aprobación de Cartas de Servicios de la Administración General del Estado.
- Certificación de Cartas de Servicios, cuando lo soliciten de forma voluntaria las organizaciones de las distintas administraciones públicas españolas.
- Certificación del nivel de excelencia de las organizaciones de las distintas administraciones públicas españolas, cuando lo soliciten de forma voluntaria.
- Gestión de los Premios de Calidad e Innovación en la Gestión Pública.
- Informe anual "Percepción de los Ciudadanos sobre los Servicios Públicos".
- Informe anual de Seguimiento sobre el grado de implementación y resultados de los Programas que integran el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado.
- Organización, en colaboración con la Red Interadministrativa de Calidad en los Servicios Públicos de las Conferencias Estatales de Calidad en los Servicios Públicos, foros para el aprendizaje y el intercambio de la experiencia y el conocimiento generados por las distintas administraciones comprometidas con la calidad de los servicios públicos y la evaluación.

AECID

En el caso de la AECID, la unidad que comprende la Carta de Servicios es el Centro de Información (CI), unidad integrada en el Área de Comunicación del Gabinete Técnico de la Dirección de la AECID.

En 2009 se constituyó el Grupo de Trabajo en materia de Cartas de Servicios. En su reunión constitutiva se decidió solicitar a la AEVAL una sesión formativa teórico-práctica, que tuvo lugar el día 1 de octubre de 2009. A partir de esa fecha, y con periodicidad quincenal, se celebraron las reuniones del Grupo, finalizando las mismas el 16 de diciembre del mismo año. A continuación se procedió a redactar el borrador de la Carta de Servicios del Centro de Información, contando en todo momento con el apoyo de AEVAL. Finalizada su redacción, el borrador aprobó por el Consejo Rector y tras el informe favorable de AEVAL esta Carta se aprobó en 2011.

El grado de cumplimiento de los compromisos asumidos por la Agencia a través de su Carta de Servicios es valorado por los ciudadanos. Cuando uno de ellos considere que alguno de los compromisos asumidos en la Carta de Servicios ha sido incumplido, podrá formular reclamación ante la Unidad responsable de la misma, el Centro de Información. En el caso de incumplimiento, la Dirección de la Agencia enviará al ciudadano, a través del medio elegido por él (correo electrónico o correo postal), una carta de disculpas en la que se informará de las causas que motivaron la reclamación y de las medidas adoptadas para evitar un nuevo incumplimiento.

AEBOE

En la actualidad la Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado dispone de dos Cartas de Servicios, que afectan a la totalidad de sus competencias y actuaciones:

- CARTA DE SERVICIOS CONVENCIONALES de la Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (BOE).
- CARTA DE SERVICIOS ELECTRÓNICOS de la Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (BOE).

Mediante sendas resoluciones de 13 de mayo de 2009, de la Subsecretaría del Ministerio de la Presidencia, (BOE del día 25 de mayo), fueron aprobadas las Cartas de Servicios de la Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado.

El grado de cumplimiento de los compromisos contenidos en las cartas de servicios, convencionales y de servicios electrónicos, ha sido del 99,98% y 98,81%, respectivamente. Asimismo, no ha habido ninguna queja por incumplimiento de dichos compromisos".

CSIC

En 2010 en el Plan de Gestión de la Calidad del **CSIC** (programa nº 8) se contempla la elaboración de Cartas para la totalidad de sus servicios, siendo la primera de ellas la del Real Jardín Botánico.

PROGRAMA Nº 8: Cartas de Servicio	
Objeto	Elaboración, de acuerdo a las directrices de este Real Decreto, de las Cartas de Servicio.
Aplicación	A todo el CSIC.
Resultados	Identificación de las unidades y áreas del CSIC donde es aconsejable la publicación de una Carta de Servicio. Cartas de Servicios para cada área de actividad del CSIC donde sea necesario. Carta de Servicios electrónicos.
Responsabilidad y ejecución	VORI (Vicepresidencia de Organización y Relaciones Institucionales), en desarrollo con la aprobación del Plan.

En todas ellas, se prevé que los compromisos asumidos dispongan, al menos, un indicador asociado que cuantifique su grado del cumplimiento periódico. Tanto la Carta de Servicios del Real Jardín Botánico como la de la Red de Bibliotecas se publicaron en 2011.

AEA

Esta Agencia no cuenta con una Carta de Servicios pero se viene previendo desde anteriores informes condicionando su elaboración a la anunciada modificación profunda de la legislación antidopaje.

AEMET

Esta Agencia dispone de una Carta de Servicios desde el año 2000. En 2009, la Agencia llevó a cabo el seguimiento y revisión de los compromisos de la Carta. Como resultado de esa revisión, **AEMET** decidió actualizarla. La nueva versión está pendiente de incorporar las indicaciones realizadas por la Inspección General de Servicios del Ministerio de Medio Ambiente, Medio Rural y Marino.

AESA

No constan novedades en esta Agencia sobre el desarrollo de su Carta de Servicios respecto al año anterior.

A modo de recapitulación, las Cartas de Servicios son herramientas para la mejora de la calidad que, conformando uno de los programas del marco, tienen una relación directa con el desarrollo de la gestión por procesos y la identificación de Grupos de Interés y Alianzas. Tres Agencias Estatales (**AEMET**, **CSIC** y **AEBOE**) han desarrollado actividad en este programa pues cuentan con Cartas de Servicios Publicadas y realizan un seguimiento de los compromisos.

AECID y **AEVAL** han llevado a cabo el proceso de elaboración de sus principales compromisos, sin embargo a 31 de diciembre de 2010 las Cartas todavía no habían sido aprobadas¹⁰. Por su parte, **AESA** y **AEA** no han llevado a cabo actividad en este programa.



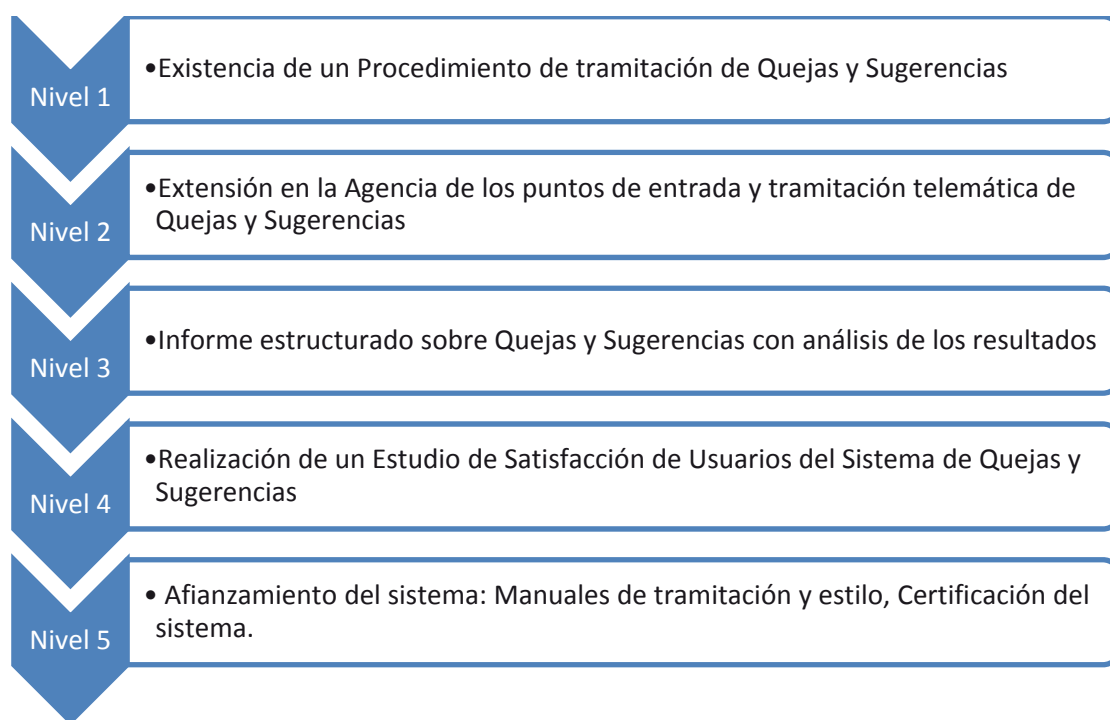
Gráfico nº 8. Resumen programa de Cartas de Servicio en las Agencias Estatales.

¹⁰ Ambas Cartas se han aprobado a lo largo de 2011.

El Programa de Quejas y Sugerencias

La gestión de las quejas y sugerencias está incluida dentro del conjunto de los programas para la mejora de la calidad del RD 951/2005. Hasta 2005, las quejas y sugerencias debían atender a las normas establecidas por el Real Decreto 208/1996, de 9 de febrero, por el que se regulaban los servicios de información administrativa y atención al ciudadano. La inclusión de la gestión de las quejas y sugerencias en el conjunto de los programas que forman el Marco General para la Calidad de la AGE es el reflejo de la intención de fomentar las sinergias entre las diferentes iniciativas diseñadas con el objetivo de perseguir la calidad de los servicios que se prestan a los ciudadanos.

El Programa de Quejas y Sugerencias es fundamental, ya que éstas proporcionan información de primera mano sobre cómo es percibida y cómo se valora la calidad de los servicios por parte de quienes los utilizan. Además, una queja siempre lleva implícita una idea de mejora que puede ser aprovechada por la organización para adaptar sus servicios a las necesidades de los ciudadanos. De este modo, las quejas y sugerencias son complementarias a los Análisis de la Demanda y las evaluaciones de satisfacción, porque permiten a las administraciones mejorar, adaptando sus servicios a las necesidades y las expectativas de los ciudadanos. Finalmente, las quejas y sugerencias son un vehículo para que los ciudadanos ejerzan su derecho democrático de comunicarse con los poderes públicos, en este caso directamente con la administración. Respecto a este programa se ha analizado lo siguiente: la existencia de un Procedimiento de tramitación de Quejas y Sugerencias, la extensión en la Agencia de los puntos de entrada y tramitación telemática de Quejas y Sugerencias, si la Agencia realiza un informe estructurado sobre Quejas y Sugerencias con análisis de los resultados, si verifica el Sistema de Quejas y Sugerencias con estudios de satisfacción (cliente misterioso, etc.) y finalmente si cuenta con Manuales para la tramitación, estilo en la contestación y ha certificado el sistema. Los pasos propuestos, que expresan el grado de desarrollo del Sistema de Gestión de Quejas y Sugerencias se muestran a continuación:



Con respecto a este programa, **AECID** ha avanzado durante 2010 en el desarrollo de su Sistema de Gestión de Quejas y Sugerencias. Los usuarios de los servicios de la Agencia cuentan con la posibilidad de presentar sus quejas o sugerencias presencialmente, mediante la cumplimentación y registro de los formularios disponibles en aquellas unidades que tienen atención al público, como Registro General **AECID**, unidad de Becas, Bibliotecas **AECID** y servicio de seguridad en el acceso a los edificios **AECID** y Centro de Información; por correo postal o electrónicamente a través de la página web (para el envío a través de este canal es necesario el certificado electrónico). Una vez el Centro de Información recibe una queja o sugerencia, ésta se traslada al Área de Calidad. En este departamento se decide si la queja o sugerencia se refiere a servicios o trámites prestados por la Agencia. En el caso de que así sea, se procede a la tramitación de la queja, en caso contrario, ésta se remite al organismo público que se considere competente.

DATOS PERSONALES

Nombre: Primer apellido: Segundo apellido:

Domicilio: Núm.: Bloque: Escal.: Piso: Puerta:

Municipio: Provincia: País: Código Postal:

DNI/NIE/Pasaporte: Teléfono de contacto (Fijo): Correo electrónico:

Indique el medio por el que desea recibir las comunicaciones referentes a su queja/sugerencia: Correo postal Correo electrónico

DATOS DE LA UNIDAD DONDE SE PRODUJO LA INCIDENCIA

Marque con una "X" lo que procede: Queja Sugerencia

Fecha de la incidencia: Hora de la incidencia:

Unidad/dependencia donde se produjo la incidencia/origen de la queja/sugerencia:

MOTIVO DE LA QUEJA/SUGERENCIA

Recibida la queja o sugerencia, la unidad responsable de su gestión informará al interesado de las actuaciones realizadas en el plazo de 20 días hábiles (artículo 16.1 de RD 95/2005). En caso de incumplimiento, el interesado puede dirigirse a la Inspección General de Servicios del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación. Plaza de la Provincia, 1. 28012 Madrid.

Pulse en el recuadro para firmar (Es necesaria firma electrónica para que el documento tenga validez si lo envía por correo electrónico):

Las quejas formuladas no tendrán, en ningún caso, la calificación de recurso administrativo ni su presentación interrumpirá los plazos establecidos en la normativa vigente.

Los datos personales recogidos en el presente formulario serán tratados conforme a la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de carácter Personal. Se podrán ejercer los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición dirigiéndose a Secretaría General, C/ Almirante 105, 28040 Madrid.

A RELLENAR POR LA ADMINISTRACIÓN

Código de la incidencia: A rellenar por la Administración Incumplimiento de la carta de servicios:

El presente formulario deberá dirigirse a la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, Secretaría General, Área de Calidad, C/ Almirante 105 - 28040 Madrid.

Cuadro nº 9. Ejemplo formulario de quejas y sugerencias AECID. Fuente: AECID

En **CSIC** es la Unidad de Calidad la principal encargada de tramitar las quejas y sugerencias que recibe la Agencia. No obstante, existen otros sistemas de quejas y sugerencias gestionados por otros laboratorios y centros certificados bajo normas que se encuentran en proceso de adaptación al procedimiento institucional general. Las quejas o sugerencias pueden ser presentadas presencialmente en la sede del **CSIC**, en sus delegaciones o bien telemáticamente a través de su oficina virtual. Esta Agencia no tiene prevista la presentación de Quejas por vía telefónica. Durante 2010, **CSIC** recibió únicamente una queja en el sistema centralizado, que estuvo relacionada con la calidad y acceso a la información de la institución y que fue contestada en plazo. En 2011 la

Agencia tiene previsto seguir profundizando en la mejora de la gestión de las quejas y sugerencias, así como en su integración con el resto de programas del Marco.

En **AEBOE** la unidad responsable de la tramitación de las quejas y sugerencias es el Servicio de Calidad, que se enmarca en el Departamento de Programación, Seguimiento y Evaluación de la Gestión. En febrero de 2010, la Agencia aprobó el procedimiento para la tramitación de las quejas y sugerencias por Resolución de la Dirección. A través de este procedimiento, se estableció que las quejas o sugerencias se recibirán en el Servicio de Calidad y será éste el encargado de remitirlo a la unidad o unidades afectadas con el fin de que realicen una propuesta de contestación. El Servicio de Calidad es el que elabora la contestación al ciudadano, que se somete a la firma del Director del Departamento de Programación, Seguimiento y Evaluación de la Gestión y se envía a través del medio elegido por el usuario (correo postal o de forma telemática). **AEBOE** cuenta con un formulario diferenciado para la presentación de las quejas o sugerencias de manera presencial y para la presentación en la sede electrónica.

Durante 2010, **AEBOE** recibió un total de 16 quejas, de las cuales 3 no eran competencia de la Agencia. Con respecto a la calidad y el acceso a la información recibió 2 quejas y una sugerencia y, con respecto a la calidad del servicio, recibió 6 quejas. El resto se clasificaron en el apartado "otras". La totalidad de las quejas y sugerencias recibidas se contestaron en un plazo inferior a 20 días con lo que la Agencia cumplió con lo establecido en el Real Decreto 951/2005 que regula el Marco General para la Calidad en la AGE.

La Agencia no contempla la posibilidad de aceptar la presentación de quejas de manera telefónica. Para la presentación de quejas a través de la sede electrónica, **AEBOE** exige que el usuario se identifique a través del certificado electrónico

En **AEA** es el departamento de Gerencia el encargado de gestionar las quejas y sugerencias. Actualmente, la Agencia tiene implementado un sistema de recepción de quejas telefónicas y en 2010 dio los primeros pasos para implantar la tramitación electrónica de las quejas.

La unidad responsable de la gestión del sistema de quejas y sugerencias en **AEMET** es el Servicio de Relaciones con Usuarios y Procedimientos, dependiente del Área de Atención a Usuarios y la Dirección de Planificación, Estrategia y Desarrollo Comercial. Los informes a la Inspección de Servicios, en cambio, los realiza el Área de Calidad. **AEMET** cuenta con diversas vías a través de las que poder presentar una queja o sugerencia: Internet, presencialmente o través de correo postal.

Presencialmente, se pueden presentar quejas, además de en los Servicios Centrales de la Agencia, en las 17 Delegaciones Territoriales, 2 Centros Meteorológicos, 40 OMA's y 7 OMD's abiertas al tráfico civil. La Agencia no atiende quejas telefónicas, a través de este canal sólo informa de las diversas formas de interponer una queja o realizar una sugerencia.

Por otro lado, la Agencia acepta las quejas y sugerencias presentadas a través de la sede electrónica, aunque todavía no tiene habilitado el reconocimiento de la firma electrónica o cualquier otro certificado. Las quejas presentadas por este método no son consideradas formales.

AEMET recibió, durante el año 2010, un total de 9 quejas y 1 sugerencia firmadas. Una queja tuvo un retraso de 1 día en su contestación y otra de 3 días. La sugerencia fue contestada con 3 días de retraso. La Agencia realiza un seguimiento de las quejas y sugerencias no firmadas y que, a efectos del RD951/2005, no se pueden considerar quejas o sugerencias por defecto de forma. El seguimiento lo realiza mensualmente a través de un indicador en el Cuadro de Mando.

La Agencia cuenta con un Procedimiento de Gestión de las Quejas y Sugerencias que está publicado en la intranet de la Agencia. No existen modelos de respuesta prefijados; la contestación se personaliza ya que para cada queja se solicita un informe de lo ocurrido a la unidad afectada, aunque desde el Área de Atención a Usuarios se imparten acciones formativas en las que se incluye adiestramiento sobre el estilo de contestación.

El personal de la División de Calidad y Planificación Estratégica es el encargado de gestionar el sistema de quejas y sugerencias en **AESA**. En diciembre de 2010, la Agencia aprobó el procedimiento de quejas y sugerencias y el formulario que es necesario cumplimentar para su presentación. Actualmente, la Agencia cuenta con nueve puntos de presentación de quejas y sugerencias, uno en el Ministerio de Fomento y el resto en las oficinas de seguridad en vuelo repartidas por todo el territorio nacional. **AESA** no acepta quejas o sugerencias presentadas por vía telefónica ni electrónica. No obstante, en su oficina virtual ha incluido información sobre el sistema de quejas y sugerencias y la posibilidad de descargarse el formulario para su presentación presencial o postal.

Hasta la aprobación del sistema de quejas por la Dirección de **AESA** en diciembre de 2010, la Agencia mantuvo un buzón de correo electrónico donde ha recibido un total de 4470 mensajes entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2010.

AESA cuenta todavía con un procedimiento de tramitación de quejas y sugerencias manual pero, para 2011 se plantea tener desarrollado un sistema de tramitación más sofisticado que, con ayuda de un software informático, les permita automatizar la tramitación de las quejas y sugerencias. Para 2011, la Agencia tiene además previsto habilitar la posibilidad de presentación telemática de quejas o sugerencias y la elaboración de un Estudio sobre el Impacto Económico de las Quejas.

Por lo que respecta a **AEVAL**, en el año 2008 se llevó a cabo la Creación de la Unidad responsable de la gestión y tramitación de las quejas y sugerencias recibidas en la Agencia, cuya responsabilidad fue asumida por el Departamento de Calidad. Esta iniciativa incluyó las siguientes actuaciones:

- Designación de personal responsable de la Unidad de Quejas y Sugerencias
- Establecimiento de formulario y procedimiento para la tramitación de Quejas y Sugerencias
- Comunicación al personal de **AEVAL** de dicho procedimiento.
- Remisión de informe anual sobre Quejas y Sugerencias recibidas sobre asuntos de competencia de la Agencia a la Inspección General de Servicios del MAP.

En 2010 se ha elaborado un borrador de Ficha del Proceso de Gestión de Quejas y Sugerencias, basado en lo establecido en la correspondiente Guía publicada en 2006, con las adaptaciones a la gestión particular de **AEVAL**.

En la Carta de Servicios de **AEVAL** (publicada con posterioridad a 2010) se contempla la presentación por medio del procedimiento accesible desde la Sede Electrónica de la Agencia, sub-sede ubicada en la Sede Electrónica del MPTAP, utilizando para la correcta identificación del ciudadano un certificado electrónico reconocido, de acuerdo con la legislación de Firma electrónica en vigor.

Desde esa fecha se gestionan las quejas y sugerencias que se reciben en la Agencia. A lo largo de 2010 se han recibido 22 quejas en **AEVAL**, referidas a actividades o servicios competencia de otros organismos públicos, por lo que se han derivado al organismo correspondiente para su tramitación. En 2010 no se han recibido sugerencias en **AEVAL**.

Cinco de las siete Agencias Estatales (**AEMET**, **CSIC**, **AEBOE**, **AECID**) presentan un informe anual de Quejas y Sugerencias recibidas en relación con los servicios que prestan. Dichas Agencias Estatales cuentan con un sistema muy desarrollado para la gestión de este programa del Marco General de Calidad en la AGE aunque en algunos casos el volumen de quejas y sugerencias recibidas es insignificante por tratarse de Agencias cuyos usuarios son fundamentalmente organizaciones.

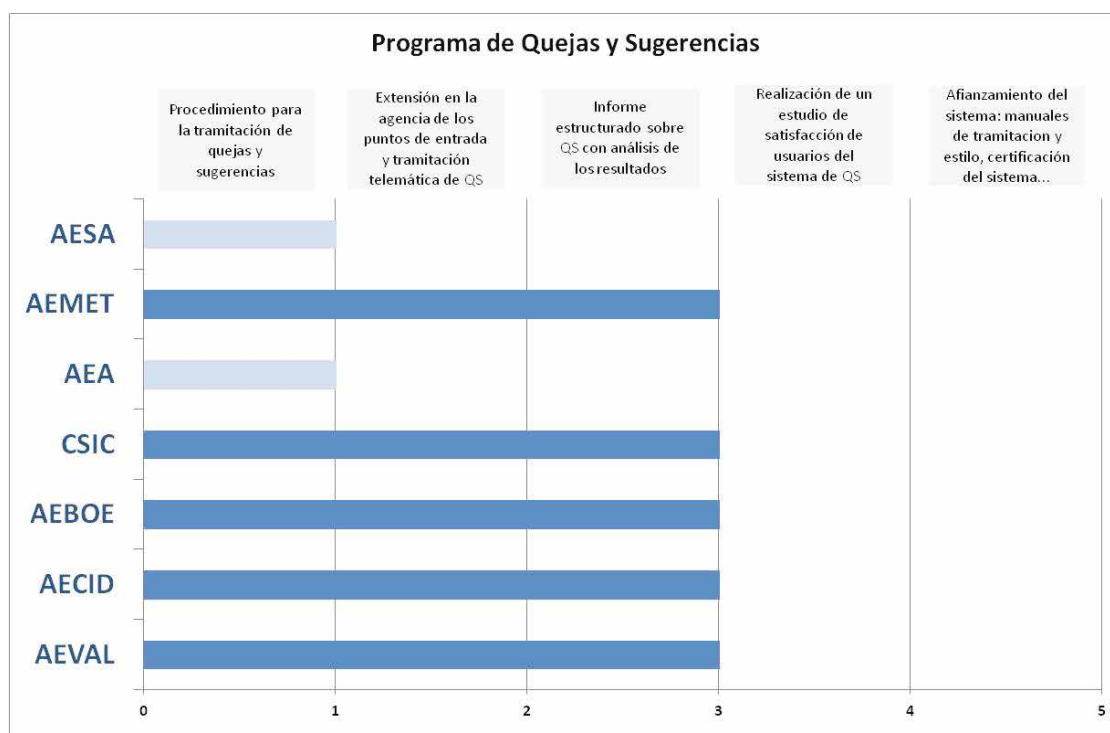


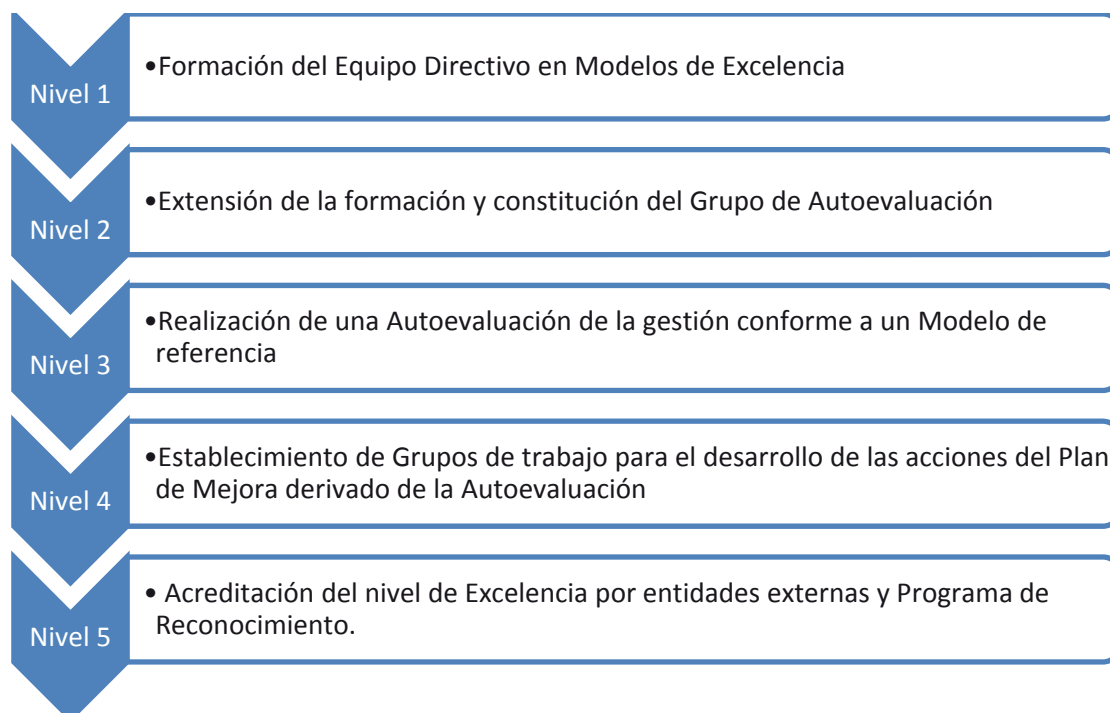
Gráfico nº 9. Resumen programa de Quejas y Sugerencias en las Agencias Estatales.

El Programa de Evaluación de la Calidad

El Programa de Evaluación de la Calidad de las Organizaciones, regulado en el Capítulo V del RD 951/2005, y que tiene su correlato en el Programa de Reconocimiento establece la conveniencia de realizar evaluaciones de la gestión de la calidad.

Los Modelos de Excelencia, inherentes a este programa, proporcionan un marco integral para la evaluación de la calidad en las organizaciones así como para el desarrollo en la gestión. Tienen en común estar estructurados en torno a una serie de criterios que definen los aspectos a considerar para analizar tanto las actividades de la organización (liderazgo, estrategia, gestión de las personas, cooperación, Alianzas y los procesos), como sus resultados (resultados en los propios ciudadanos, en las personas, en la sociedad y cómo no, los resultados clave del rendimiento organizativo). Varios de estos modelos se han convertido en referencias generales para las organizaciones: EFQM y CAF, de carácter internacional, o en el caso de España el EVAM.

Los criterios empleados para el análisis, teniendo en cuenta que este Programa concluye en el Programa de Reconocimiento, han sido los siguientes:



A partir de la consideración de los criterios anteriormente expuestos, únicamente tres Agencias Estatales presentan actividad en este programa del Marco General de Calidad: AEBOE, AECID y AEVAL. Además AEMET y CSIC tienen previsión de realización de una Autoevaluación de su gestión.

AEBOE

Esta Agencia tiene una orientación al desarrollo de un modelo de Gestión de Calidad centrado en la norma UNE-EN –ISO 9000:2008. No obstante, el Plan de Acción del año 2010 estableció el Programa específico de evaluación de la calidad, con el objetivo de realizar la Autoevaluación de la organización conforme al modelo EVAM.

El objetivo perseguido y logrado fue disponer del informe de la primera Autoevaluación antes del 31 de julio de 2010 a partir del cual analizar la segmentación de los clientes de la Agencia y diseñar los cuestionarios para dos de los segmentos antes de 30 de noviembre de ese año.

La Unidad responsable de este proyecto fue el Departamento de Programación, Seguimiento y Evaluación de la Gestión, si bien la Autoevaluación se llevó a cabo por un equipo de 12 personas, representativas de la diversidad de la Agencia: vinculación laboral o administrativa, adscripción a los departamentos, categorías profesionales y sexo.

AECID

El ejercicio de Autoevaluación conforme el modelo EVAM se realizó entre septiembre de 2008 y junio de 2009 por un equipo de trabajo transversal que se reunió en 27

ocasiones. Las conclusiones del mismo se materializaron en el *Informe de Autoevaluación*, que fue presentado por la Directora de AECID el 8 de julio de 2009.

El grupo de Autoevaluación redactó cuarenta y dos recomendaciones, de las cuales algunas, como la propuesta permanente sobre el órgano de selección del personal directivo y los criterios de selección del personal de la Agencia, ya se han implementado.

Con posterioridad a la toma en consideración del Consejo Rector, en diciembre de 2009, se procedió a solicitar la validación de la Autoevaluación a la AEVAL, que se produjo el 2 de marzo de 2009. Actualmente se encuentra en fase preparatoria la solicitud de certificación de la Autoevaluación de la AECID.

AEVAL

El Contrato de Gestión de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL) aprobado por Orden PRE/2650/2008, de 4 de septiembre (BOE de 20 de septiembre) prevé en su apartado 2.1.2 la elaboración de un Plan de Calidad. Entre las actividades que integran el diseño e implantación del Plan de Calidad de la Agencia está la Autoevaluación organizacional por la cual se realiza un diagnóstico de la gestión y de los resultados, mediante la aplicación de modelos de calidad (EVAM, CAF y EFQM) de manera regular y sistemática.

En cumplimiento de lo previsto en el Plan de Calidad de la Agencia, y para dar continuidad a la Autoevaluación llevada a cabo con el Modelo EVAM en 2008, se ha llevado a cabo en 2010 una nueva Autoevaluación de la Agencia, esta vez conforme al Modelo CAF (Marco Común de Evaluación). Para ello se constituyó un Equipo de Evaluación con personas de los distintos departamentos de AEVAL. De forma previa, los miembros del equipo recibieron un curso de formación sobre el Modelo CAF. La puntuación global obtenida muestra avances significativos respecto a la anteriormente realizada.

CSIC

El Plan de Gestión de la Calidad del CSIC prevé durante los años 2010 y 2011 el desarrollo del PROGRAMA N° 7 de Autoevaluación en la Gestión, con los siguientes contenidos:

PROGRAMA N° 7: Autoevaluación en la Gestión	
Objeto	Promover la Autoevaluación conforme a modelos reconocidos, tales como el EFQM, EVAM o similares, como herramientas para la identificación de debilidades y fortalezas, que permitan establecer los pertinentes planes de mejora.
Aplicación	A las unidades y centros del CSIC.
Resultados	Autoevaluaciones de la gestión con sistema normalizado (EFQM, EVAM, UNE 66174, etc.)
Responsabilidad ejecución	y VORI (Vicepresidencia de Organización y Relaciones Institucionales), en desarrollo con la aprobación del Plan.

En **AEMET** no han realizado evaluaciones siguiendo los modelos de excelencia aunque AEMET ha renovado durante 2010 su certificación ISO 9001:2008 de las redes radiométricas y de calidad del aire. Durante 2010 también han recibido formación en Modelos de Excelencia.

Las conclusiones del Programa de Evaluación de la Calidad se consignan conjuntamente con el Programa de Reconocimiento.

El Programa de Reconocimiento

Respecto al programa de Reconocimiento, únicamente tres Agencias Estatales presentan actividad: AEBOE, AECID y AESA. Este apartado recoge únicamente las certificaciones, premios y reconocimientos referidos expresamente a la Gestión de Calidad. No se recogen otros reconocimientos obtenidos por las Agencias Estatales en sus ámbitos específicos de actividad.

AEBOE

Durante el año 2010 AEBOE ha realizado la Autoevaluación de toda la organización conforme el modelo EVAM, cuyo certificado logró en 2011 y dispone de dos certificados expedidos por AENOR, que acreditan que dispone de sendos sistemas de gestión de la calidad conforme a la Norma: UNE-EN-ISO 9001-2008.

El 6 de abril de 2010, la Imprenta Nacional obtuvo el certificado FSC (Forest Stewardship Council), que asegura que las ediciones realizadas en la Imprenta Nacional y certificadas, se imprimen en papel procedente de bosques y plantaciones cuya gestión es ambientalmente responsable, socialmente beneficiosa y económicamente viable.

AECID Tras la Autoevaluación realizada y con posterioridad a la valoración por parte del Consejo Rector de la Agencia, en diciembre de 2009, se procedió a la petición de certificación a la AEVAL, que se produjo el 2 de marzo de 2010. Posteriormente, ya en 2010, se llevó a cabo la fase preparatoria para la solicitud del sello de calidad de la AEVAL que esta Agencia logró ya en el año 2011.

AESA tiene la ambición de implantar un sistema de Gestión de Calidad inicialmente basado en los requisitos establecidos por la norma ISO: 9001:2008 con el objetivo final de orientarlo a medio plazo hacia el Modelo de Excelencia EFQM

Complementariamente **CSIC** tenía en el año 2010, 20 certificaciones ISO 9001, en actividades de investigación y de servicios y 5 laboratorios acreditados por ENAC según ISO 17025. El CSIC tiene certificados por AENOR el Departamento de Publicaciones y la Vicepresidencia Adjunta de transferencia de conocimiento en la gestión de contratos de I+D."

Como conclusión a ambos apartados (Evaluación y reconocimiento) puede afirmarse que, tanto la Evaluación de la Calidad como su reconocimiento ya están siendo utilizados de manera gradual por cuatro de las Agencias Estatales. Además, cabe destacar el trabajo realizado por AEBOE y AECID para la certificación de su nivel de Excelencia. Por su parte AEVAL ha llevado a cabo la segunda Autoevaluación lo que denota una consolidación en la utilización de Modelos de Excelencia. Finalmente AEMET, con su programa de

formación en Modelos, ha iniciado la senda de incorporación de referencias integrales de excelencia a su gestión.



Gráfico nº 10. Resumen de los programas de Evaluación de la Calidad y Reconocimiento en las Agencias Estatales.

2. INICIATIVAS DE LAS AGENCIAS ESTATALES EN MATERIA DE SOSTENIBILIDAD EN 2010

MARCO CONCEPTUAL DE LA SOSTENIBILIDAD

La definición más utilizada de sostenibilidad es la capacidad de satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer la de las generaciones futuras. La sostenibilidad es un concepto amplio, difícil de delimitar y que sirve como ideal u objetivo de actuación de las sociedades humanas. Aún así, es fácil de imaginar que las organizaciones públicas juegan un papel muy importante en la consecución de un desarrollo sostenible¹¹.

De hecho, la sostenibilidad de una determinada Agencia pública tiene que ver con la contribución (positiva o negativa) de su funcionamiento, de las políticas que desarrolla y los servicios que presta con el desarrollo sostenible de la sociedad a la que pertenece, y no con la mera viabilidad temporal de la propia Agencia. En este contexto, la sostenibilidad posee tres dimensiones fundamentales: medioambiental, económica y social.

- La sostenibilidad medioambiental concierne al impacto de la Agencia en los recursos naturales. Una primera aproximación a su análisis supone valorar el nivel de deterioro ambiental provocado por el funcionamiento de la propia Agencia (por ejemplo, volumen de papel consumido, consumo energético y otros) junto con las medidas adoptadas para reducirlo tales como el reciclaje y el ahorro energético. Un paso más allá consiste en evaluar también el impacto ambiental de los usuarios y otros Grupos de Interés de la Agencia que se derivan de la provisión de los servicios que ésta presta; si bien las estimaciones sobre este segundo nivel son más complejas.
- La dimensión económica de la sostenibilidad se refiere al impacto de la Agencia sobre las condiciones económicas de sus Grupos de Interés y de los sistemas económicos a nivel local, nacional y planetario, recogiendo indicadores sobre los flujos de capital entre los distintos Grupos de Interés a que da lugar su funcionamiento, junto a los impactos económicos de ésta para el conjunto de la sociedad. Tal impacto económico se refleja mediante numerosos aspectos que van más allá de los meros datos presupuestarios de ingresos y gastos de la organización. Por ejemplo, desde el punto de vista de la sostenibilidad, es útil que las Agencias analicen aspectos tales como la relación entre los salarios que pagan a su personal y los salarios en el entorno

¹¹Declaración de la Asamblea General de las Naciones Unidas A/RES/49/136 de 28 de febrero de 1995. *Global Reporting Initiative*, GRI (2006): Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad. Versión 3.0. disponible en www.globalreporting.org. Véase AEVAL (2011) "Hacia una administración pública sostenible". Este documento recoge información integrada sobre los modelos existentes para la gestión y medición de la Sostenibilidad en la Administración Pública.

económico donde operan, los efectos de las inversiones que realiza la Agencia y los efectos externos positivos que genera su actuación sobre los Grupos de Interés, se puedan valorar o no a precios de mercado.

- La dimensión social de la sostenibilidad se refiere a los impactos de las actividades de la Agencia en los sistemas sociales en los que opera. Estos impactos se producen en relación con los derechos sociales y laborales, la igualdad de oportunidades, la salud y seguridad en el trabajo, etc. y se pueden medir mediante indicadores sobre los beneficios sociales, la relación de los salarios entre hombres y mujeres y otros.

El avance hacia la sostenibilidad de las organizaciones se realiza mediante diversos instrumentos, que se describen a continuación:

- Los Marcos Normativos de sostenibilidad consisten en declaraciones de intenciones, principios orientadores y líneas maestras que deben dirigir la política y la actuación de la Agencia, con el objetivo de conseguir incrementar su papel en la consecución de un desarrollo sostenible. Ejemplos de marcos normativos son los Principios del Pacto Mundial sobre sostenibilidad de la ONU, pero también pueden contenerse en los documentos fundacionales o estratégicos de la Agencia.
- Las Guías Operativas ofrecen criterios para la medición y la comunicación del impacto de la Agencia en la sostenibilidad. La guía más utilizada internacionalmente es la publicada por Global Reporting Initiative (conocida generalmente como GRI), que incluye una serie de indicadores de desempeño en relación con la sostenibilidad medioambiental, económica y social.
- Algunas herramientas Genéricas de Gestión de Calidad, como los modelos EFQM o CAF están integrando cada vez más elementos de sostenibilidad como forma de obtener la excelencia de las organizaciones. Igualmente, otros instrumentos como el Cuadro de Mando Integral también pueden dotarse de objetivos e indicadores de sostenibilidad, lo que permite a la dirección y los Grupos de Interés medir el impacto de la Agencia sobre la sostenibilidad.

INICIATIVAS VINCULADAS AL CONCEPTO DE SOSTENIBILIDAD

Este informe quiere explorar las iniciativas vinculadas al concepto de sostenibilidad que las Agencias están poniendo en marcha. Los resultados han sido los siguientes:

En primer lugar es un elemento común para todas las Agencias Estatales la implantación de un marco normativo interno a partir de que el Consejo de Ministros de 4 de marzo de 2011, aprobó el Plan de Intensificación del Ahorro y la Eficiencia Energética en el que se recogen 20 medidas en tres grandes ámbitos: transporte y movilidad, edificación e iluminación y consumo eléctrico, así como una campaña de concienciación a los ciudadanos sobre la importancia del ahorro de energía.

Complementariamente las Agencias aplican lo establecido en la ORDEN PRE/116/2008, de 21 de enero del Ministerio de la Presidencia sobre el Plan de Contratación Pública Verde de la Administración General del Estado.

AEVAL

Esta Agencia ha elaborado el informe titulado "Hacia una Administración Pública Sostenible" durante la Presidencia Europea Española.

Además, en la Evaluación realizada con el CAF se han examinados los Resultados en la Sociedad (criterio 8 del CAF), lo que ha determinado algunos de los compromisos de su Carta de Servicios (publicada en 2011).

AEVAL aporta información relativa a LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO a petición de la Dirección General de Función Pública y participa en el Grupo de Trabajo para el Desarrollo de la Metodología para la elaboración de la Memoria sobre RSC en la AGE.

AECID

A principios del año 2010 la Directora de la AECID envió una carta a todo el personal de la Agencia notificando la puesta en marcha de un Proyecto Medioambiental, realizado por el área de Calidad y el Departamento de Recursos Humanos, Conciliación y Servicios Generales en la propia sede de la AECID. Con él se pretendía implantar unos hábitos básicos en las prácticas de trabajo que conllevaran una reducción del impacto ambiental de la actividad de la Agencia, así como adecuar la actividad de la AECID a la normativa nacional y europea sobre gestión medioambiental y desarrollo sostenible.

El proyecto constaba de dos fases: una primera de estudio y diagnóstico de la situación existente y una segunda fase en la que se elaboró un Plan para la mejora de la sostenibilidad ambiental de la AECID. Dentro de las medidas adoptadas destaca el sistema de gestión de residuos, por el que se implementó en la Agencia un servicio de reciclaje de papel, envases de plástico y pilas. Dicho servicio comenzó a operar el 5 de febrero de 2010 y consiste en la retirada, una vez por semana, de los mencionados residuos en los 68 contenedores instalados en las tres sedes de la Agencia.

Respecto a la elaboración de una Memoria de Sostenibilidad, durante 2010 la AECID elaboró el primer informe sobre sostenibilidad ambiental en la Agencia. Dicho trabajo estuvo a cargo de los departamentos de Calidad y de Recursos Humanos, Conciliación y Servicios Generales.

AEBOE

De las 20 medidas aprobadas en el Plan de Intensificación del Ahorro y la Eficiencia Energética, 5 de ellas afectan específicamente a la Administración General del Estado y el Ministerio de la Presidencia propone una serie de actuaciones de racionalización del consumo energético, de carácter coyuntural y de aplicación inmediata.

Como consecuencia de lo anterior, en la Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado se han adoptado (en 2011) una serie de medidas que afectan a los siguientes ámbitos:

- Encendido y apagado de las instalaciones de calefacción y refrigeración
- Encendido y apagado de la iluminación
- Agua caliente sanitaria
- Servicio de ascensores
- Medidas para promover el uso del transporte público por parte de los empleados de la Agencia

Sobre la adopción de normas específicas de gestión de la sostenibilidad en abril de 2010 la Agencia ha obtenido el certificado Forest Certification Assessment (FSC) que garantiza que el papel que se utiliza en la elaboración sus productos procede de bosques gestionados de forma sostenible desde el punto de vista ambiental, social y económico.

CSIC

También se está desarrollando la aplicación de los criterios de sostenibilidad medioambiental declarados por el Ministerio de Ciencia e Innovación, tales como la

reducción del consumo de energía en edificios e instalaciones y la recogida y reciclaje selectivos de residuos.

El CSIC comparte con la Universidad Autónoma de Madrid el proyecto de ser Campus de Excelencia internacional UAM-CSIC. Además participa con sus centros ubicados en otros campus universitarios en otros proyectos de Campus de Excelencia del Ministerio de Educación.

El programa de Campus de Excelencia tiene como objetivo crear entornos de vida universitaria integrada socialmente en su distrito urbano o territorio, con gran calidad y altas prestaciones de servicios, así como mejoras de sostenibilidad medioambiental en sus prácticas e instalaciones (campus sostenibles y saludables).

AEA

El Laboratorio de Control del Dopaje de la AEA tiene establecido un protocolo para la gestión de sus residuos tanto químicos como biológicos.

En los últimos dos años la AEA ha puesto en marcha una serie de medidas encaminadas a disminuir el consumo de papel, que era muy elevado. Este consumo de papel ha disminuido al conseguir que todos los resultados de los análisis emitidos por la instrumentación analítica se generen en formato pdf y sean evaluados directamente en los equipos informáticos. Durante 2011 se prevé dar continuidad a esta iniciativa con un segundo proyecto de envío electrónico de resultados a sus destinatarios.

AEMET

La AEMET contribuye al apoyo a las políticas medioambientales y de cambio climático y al desarrollo sostenible. Dicho apoyo por parte de la Agencia a estas políticas se concretó en los siguientes planes de actuación:

- Plan de vigilancia del clima y generación de escenarios de cambio climático, para mejorar la capacidad de respuesta de la sociedad frente al cambio climático, proporcionando de forma continua, información fiable sobre el estado, evolución y variabilidad del clima.
- Plan de Calidad del aire y salud pública, para la protección de la salud en aquellos aspectos relacionados con las condiciones atmosféricas y la calidad del aire, llevando a cabo una vigilancia continuada de la composición química de la atmósfera y de la radiación ultravioleta, y realizando previsiones de la calidad del aire y del índice UV, entre otros.
- Plan de apoyo a la gestión sostenible de los recursos en los sectores institucionales y económicos sensibles a las condiciones meteorológicas, con objeto de optimizar su utilización.

En este sentido, algunas de las actividades de actuación de la Agencia Estatal de Meteorología dentro del marco de apoyo a políticas medioambientales desarrolladas durante 2010, son las siguientes:

- Generación de escenarios regionalizados que permitan proveer de proyecciones del clima futuro sobre España para la evaluación de los impactos del cambio climático sobre los recursos hídricos, la biodiversidad y las zonas costeras, así como para la adaptación al mismo, en el marco del Plan Nacional de Adaptación al Cambio Climático.
- Adaptación e implantación de un modelo de predicción de la calidad del aire, que permita diariamente obtener predicciones de la composición química de la

atmósfera sobre todo el territorio y evaluar el transporte transfronterizo a larga distancia de contaminantes atmosféricos. (logrado en Operaciones en 2011).

- Mejora de las capacidades de medida de la contaminación de fondo regional de la atmósfera de la red nacional EMEP/VAG/CAMP, en el marco del programa de vigilancia atmosférica global de la OMM y de los compromisos asumidos por el gobierno de España en los Convenios de Ginebra y Oslo-Paris, sobre contaminación transfronteriza y aportes de contaminantes al mar respectivamente. Consolidación de las redes nacionales radiométricas de medida de la radiación solar, la capa de ozono y los aerosoles atmosféricos.
- Plan de ahorro y eficiencia energética de la Agencia Estatal de Meteorología.
- Consolidación del Centro de Investigaciones Atmosféricas de Izaña como estación de referencia mundial para la vigilancia de la composición de la atmósfera y la radiación solar, centro de calibración de instrumentación de medida de ozono y radiación solar, y centro de estudios sobre el comportamiento de la estratosfera, radiación ultravioleta, capa de ozono, y detección de invasión de aire africano, entre otras cuestiones.

AESA

Por parte de AESA las iniciativas de sostenibilidad durante 2011 se han ajustado a lo señalado por el Consejo de Ministros de 4 de marzo, relativo a la intensificación del ahorro y la eficiencia energética en los ámbitos de transporte y movilidad, edificación e iluminación y consumo eléctrico.

RECAPITULACIÓN

Las Agencias Estatales, durante los últimos años han realizado avances en la línea más clásica del planteamiento de sostenibilidad (medioambiental). La difusión por las Agencias en sus páginas web de las buenas prácticas medioambientales y los resultados de las mismas, contribuirán positivamente a favorecer su efecto multiplicador.

Durante 2010 las Agencias Estatales han venido actualizando y poniendo en funcionamiento medidas que denotan la toma de conciencia interna sobre la necesidad de contribuir al logro de un medioambiente mejor.

En cambio, con relación a las dimensiones social y económica de la sostenibilidad y con independencia de la dificultad que entraña definir estos parámetros en el sector público, las Agencias Estatales están dando sus primeros pasos en forma de iniciativas piloto.

El Informe denominado: "La Responsabilidad Social en la Administración General del Estado memoria-resumen sobre prácticas socialmente responsables" y publicado por el Ministerio de Política Territorial y Administración Pública viene a completar las prácticas de las Administraciones Públicas en esta materia.

3. SELECCIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS EN AGENCIAS ESTATALES

Es un objetivo de la creación de las Agencias Estatales la modernización de la Administración Pública en España siendo avanzadas en los principios de autonomía, control y responsabilización por resultados. Este tipo de organizaciones han sido un punto de inflexión en este propósito de mejora tanto de la eficacia y la calidad de la acción de gobierno como de la rendición de cuentas democrática.

Las Agencias Estatales, creadas a partir de la Ley 28/2006, de 18 de julio, se diseñaron como un instrumento para afianzar el objetivo de “satisfacer las necesidades y demandas ciudadanas con el nivel de calidad que la sociedad exige”. La mencionada Ley también afirma que “los ciudadanos puedan visualizar de manera clara cuáles son los fines de los distintos organismos públicos y los resultados de la gestión que se ha encargado a cada uno de ellos, así como la forma en que se responsabilizan sus gestores por el cumplimiento de los objetivos que previamente han sido fijados de forma concreta y evaluable”.

La identificación de “Buenas Prácticas” en este tipo de organismos puede contribuir a la consecución de los propósitos anteriormente referidos:

RELACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS

CSIC: Inclusión de la Agencia en la Sociedad de la información: Facebook, Twitter y Youtube

Coincidiendo con la expansión de las redes sociales como herramientas fundamentales de la web 2.0, el Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC) irrumpe en Facebook, Twitter y YouTube. Estos canales, que son gestionados por el equipo del Departamento de Comunicación del CSIC, constituyen espacios donde compartir noticias, curiosidades y cualquier otra información interesante sobre ciencia en general.

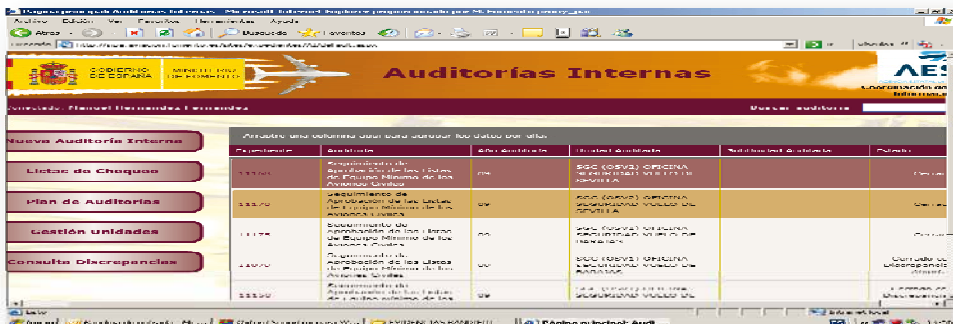
Tanto en Facebook como en Twitter y YouTube, se hacen más visibles las noticias, fotogalerías y vídeos recogidos en la página web del CSIC. Asimismo, se anuncian eventos, se retransmiten actos o ruedas de prensa en directo y se publica información científica de interés. Para ello, ha sido indispensable la colaboración de un grupo de científicos españoles, que ayudan a descifrar, gracias a su visión privilegiada, la realidad científica en distintos campos.



<http://www.facebook.com/pages/Madrid-Spain/CSIC-Departamento-de-Comunicacion/160886483928732>
<http://twitter.com/CSICComunicacion>
<http://www.youtube.com/user/CSICDptoComunicacion>

AESA: Aplicación para la gestión de auditorías internas

La AESA ha desarrollado una aplicación para el control y la gestión de las numerosas auditorías internas que realiza y que permite el seguimiento la comprobación on line del estado de situación de cada auditoría.



AEMET: Obtención del certificado ISO 9001:2008 a los servicios que presta a la navegación aérea

La Agencia Estatal de Meteorología ha renovado la certificación ISO 9001:2008 del sistema de Gestión de Calidad de los procesos de redes radiométricas y de calidad del aire en diciembre de 2010.

En noviembre de 2010 empezó el proceso de auditoría de certificación la ISO 9001:2008 a los servicios meteorológicos que presta a la navegación aérea. El certificado del Sistema de Gestión de la Calidad fue expedido por la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR) en febrero de 2011, dicha certificación está basada en la norma internacional ISO 9001, la herramienta de gestión de la calidad más

extendida en el mundo con más de un millón de certificados en 178 países. Su certificación indica que se mejora los procesos y se logra una mayor implicación de los profesionales de cara a ofrecer un servicio de calidad al exterior.

Con esta certificación se culmina un proceso por el que AEMET, además de cumplir de manera anticipada con las obligaciones contraídas por la Agencia en el ámbito internacional, abre un periodo de oportunidades e innovación que llevarán a la Agencia a la consecución de nuevos retos en la prestación de otros servicios que se verán sin duda respaldados por futuras certificaciones.



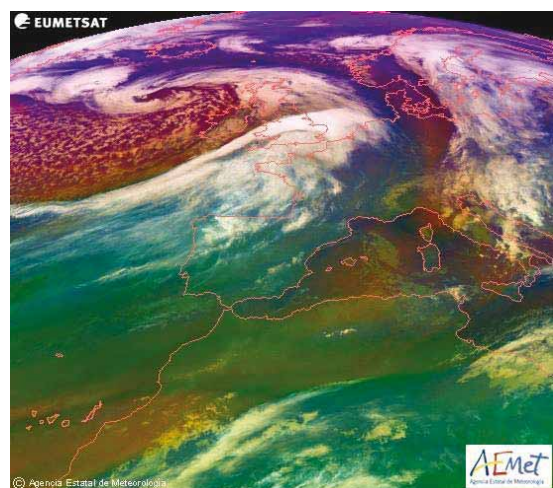
La aviación es un sector económico clave en la mayoría de los países y la meteorología aeronáutica supone un importante componente para garantizar operaciones seguras y eficaces en ese sector.

Durante estos años AEMET ha implantado un Sistema de Gestión de la Calidad adecuadamente organizado que comprende procedimientos, procesos y recursos, como garantía para los usuarios de que la información meteorológica suministrada se ajusta a las exigencia de calidad en cuanto a cobertura geográfica y espacial, formato y contenido, hora y frecuencia de expedición y período de validez, así como a la exactitud de mediciones, observaciones y pronósticos.

AEMET: establecimiento del acceso libre y gratuito a todos sus datos por medios electrónicos

La Agencia Estatal de Meteorología (AEMET) facilita de forma progresiva el acceso libre y gratuito a todos sus datos mediante vía electrónica.

AEMET adopta así una nueva política de datos que tiene en cuenta de este modo la importancia de la información meteorológica como elemento clave de apoyo a la sociedad y su papel dinamizador tanto de la I+D como de muchas actividades ligadas a la meteorología. Por otra parte, este nuevo enfoque está de acuerdo con las directrices europeas y españolas en materia de información medioambiental.



El acceso a la información gratuita se lleva a cabo por medios electrónicos. La página web incrementa de forma notable sus contenidos de datos de observación

(<http://www.aemet.es/es/eltiempo/observacion/ultimosdatos>) al tiempo que se pone en operación un servidor de ficheros (<ftp://ftpdatos.aemet.es>) al que se accede tanto directamente como a través del enlace "Servidor de datos" de la propia página web y en el que, en una primera fase, se tiene disponible lo siguiente:

- Datos diezminutales de unas 250 estaciones de observación de las redes de superficie de AEMET.
- Resúmenes diarios de más de 600 estaciones de observación de las redes de superficie de AEMET.
- Datos horarios de radiación solar de la red de medida de AEMET.
- Datos diarios de ozono total y sondeos semanales de ozono.
- Datos diezminutales de las redes de radares y de detección de rayos a intervalos de quince minutos.
- Salidas numéricas del modelo numérico de predicción HIRLAM-AEMET actualizadas cuatro veces al día (más de 1000 campos por salida).
- Series completas de resúmenes diarios y mensuales de unas 110 estaciones climatológicas seleccionadas con, al menos, 15 años de antigüedad.
- Boletines codificados de observatorios españoles de intercambio internacional.

Por otra parte, a lo largo de 2011, se han venido ampliando los contenidos de los conjuntos de datos anteriores y se han incorporado nuevos datos y productos.

AECID: promoción de una experiencia piloto de teletrabajo



La experiencia piloto de la AECID se propuso y ha tenido en cuenta en todo momento la regulación establecida en la Orden de Teletrabajo y en el Manual, así como en los informes de los programas piloto de Teletrabajo realizados en otros departamentos ministeriales.

El nivel de satisfacción global con el programa fue calificado por la totalidad de participantes como alto o muy alto. Todos los encuestados estuvieron de acuerdo, sin embargo, en que durante el periodo de desarrollo del programa piloto sus responsabilidades familiares habían aumentado.

Respecto al tiempo de que se ha dispuesto para la formación continua, la mitad de los participantes opina que éste ha aumentado y la otra mitad, que es el mismo. Estos

mismos porcentajes se mantienen en relación con la calidad y cantidad del trabajo desarrollado en relación con lo que es habitual en la misma época del año.

Por lo que se refiere al nivel de presión en el trabajo –esto es, si ha aumentado la sensación de estrés en los periodos de trabajo en casa-, los teletrabajadores afirmaron que, en la mitad de los casos, ha permanecido igual y en la otra mitad ha disminuido.

Las respuestas fueron diversas en relación con la opinión que merecía a los teletrabajadores el tiempo de duración del programa piloto, ya que la mitad de los encuestados consideró que era suficiente, mientras que la otra mitad manifestaba que se había tratado de un período demasiado corto.

La asistencia y el apoyo técnico, al igual que la forma en la que pudieron organizarse el trabajo para realizar en casa, ha sido puntuada por la totalidad de los teletrabajadores con notable o sobresaliente. De igual forma, la relación con los superiores, salvo en un caso, ha sido valorada positivamente.

En lo que se refiere al ambiente general de trabajo, los participantes en el Programa piloto no sintieron rechazo o resentimiento por parte de otros compañeros que no habían obtenido el Teletrabajo.

Respecto a la sensación de aislamiento de los teletrabajadores por no acudir todos los días a la oficina que se apreció en los programas piloto de Teletrabajo realizados por el Ministerio de Administraciones Públicas, solamente una persona se ha pronunciado al respecto. En el resto de los casos, no se ha producido dicha sensación.

En relación con el nivel de exigencia impuesto por el propio teletrabajador, sólo en dos casos los teletrabajadores se han forzado a trabajar más, en tres casos ha sucedido a veces y no ha ocurrido nunca en siete casos. Sin embargo, sí se ha apreciado por parte de los teletrabajadores una preocupación por demostrar a los supervisores que, durante el periodo de teletrabajo, se atendía con rapidez y eficacia a las peticiones realizadas.

La conclusión generalizada de los teletrabajadores se dirige a sostener el teletrabajo como opción organizativa, no sólo posible, sino realizable. Sólo en un caso, se entiende que el teletrabajo debe reducirse a periodos concretos de la vida del trabajador, pero no debe generalizarse al conjunto de la organización.

AEVAL: Impulso de la Red Interadministrativa de Calidad en los Servicios Públicos; Un espacio multinivel



La Red Interadministrativa de Calidad en los Servicios Públicos es un ejemplo de espacio para la cooperación en red entre las Administraciones Públicas españolas. Se puso en marcha en 2005 con el objetivo de mejorar la calidad y promocionar la evaluación de la acción pública y es un foro de cooperación

integrado por los órganos responsables de calidad y evaluación de la Administración

General del Estado, de las Comunidades Autónomas y de las Ciudades Autónomas de Ceuta y Melilla, la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) y la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA).

El trabajo en red requiere de cierto grado de interdependencia entre los distintos actores lo que, llevado al caso que nos ocupa, implica que las distintas organizaciones han de desarrollar marcos inclusivos para la mejora de la gestión a partir de un convencimiento claro de su importancia en un estado cooperativo, lo que necesita de un acople previo a la institucionalización. En efecto, la Red Interadministrativa se ha desenvuelto desde sus orígenes y a lo largo de las diez reuniones plenarias celebradas en un entorno de "institucionalización laxa", sin que esto haya supuesto una rémora para su desempeño.

La AEVAL, que tanto en su Estatuto como en su Contrato de Gestión concede capital importancia al principio de cooperación interadministrativa, ha tratado de generar un entorno de confianza entre los integrantes de la red. El uso de la información ha sido en todo momento transparente y se ha establecido una misión clara para la red: Impulsar el desarrollo de políticas y programas de calidad, excelencia y evaluación en las administraciones públicas españolas a través de la cooperación y la colaboración, que contribuyan a la buena gobernanza en un contexto de gobierno multinivel. La Red se organiza como un espacio de encuentro permanente en dos niveles: el plenario, integrado por los titulares de los órganos u organismos que en su respectiva administración tengan asignadas competencias en esas materias, y los grupos de trabajo, cuya creación acuerda el plenario para desarrollar determinados proyectos o actividades. Entre los grupos de trabajo que se han puesto en marcha estos años pueden citarse: el de observatorios, el de reconocimiento, el que ha dado lugar a la Guía de Evaluación de la Carta de Compromisos con la Calidad de las Administraciones Públicas y finalmente el Comité de Evaluación que ha emprendido un proyecto muy ambicioso: la elaboración de una metodología para la consolidación de un Sistema Público de Evaluación, que permita abordar la evaluación de las políticas públicas en los diferentes niveles de gobierno a partir de unos criterios comunes.

Por otra parte la AEVAL participa en la RED EUPAN donde ha participado en el desarrollo de numerosos estudios comparativos y guías de referencia: DEC, PEF, CAF, PRIMER.

4. RECAPITULACIÓN

- 1- Las referencias institucionales al desarrollo de la calidad en las Agencias Estatales van muy en consonancia con su propio desarrollo normativo. El marco de referencia para la calidad en 2010, si se verifica su dimensión formal, es similar al de 2009, si bien algunas Agencias han desarrollado sus planes y proyectos, incluyendo la Gestión de Calidad en los mismos, en muchos casos incluso a partir de líneas básicas o documentos provisionales. AEVAL, AEMET aparecen como las Agencias con un mayor desarrollo de su marco de referencia con un elaborado despliegue y previsión de actuaciones en materia de calidad. En un segundo apartado se sitúan AEBOE, cuyo marco y desarrollo cuenta con una gran sistemática y AECID que, al menos en el plano formal, ha definido sus líneas de trabajo. Por su parte CSIC se circunscribe a su Plan Estratégico como herramienta de referencias, mientras que el resto de Agencias (AESAs y AEA) no presentan novedades significativas respecto del anterior informe.
- 2- Respecto de las estructuras de apoyo a la calidad, las Agencias Estatales AEVAL, AEBOE y AEMET cuentan con una estructura transversal para el desarrollo de la Gestión de Calidad. Dicho soporte forma parte de la estructura de estas Agencias por lo que pueden poner en marcha iniciativas de tipo transversal para la mejora. Por lo que atañe a AECID, este tipo de mecanismos aun son incipientes, por lo que requieren de una mayor consolidación. En el caso de CSIC, el área de trabajo está en marcha, pero no existe un despliegue de comités de calidad y evaluación ni grupos de mejora con visión global. Sin embargo, en esta Agencia el grado de ejecución de proyectos de calidad en el plano micro, referido a proyectos de investigación, es notable. Finalmente en AESA y AEA, sus estructuras están plenamente enfocadas al mantenimiento de la certificación y a la aplicación de sus procesos operativos.
- 3- En materia de formación en Gestión de Calidad, el diagnóstico es similar al punto anterior y tiene mayor importancia en aquellas Agencias que cuentan con un mayor desarrollo de su estructura y planes. Eso significa que igualmente son AEVAL, AEMET, AEBOE, las principales impulsoras de programas formativos de calidad en la gestión.
- 4- Algunas Agencias (AEVAL, AEBOE, AEMET) han avanzado en la organización de la función de calidad y han desarrollado actuaciones para la mejora de la gestión. Otras han realizado experiencias puntuales (AECID, CSIC y AESA), siendo AEA la única que no ha aportado novedades en esta materia.

- 5- Respecto al despliegue de la gestión por procesos en las Agencias Estatales los resultados son desiguales. AEVAL cuenta con un despliegue muy consolidado de la gestión por procesos, sin embargo en la mayoría de las Agencias, pese a que se ha realizado la diagramación y el despliegue de los procesos, no se ha llevado a cabo la identificación de factores críticos de éxito ni, sobre todo, el establecimiento de objetivos y propietarios de los procesos, así como los mecanismos de revisión de los mismos.

- 6- Si bien todas las Agencias Estatales han identificado sus principales Grupos de Interés y Alianzas, algunas como AEVAL, AEMET, o AESA, han desarrollado los mecanismos para la captación de las necesidades y expectativas de estos grupos que, en estos casos aparecen ya alineados con los principales procesos.

- 7- El desarrollo e implantación de los programas del Marco General de Calidad (RD 951/2005), es muy desigual: tanto en AEBOE como en AEVAL se ha avanzado durante 2010 en la implantación de los Programas del Marco General de Calidad. En el caso de AEBOE se han implantado –en diverso grado- todos los programas el Marco General de la Calidad. En el caso de AEVAL, el propio Plan de Calidad se ha fundamentado en este marco. En otros casos los avances durante 2010 en el Marco General de Calidad han sido más limitados. Únicamente la certificación, referida a los procesos operativos en determinadas Agencias (por ejemplo en AESA, AEMET y AEBOE), aparece como una práctica consolidada.

- 8- Los ajustes presupuestarios experimentados en los últimos años pueden estar incidiendo en el desarrollo de la gestión de la calidad que en muchos casos deja de ser una prioridad aunque no deja de constituir una oportunidad para mejorar la asignación más eficiente y eficaz de los recursos escasos, con la implantación de medidas para la sostenibilidad y la medición del rendimiento.

5. DECÁLOGO DE RECOMENDACIONES:

Del análisis de las evidencias presentadas en este informe y su confrontación con la Ley de Agencias Estatales, el Real Decreto 951/2005 y la Carta de Compromisos con la Calidad de las Administraciones Públicas Españolas, se extraen las siguientes recomendaciones para el desarrollo de un marco idóneo para la Gestión de Calidad en las Agencias:

1º.- Determinar estructuras o mecanismos de apoyo necesarios para implantar la Calidad en las Agencias

El desarrollo de una cultura e instrumentos de calidad en las Agencias Estatales requiere de estructuras o mecanismos de apoyo que habrán de definirse convenientemente.

La necesaria dotación presupuestaria y de recursos para dichas estructuras o mecanismos, así como la implicación política y directiva con las mismas, es una buena forma de comenzar a demostrar que la Administración está efectivamente comprometida con la calidad. **Las Agencias Estatales** (LEY 28/2006) surgen como un **mecanismo de apoyo para implantar la calidad en las Administraciones Públicas**. La propia exposición de motivos de la Ley que da lugar a su creación habla de un nuevo marco de actuación caracterizado por: la satisfacción de los niveles de calidad ajustados a las demandas de la sociedad, la responsabilidad de los gestores públicos y la fijación de objetivos concretos y evaluables.

Por otra parte el RD. 951/2005 contiene algunas referencias a las **estructuras y mecanismos necesarios para la implantación del Marco General de Calidad en la AGE** como dispositivos para la recopilación de la información agregada acerca del desarrollo de la Gestión de Calidad, así como de la percepción social. Además en los artículos 3.2, 3.3 y 3.4 se determinan los órganos responsables de la ejecución y seguimiento de los Programas de Calidad del Marco General en la AGE, haciendo referencia a la participación de las Inspecciones de Servicios.

Como se ha puesto de manifiesto en el informe, las Agencias que cuentan con estructuras de calidad más consolidadas son las que han demostrado una mayor capacidad para abordar proyectos de mejora continua. Por tanto, de acuerdo con los criterios normativos citados y en consonancia con la Carta de Compromisos con la Calidad de las Administraciones Públicas, se recomienda a las Agencias Estatales avanzar en la determinación de estructuras y mecanismos de apoyo que no requieren creación de unidades orgánicas.

2º.- Fomentar la coordinación entre las Agencias Estatales, el intercambio de experiencias y la gestión del conocimiento

El desarrollo de esta recomendación se llevará a cabo mediante la elaboración de metodologías comunes, la puesta en marcha de acciones formativas y la publicación de documentos y guías que sirvan de referencia para la difusión de una cultura de calidad en las Administraciones españolas y que puedan compararse con los más elevados estándares internacionales.

La celebración de conferencias y foros interadministrativos, tanto generales como sectoriales, así como el establecimiento de bancos de buenas prácticas, contribuirán al intercambio de experiencias y la difusión de las mejores prácticas.

El Contrato de Gestión de la AEVAL contiene dos programas para la puesta en práctica de esta recomendación: el Programa de Presentaciones y Acciones Formativas y el Programa de metodologías y guías. La AEVAL imparte formación regularmente y ha desarrollado Guías metodológicas para el desarrollo de los programas contenidos en el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado (R.D. 951/2005, de 29 de julio). Además AEVAL, por su misión enfocada al desarrollo de la calidad en la gestión, puede ser la Agencia que impulse y coordine un grupo de trabajo de Agencias Estatales para el impulso de la Ley de Agencias.

AEVAL participa e impulsa las Conferencias de Calidad en las Administraciones Públicas como un marco para el desarrollo de iniciativas para la mejora y la modernización. La Carta de Compromisos con la Calidad de las Administraciones Públicas Españolas es fruto de este trabajo que de manera ordinaria se desarrolla a través de la Red Interadministrativa de Calidad en los Servicios Públicos.

3º.- Apostar por la innovación en la gestión mediante la dotación de estructuras y la incorporación de instrumentos y tecnologías orientadas a la ciudadanía.

Se propone la incorporación de instrumentos en la carrera profesional y la dotación a las organizaciones públicas de infraestructuras normativas y gerenciales que impulsen la innovación y creatividad, aplicando las técnicas y herramientas más novedosas, aprovechando al máximo las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, compartiendo conocimientos y recursos tecnológicos. Todo ello desde una perspectiva de acercamiento del servicio a la ciudadanía y de mejora en la gestión, sin perjuicio de seguir implantando los diferentes métodos de mejora en uso.

La propia Ley de Agencias recoge en su exposición de motivos la profundización en una nueva cultura de gestión. El RD 951/2005 referido a los programas del MGCAGE tiene un apartado (Art. 24) referido a los Premios a la calidad e innovación en la Gestión Pública como forma de difusión en la AGE. Por este motivo se recomienda la adopción de un marco de innovación y la difusión de las buenas prácticas mediante el intercambio y presentación a premios para incrementar su visibilidad.

4°.- Aplicar el análisis y evaluación permanente de las normas, programas, planes y políticas públicas.

Las organizaciones excelentes tienen identificados sus Grupos de Interés y utilizan técnicas para conocer sus necesidades y expectativas, así como evalúan regularmente los impactos de su actividad en la sociedad.

Como se puede comprobar en el informe, existen prácticas muy valiosas en este campo por parte de algunas Agencias Estatales que deben servir de ejemplo para su adopción. Por tanto se recomienda la generalización de la utilización de herramientas de tipo cualitativo y cuantitativo, incorporando las expectativas, percepciones y valoraciones de los actores clave, con un enfoque abierto metodológicamente pero riguroso y estructurado. El objetivo será utilizar los resultados para la mejora de los procesos, normas, programas, planes y políticas públicas, así como de las organizaciones y servicios.

5°.- Implantar fórmulas de reconocimiento a organizaciones y a personas.

Los premios y certificaciones de calidad a organizaciones públicas, como las Agencias Estatales, posibilitan la difusión de los modelos de gestión, sirven de motivación al logro para las organizaciones, contribuyen a establecer objetivos de mejora e identifican las buenas prácticas.

La existencia de un programa nacional de Premios a la Calidad o a la Excelencia supone una oportunidad para facilitar a todas las Administraciones la participación conjunta en estos procesos. También permite reconocer a aquellas organizaciones públicas, de cualquiera de los ámbitos administrativos, que se hayan distinguido notoriamente y promueve la innovación en la gestión pública y la difusión y el intercambio de buenas prácticas a escala nacional.

La utilización de estas certificaciones y premios que reconocen la mejora de la calidad de los servicios ha de servir igualmente como medio de recompensar el esfuerzo de las personas que trabajan en ellas, incluyendo, en su caso, incentivos ligados a la evaluación del desempeño.

En cuanto al reconocimiento a las personas, el Capítulo III de la Ley de Agencias determina que el Contrato de Gestión ha de establecer los efectos asociados al cumplimiento de objetivos y efectivamente el Contrato de Gestión de la AEVAL contiene un apartado referido a RR.HH. que introduce las retribuciones variables asociadas a resultados. Complementariamente el MGCAGE introduce en su artículo 31 la posibilidad de establecer incentivos al rendimiento por participación del personal en los programas de calidad.

Respecto a los reconocimientos a las organizaciones públicas el Estatuto y el propio Contrato de Gestión de AEVAL fija la capacidad de la AEVAL para certificar a otras Administraciones Públicas conforme a modelos de Gestión de Calidad, lo que se desarrolla en el MGCAGE dentro del capítulo dedicado al programa de reconocimiento (Capítulo VI RD 951/2005).

Tal y como se desprende del informe, la presentación a premios y reconocimientos puede constituir un incentivo para la mejora continua. Por tanto, se recomienda a las Agencias

Estatales una mayor utilización de los cauces establecidos en las Administraciones Públicas para el reconocimiento externo en consonancia con mecanismos internos para el reconocimiento.

6º- Rendir cuentas a la sociedad

Mediante la puesta en marcha de observatorios de calidad que incorporen de manera prioritaria la “voz de las ciudadanas y los ciudadanos” con respecto a los servicios, planes, programas y políticas públicas. Los informes de dichos observatorios proporcionarán información a la sociedad sobre la calidad de los servicios públicos de forma comparada y deberán servir para alimentar la adopción de decisiones y detectar nuevas necesidades y problemas de carácter público.

La propia Ley de Agencias (Ley 28/2006) establece entre los motivos de creación de las Agencias Estatales la búsqueda del fortalecimiento de los mecanismos de responsabilización y una cultura de gestión que facilite la visualización de los logros por los ciudadanos. Por tanto se recomienda que todas las Agencias faciliten la rendición de cuentas a la sociedad mediante la generalización de la publicación de sus resultados.

7º- Elaborar y difundir Cartas de Servicios

Las Agencias Estatales deben publicar Cartas de Servicios que declaren los compromisos de mayor interés para la ciudadanía sobre servicios o procesos concretos, así como los indicadores y estándares de calidad asociados a los mismos.

El CAPÍTULO III del RD 951/2005 está dedicado íntegramente a este Programa de cartas de servicios: estructura, elaboración gestión aprobación, seguimiento e incluso aborda las Cartas de Servicio Electrónicas.

Tal y como se desprende del informe, existe margen para el incremento del número de Cartas de Servicios con el objetivo de que todos y cada uno de los servicios prestados por las Agencias Estatales disponga de un estándar de calidad y objetivos de mejora que puedan ser objeto de certificación.

8º.- Integrar la Calidad en la Gestión

La calidad en las Agencias Estatales no se logra por esfuerzos espontáneos, sino por la acción planificada que se lleva a cabo desde las acciones de gobiernos comprometidos con la misma. Implantar la calidad conlleva un ejercicio de planificación estratégica que requiere un adecuado soporte político, para así garantizar la integración de la calidad en los programas de gobierno y en los marcos normativos como factor clave a lo largo de todo el proceso de modernización.

Ello requerirá la armonización del análisis del entorno -lo que espera la ciudadanía y otros Grupos de Interés- con el análisis institucional, de carácter técnico y político. La Ley de Agencias (Ley 28/2006) establece entre los motivos de creación de las Agencias Estatales la búsqueda del fortalecimiento de los mecanismos de responsabilización. Por otra parte el RD 951/2005 cita la importancia que en la agenda del Gobierno se concede a la cultura de la evaluación y de la Gestión de Calidad. Del informe se desprende que algunas actuaciones en materia de Gestión de Calidad se han desarrollado como acciones

en paralelo a la gestión de las Agencias Estatales. Por tanto se hace hincapié en la propuesta de integración del Plan de Calidad en el Plan Estratégico y el Cuadro de Mando Integral.

9º.- Aproximación de las Agencias Estatales a la Sociedad de la información

Estableciendo los mecanismos oportunos para garantizar la presencia en Internet mediante la intervención en las redes que sean objeto de su actividad y garantizando una imagen corporativa homogénea en los canales más utilizados por los ciudadanos. El liderazgo que la Ley de Agencias otorga a estos organismos debe tener una correlación con su dimensión en la sociedad de la información.

Se ha detectado en este informe que algunas Agencias Estatales proporcionan buenas prácticas en este ámbito con resultados exitosos. Por este motivo se recomienda la generalización de la utilización de estos mecanismos por el conjunto de Agencias Estatales.

10º.- Realización de un informe a 5 años de promulgación de la Ley de Agencias Estatales

Parece recomendable la realización de un Balance de la situación de las Agencias Estatales, a cinco años de la promulgación de la Ley de Agencias que se presente complementariamente con el informe de seguimiento de la Calidad 2011.

Dicho balance pasa por el Análisis de los objetivos planteados en la Ley de Agencias Estatales y su cumplimiento global en los cinco años posteriores a su promulgación.

Estos objetivos, planteados explícitamente en la Ley 28/2006 de 18 de julio de Agencias Estatales, que deberán determinar el futuro análisis, fueron los siguientes:

- ANÁLISIS DE LA IMPLANTACIÓN DE LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS

Correspondiente al objetivo expresado como "Visualizar de manera clara cuáles son los fines de los distintos organismos públicos y los resultados de la gestión que se ha encargado a cada uno de ellos, así como la forma en que se responsabilizan sus gestores por el cumplimiento de los objetivos que previamente se han definido".

- VERIFICACIÓN DE LA UTILIDAD Y APLICABILIDAD DE LA LEY A ORGANISMOS PÚBLICOS SIMILARES

Correspondiente al objetivo de incorporación de la Administración General del Estado una fórmula organizativa general, dotada de un mayor nivel de autonomía y de flexibilidad en la gestión.

- APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS Y METODOLOGÍAS PARA LA MEDICIÓN DE RESULTADOS

Correspondiente al objetivo de promoción de una cultura de responsabilización por resultados.

- MEJORAS EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS (% RESPECTO A MINISTERIO DE REFERENCIA)

Correspondiente al objetivo de profundización en una nueva cultura de gestión que ha de apoyarse en el cumplimiento de objetivos claros, medibles y orientados hacia la mejora en la prestación del servicio.

- AUTONOMÍA EN LA TOMA DE DECISIONES (COMPARACIÓN CON OTROS ORGANISMOS)

Correspondiente al Objetivo de convertir a las Agencias Estatales en organizaciones dotadas de una capacidad de decisión sobre los recursos asignados y de un nivel de autonomía en su funcionamiento.

- ANÁLISIS DE LA EVOLUCIÓN DEL MARCO PARA LA EVALUACIÓN Y PROPUESTAS DE MEJORA

Correspondiente al objetivo de establecimiento de un marco de evaluación y de control, mediante los oportunos indicadores han sido fijados de forma concreta y evaluable.

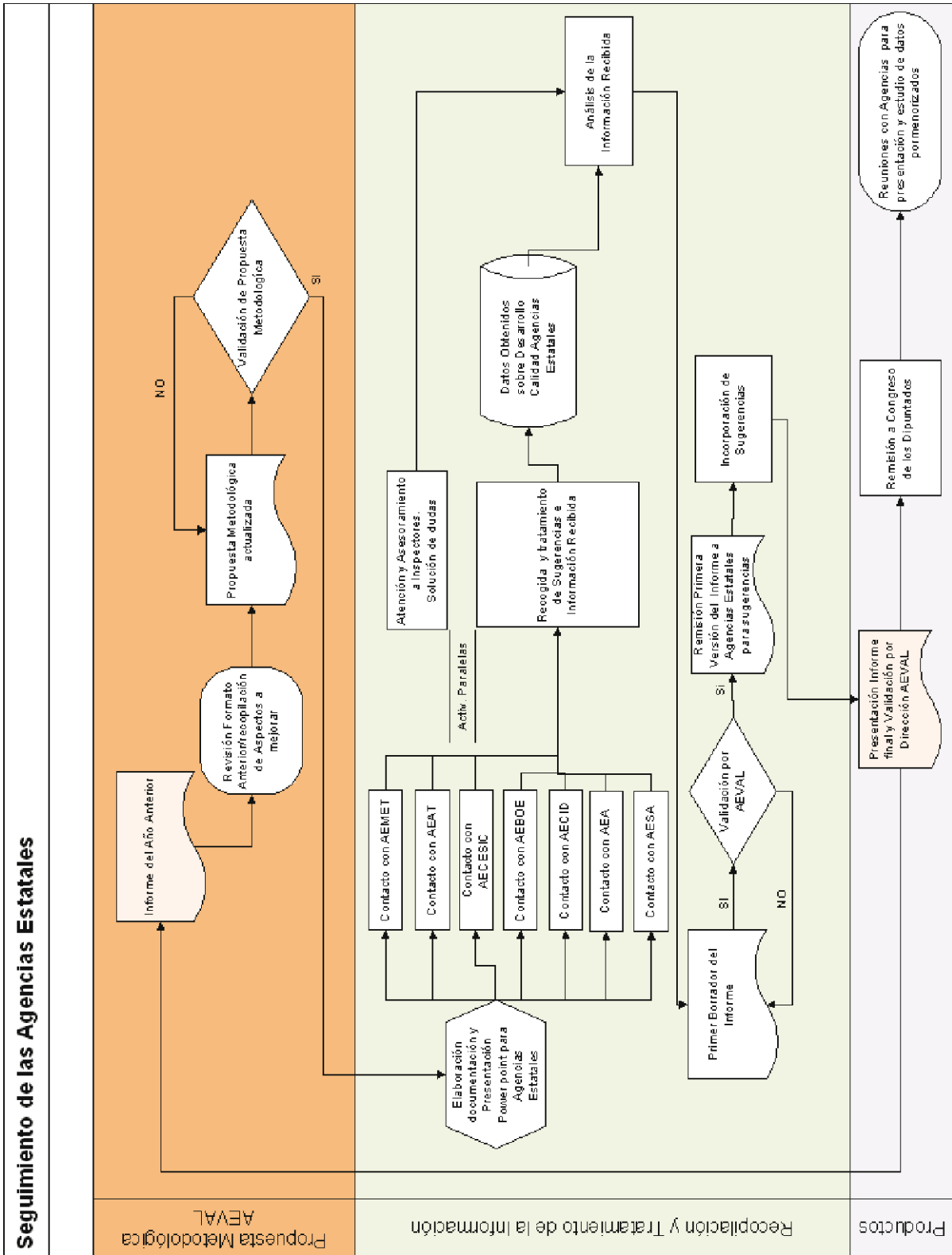
ANEXO 1: PROCESO DE REALIZACIÓN DEL INFORME

Para dar respuesta a los objetivos presentes en la Ley de Agencias Estatales en relación con el compromiso de estos nuevos organismos con la calidad, la capacidad para integrar la cultura de calidad en su sistema de gestión y, la generación de un modelo de gestión propio a partir de su experiencia de funcionamiento se ha definido un proceso que se muestra de forma resumida a continuación:

- **Alcance:** El seguimiento de la Calidad en las Agencias Estatales pretende contribuir a sentar las bases de un nuevo enfoque organizativo y funcional de los organismos públicos, que deberá servir de referencia para el resto de la Administración General del Estado.

Para ello se establecerá una sistemática de carácter común pero que a la vez reconozca las singularidades de cada Agencia. Todo ello con el objetivo de generar sinergias entre dichas organizaciones, que redunden en una mejora del servicio a la ciudadanía.

- **Normativa aplicable:**
 - La Ley 28/2006, de 18 de julio, de Agencias Estatales para la mejora de los servicios públicos.
 - Real Decreto 1418/2006 por el que se aprueba el Estatuto de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios.
 - La Orden de la Presidencia del Gobierno PRE/2650/2008, de 4 de septiembre por la que se aprueba el Contrato de Gestión de AEVAL.
 - El REAL DECRETO 951/2005, de 29 de julio, por el que se establece el Marco General para la Mejora de la Calidad en la Administración General del Estado.
- Finalmente se presenta un **flujograma** que describe sus principales fases:
 1. Elaboración de propuesta metodológica por AEVAL
 2. Contacto Agencias
 3. Reuniones de Trabajo Agencias: con interlocutores operativos
 4. Análisis de la información recibida
 5. Remisión y validación de Primer borrador de informe por Agencias Estatales
 6. Presentación de informe final en AEVAL (verificación interna)
 7. Presentación de informe final consolidado



ANEXO2: GLOSARIO DE TÉRMINOS UTILIZADOS EN EL INFORME

AGE

Administración General del Estado

Agencias Estatales

El objeto del informe son las Agencias Estatales creadas a partir de la Ley 28/2006 de 18 de julio, de Agencias Estatales para la mejora de los servicios públicos.

En 2010, año al que se refiere este informe existían en España siete Agencias Estatales conforme a la Ley 28/2006 de 18 de Julio que autoriza al gobierno para su creación:

AEA: Agencia Estatal Antidopaje

AEBOE: Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado

AECID: Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo

AESA: Agencia Estatal de Seguridad Aérea

AEMET: Agencia Estatal Meteorológica

AEVAL: Agencia de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios

CSIC: Agencia Estatal Consejo Superior de Investigaciones Científicas

*Posteriormente, en Septiembre de 2011, se puso en marcha la **AEMPS** Agencia Española de Medicamentos y Productos Sanitarios.*

Alta dirección

Es el órgano colegiado, por ejemplo, el Consejo de Dirección, responsable último de impulso de la Gestión de Calidad.

Alianzas

Son relaciones de trabajo duraderas entre la organización con sus socios o colaboradores, habitualmente otras organizaciones. Ambas partes crean valor añadido en conjunto y para cada organización. Se denominan Alianzas estratégicas cuando afectan a los objetivos estratégicos de la organización y se realizan a un mayor plazo. Las Alianzas también pueden establecerse para generar sinergias con los Grupos de Interés de la organización proveedores, homólogos, clientes, etc.

Auditoría

Es una técnica de evaluación de la gestión que comprende un análisis sistemático, documentado, periódico y objetivo del funcionamiento de la organización en su conjunto o de alguna de las unidades que la integran. Según el aspecto que se evalúe, las auditorías pueden ser: funcionales, organizativas, financieras, medioambientales, de seguridad e higiene, de calidad, etc. Desde el punto de vista del nivel del control, pueden ser: internas o externas.

Autoevaluación

Es un examen interno global, sistemático y regular de las actividades y los resultados de una organización comparados con un Modelo de Excelencia. La Autoevaluación permite a la organización identificar sus puntos fuertes y sus áreas de mejora.

Benchmarking (comparación referencial)

Metodología por la cual dos o más organizaciones participantes buscan y realizan comparaciones sistemáticas de sus procesos y resultados con el fin de aprender de las mejores prácticas e implantarlas de la forma más adecuada en sus respectivos ámbitos.

Cartas de Servicios

Con las Cartas de Servicios la organización se compromete a que el usuario reciba los servicios con ciertos estándares de calidad, más allá de las propias obligaciones previstas en las normas. La idea es que el usuario sepa lo que puede esperar y lo que puede exigir a la administración. De este modo es previsible que los estándares vayan mejorando progresivamente.

Es, asimismo, una forma de medir el rendimiento organizativo en relación con los principales servicios que una organización presta por lo que debe incluir información en detalle sobre los compromisos que, en función de su situación, la administración estaba dispuesta a asumir.

Las Cartas han contribuido a redefinir y cambiar procedimientos internos, al mejor conocimiento de la organización por parte del personal, a la introducción de cierta sensibilidad con el control de calidad y, al menos internamente, se ha mejorado la percepción del servicio público.

Certificación

Un reconocimiento por terceros al nivel de calidad alcanzado en la gestión por una organización conforme a un modelo o sistemática reconocida de forma convencional.

Cliente

En sentido genérico, quien recibe un producto o servicio de un proveedor. En el caso de la administración pública, el cliente/ciudadano es el usuario de los servicios públicos, aunque también lo son otros miembros del público en general que, como afectados o contribuyentes,

tienen interés en los servicios y sus resultados.

Comité Colegiado de Calidad

Habitualmente de carácter técnico. Impulsa la Gestión de Calidad en la organización y puede realizar labores de evaluación, seguimiento y elaboración de propuestas generales.

Conocimiento

Uno de los elementos de la trilogía formada por los datos, la información y el conocimiento. Los datos son los hechos en sí. La información está constituida por los datos dentro de un contexto y con una perspectiva. El conocimiento es la información más las directrices que permiten pasar a la acción.

Cuadro de Mando integral

Es un sistema de objetivos, medidas, e iniciativas relacionadas entre sí que, de forma conjunta, describen la estrategia de una organización y como dicha estrategia puede ser alcanzada. En líneas generales consiste en un panel de control en el que quedan integrados el conjunto de indicadores claves existentes en la organización. A partir de la definición de este panel de control se puede realizar el seguimiento de los objetivos claves, aquellos que son importantes para la marcha global de la Agencia. También pueden desarrollarse cuadros de mando específicos para algunos programas o actividades.

Cultura

El conjunto de comportamientos, principios éticos y valores que los miembros de la organización transmiten, practican y refuerzan.

Despliegue

Elemento de la lógica REDER (Ciclo de mejora continua) que trata del modo en que una organización extiende y aplica su enfoque de la gestión (grado de implantación y sistematicidad).

Directivos (Equipo directivo)

En la administración pública, los altos funcionarios o gerentes que tienen la responsabilidad ejecutiva de la gestión y funcionamiento cotidiano de la organización, y que dependen directamente del titular de la misma.

Enfoque

Elemento que trata de la forma en que la organización plantea, aborda o afronta lo que debe hacer, así como las razones para ello (fundamentación e integración).

Evaluación Revisión y Perfeccionamiento

Elementos del REDER que trata de lo que hace una organización para valorar y reexaminar el enfoque y su desarrollo en términos de medición, aprendizaje y mejora.

Encuesta

Recogida de datos sobre actitudes, opiniones o conocimiento de individuos y grupos. Generalmente sólo se pregunta a una muestra representativa de la población de que se trate.

Estatuto, junto con el Contrato de Gestión son, por tanto, la carta de presentación de las Agencias ante los ciudadanos y, en este sentido, es importante que recojan de forma explícita su compromiso con la Calidad y su gestión. La Ley de Agencias establece en su artículo tercero que “la creación de las Agencias, tras ser autorizada mediante Ley, se produce con la aprobación de su Estatuto por Real Decreto”. Asimismo, en su artículo decimotercero determina que “la actuación de las Agencias Estatales se produce, con arreglo al Plan de Acción anual, bajo la vigencia y con arreglo al pertinente contrato plurianual de gestión.

Estrategia/s

Líneas del Plan de Acción para alcanzar las metas de una organización.

Estudios de Análisis de la Demanda

Tienen por objeto la detección de las necesidades y expectativas de los usuarios acerca de los aspectos esenciales del servicio, en especial, los requisitos, formas y medios para acceder a los servicios prestados, así como los tiempos de respuesta.

Estudios de Evaluación de la Satisfacción de los usuarios

Tienen por objeto la medición de la percepción que tienen los ciudadanos sobre la organización y el servicio que ésta presta.

Excelencia

Prácticas sobresalientes en la gestión de una organización y logro de resultados basados en los conceptos fundamentales de: orientación a resultados y al cliente, liderazgo y perseverancia, procesos y hechos, involucración de las personas, mejora continua e innovación, Alianzas mutuamente beneficiosas y responsabilidad social.

Gestión de la calidad

Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad. La dirección y control, en lo relativo a la calidad, generalmente incluye el establecimiento de la política de la calidad y los objetivos de la calidad, así como la planificación, el control, el aseguramiento y la mejora de la calidad.

Gestión de los procesos constituye un sistema de trabajo enfocado a perseguir la mejora continua del funcionamiento de las actividades de una organización. La forma en que se aborda la gestión de los procesos parte de la identificación catalogación y selección de los mismos en diferentes niveles (macro, meso, micro), la descripción y documentación para su optimización posterior.

Gestión por procesos parte de un enfoque más radical, siendo una herramienta especialmente útil para las organizaciones complejas y que desarrollan múltiples actividades diferenciadas. Mediante la adopción de un punto de vista transversal de la gestión se procede a la optimización de los recursos y actividades

Grupos de Evaluación

Constituidos a los efectos de realización de autoevaluaciones. En algunos casos coincide con el Comité de Calidad.

Grupos de mejora

Con carácter eventual, actúan como estructuras de apoyo a la implantación de mejoras concretas, desarrollo de proyectos y canaliza la participación de los empleados.

Innovación

Traducción práctica de ideas en nuevos productos, servicios, procesos, sistemas e interacciones sociales.

Interesados (Grupos de Interés)

Todos aquellos grupos que tienen interés, financiero o no, en una organización, en sus actividades y sus logros. Entre ellos se puede incluir a los clientes, al personal de la organización, a los asociados, entidades cívicas, legisladores, autoridades políticas y administrativas, etc.

Líderes

Aquellas personas que coordinan y equilibran los intereses de todos los grupos que, de una u otra forma, tienen interés en la organización. Entre los líderes se cuenta el equipo directivo o alta dirección, el resto de directivos y todos aquellos que dirigen equipos o participan de la función de liderazgo.

Mapa de Valor

Instrumento que sirve para identificar, a partir del análisis de las actividades de la organización, aquellas que generan valor para los usuarios de los servicios de la Agencia y la ciudadanía

en general, teniendo en cuenta su Contrato de Gestión y documentos institucionales. El objetivo es identificar los flujos de valor de cara a definir las estrategias, planes, programas y planificación de los recursos futuros de la Agencia.

Misión

Declaración que describe el propósito o razón de ser de una organización. La justificación de su existencia continuada o lo que la sociedad espera a cambio de su pervivencia.

Modelos de Excelencia

Proporcionan un marco integral para la evaluación de la calidad en las organizaciones. Los modelos establecen un marco de referencia para el desarrollo en la gestión. Tienen en común estar estructurados en torno a una serie de criterios que definen los aspectos a considerar para analizar tanto las actividades de la organización (liderazgo, estrategia, gestión de las personas, Alianzas y recursos y los procesos), como sus resultados (resultados en los clientes, en las personas, en la sociedad y resultados clave del rendimiento organizativo). Los utilizados en España son: EFQM, CAF y EVAM.

Órgano de adscripción

Es el órgano de directivo del que depende la Gestión de Calidad (Referido al informe).

Percepción

La opinión de un individuo o grupo sobre cualquier aspecto relacionado con la organización.

Plan Estratégico

Herramienta que sirve para diseñar estrategias a largo plazo en las Agencias Estatales a partir del establecimiento de una perspectiva estratégica (o escenario futuro).

Plan de (Gestión de) Calidad

Es un instrumento de planificación cuyo objetivo es la integración de la calidad en la gestión de la organización, para lo que relacionan

enfoques con actuaciones, tiempos de ejecución y mecanismos de seguimiento. Debe incluir los objetivos específicos a lograr a medio plazo, el diseño de los indicadores que se utilizarán para medir los avances en tales objetivos, los responsables del diseño e implementación de cada medida y los medios con los que se atenderán.

El Plan debe abarcar los aspectos relativos a la Gestión de la Calidad. Una vez creada la Agencia y habiendo sido dotada de los medios necesarios para desarrollar sus funciones, y dado que, tal y como establece la Ley de Agencias, la razón de la misma es la calidad del servicio a los ciudadanos, debe diseñarse e implantar un sistema de trabajo regido por los principios de calidad y mejora "continua" que garantice un nivel estándar también en la gestión y prestación de servicios a los destinatarios de la actividad de la Agencia.

La existencia de un Plan de Calidad confirma que la Agencia ha definido, estructurado y secuenciado las diferentes actuaciones en esta materia.

Premios

Están destinados a reconocer a las organizaciones públicas que se hayan distinguido en alguno de los siguientes ámbitos: a) la excelencia de su rendimiento global por comparación a modelos de referencia reconocidos; b) la innovación en la gestión de la información y del conocimiento, así como de las tecnologías; c) a las buenas prácticas, de ciudadanía o de gestión interna. Además de los premios de la AGE, existen numerosos premios promovidos por instituciones europeas, por Comunidades Autónomas y otros organismos destinados a reconocer aspectos parciales de la gestión de carácter integral.

Procedimiento

Según la norma UNE-EN-ISO 9000:2005, es la forma especificada de llevar a cabo una actividad o un proceso, que frecuentemente se

plasma en un documento. Un procedimiento escrito o documentado contiene generalmente el objeto y el campo de aplicación de una actividad; qué debe hacerse y quién debe hacerlo; cuándo, dónde y cómo llevarlo a cabo; qué materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y cómo debe controlarse y registrarse.

Proceso

Serie de actividades interrelacionadas necesarias para la prestación de un servicio o la obtención de un producto (output) y que van añadiendo valor a partir de determinados insumos (inputs).

Quejas y Sugerencias

Son complementarias a los Análisis de la Demanda y las evaluaciones de satisfacción, porque permiten a las administraciones mejorar, adaptando sus servicios a las necesidades y las expectativas de los ciudadanos. Finalmente, las Quejas y Sugerencias son un vehículo para que los ciudadanos ejerzan su derecho democrático de comunicarse con los poderes públicos, en este caso directamente con la Administración.

Rendimiento (desempeño)

Medida de lo alcanzado por un individuo, equipo, organización o proceso.

Sistema de Gestión

Sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos. Así, un sistema de gestión de una organización podría incluir diferentes sistemas de gestión, tales como un sistema de Gestión de la Calidad, un sistema de Gestión Financiera o un sistema de Gestión Ambiental.

Sistema de gestión de la calidad

Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

Sostenibilidad

De acuerdo con su desarrollo conceptual más característico se despliega en tres ámbitos:

- *Ámbito económico y del funcionamiento de la organización.*
- *Ámbito social: referido a las políticas a las que contribuye y los servicios públicos que presta la Agencia Estatal.*
- *Ámbito medioambiental: referido al impacto ecológico de sus actividades.*

Su inclusión como un criterio cada vez más relevante en los diferentes modelos de gestión (EFQM, CAF) y su creciente importancia y valoración social hacen necesaria su incorporación a la evaluación de las Agencias Estatales.

Unidad de Calidad

Depende del órgano directivo. Dinamiza en el plano operativo la

coordinación y desarrollo global de las políticas de calidad, apoyando a las áreas menos desarrolladas. Sus funciones suelen ser las siguientes: coordinación del Plan de Calidad, apoyo al Comité de Calidad, desarrollo e impulso de las iniciativas de carácter general y específico; asesoramiento técnico para contrataciones de consultoras externas y desarrollo de herramientas específicas; coordinación de la difusión externa e intercambio de buenas prácticas.

Valores

Referencias conceptuales que orientan y describen el comportamiento de las personas y determinan todas sus relaciones. Los valores de una organización deben estar relacionados con su Misión.

Visión

Declaración que describe la realidad futura, deseable y alcanzable de la organización.

ANEXO 3: DATOS BÁSICOS DE LAS AGENCIAS ESTATALES

AEVAL

FECHA DE CREACIÓN	Real Decreto 1418/2006, de 01/12/2006 Publicado en el BOE 14/12/2006	
OBJETO	La promoción y la realización de evaluaciones de las políticas y programas públicos cuya gestión corresponde a la Administración General del Estado, favoreciendo el uso racional de los recursos públicos y el impulso de la gestión de la calidad de los servicios.	
ADSCRIPCIÓN	Ministerio de la Presidencia (2010).	
ÓRGANOS DE GOBIERNO	Presidencia de la Agencia. Consejo Rector.	
ÓRGANO EJECUTIVO	Presidencia de la Agencia.	
C O N S E J O R E C T O R	Constitución	05/02/2007
	Composición (2011)	La Presidencia de la Agencia lo será también del Consejo Rector. Consejeros: <ul style="list-style-type: none"> • Presidenta de la Agencia. • Subsecretario del Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación. • Secretario General de Presupuestos y Gastos del Ministerio de Economía y Hacienda. • Inspector General del Ministerio de Economía y Hacienda. • Subsecretario del Ministerio de Política Territorial y Administración Pública. • Secretaria de Estado para la Función Pública. • Subsecretaria del Ministerio de la Presidencia. • 3 expertos académicos en el ámbito de la evaluación • Directora del Depto de Gerencia y Secretaria del Consejo Rector.
C. PERMANENTE	La Presidencia de la Agencia también lo será de la Comisión Permanente. 4 Consejeros.	
C. CONTROL	3 miembros del Consejo Rector.	
C. CIENTÍFICA Y PROFESIONAL	Según el artículo 15.1 del Estatuto de AEVAL, la Comisión Científica y Profesional estará formada por el Presidente de la Agencia, que la presidirá, y por los miembros del Consejo Rector que éste designe (en 2010 estaba formado por Presidencia de la Agencia, Subsecretario del Ministerio de la Presidencia y dos expertos académicos).	
ESTRUCTURA ORGÁNICA	<ul style="list-style-type: none"> • Presidencia de la Agencia • Dirección de Planificación y Relaciones Institucionales • Departamento de Gerencia • Departamento de Evaluación • Departamento de Calidad de los Servicios 	
CONTRATO GESTIÓN	Aprobado por Orden del Ministerio de la Presidencia PRE/2650/2008, de 4 de septiembre. (BOE 20/09/08). Cuatro años de duración.	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (CG)	<ul style="list-style-type: none"> • Afianzar la apuesta por la evaluación emprendida por el Gobierno y el Parlamento con la creación de la Agencia. • Impulsar la mejora de la calidad en la prestación de los servicios públicos. • Para alcanzar estos objetivos considera su actuación a través de los cuatro ejes estratégicos siguientes: <ul style="list-style-type: none"> ○ El compromiso de «CREAR» Agencia. ○ La promoción de la cultura evaluadora: necesidad y utilidad de la evaluación. ○ La realización de evaluaciones con éxito ○ La mejora de la calidad en la gestión de las organizaciones públicas: ○ Un compromiso con la ciudadanía y la rendición de cuentas. 	
PRESUPUESTO	4.927.750 €	
RECURSOS HUMANOS	La Agencia a 31 de diciembre de 2010 contaba con una plantilla formada por 55 efectivos.	

AEBOE

FECHA DE CREACIÓN		<i>Real Decreto 1495/2007</i> , de 12 de noviembre de 2007 Publicado en B.O.E 13/11/2007.
OBJETO		La edición, publicación, impresión, distribución, comercialización y venta del Boletín Oficial del Estado y otras publicaciones oficiales. Tiene además la consideración de medio propio instrumental de la Administración General del Estado y de sus organismos y entidades de derecho público en las materias que constituyen sus fines
ADSCRIPCIÓN		Ministerio de la Presidencia
ÓRGANOS DE GOBIERNO		Presidencia de la Agencia. Consejo Rector
ÓRGANO EJECUTIVO		Dirección de la Agencia.
C O N S E J O R E C T O R	Constitución	14/02/2008
	Composición	La Presidencia de la Agencia que lo será del Consejo Rector: El Subsecretario del Ministerio de la Presidencia. Vicepresidencia: la persona que ostente la Dirección de la Agencia. Consejeros: <ul style="list-style-type: none"> • 4 del Ministerio de Presidencia. • 1 del Ministerio de Política territorial y Administración Pública con rango de Director General. • 1 del Ministerio de Economía y Hacienda, con rango de Director General. • Hasta tres vocales designados por el titular del Ministerio de la Presidencia. • 1 designado por el conjunto de organizaciones sindicales más representativas. • 1 Secretario, designado por el consejo rector (sin voto).
C. CONTROL		3 miembros del Consejo Rector.
ESTRUCTURA ORGÁNICA		<ul style="list-style-type: none"> - Dirección de la Agencia - Secretaría General - Subdirección de la Imprenta Nacional - Departamento de gestión editorial, documentación e información - Departamento de tecnologías de la información - Departamento de recursos humanos y relaciones laborales - Departamento de programación, seguimiento y evaluación de la gestión
CONTRATO GESTIÓN		Contrato de Gestión aprobado a través de la orden <i>PRE/3/2009</i> , de 9 de enero. Publicado en BOE el 13 de enero de 2009. Cuatro años de duración.
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (C.G.)		<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir eficientemente y en la forma legalmente prevista, el servicio público de publicidad de las normas y de aquellas otras disposiciones o actos que el ordenamiento jurídico considera que deben ser publicados en el «Boletín Oficial del Estado» y en el «Boletín Oficial del Registro Mercantil». • Llevar a cabo la máxima difusión de la legislación y demás contenidos del diario oficial, facilitando su acceso a los ciudadanos en general, así como a profesionales, empresas y otros clientes de la Agencia. • Ser la imprenta y el distribuidor «de referencia» de la Administración General del Estado y sus organismos de derecho público para todo tipo de publicaciones oficiales, así como para realizar todo tipo de trabajos que constituyen los fines de la Agencia, y prestar dichos servicios a otras administraciones públicas en los términos que se acuerden.
PRESUPUESTO		<i>60.076.847 € (esta cantidad incluye una transferencia al Tesoro por importe de 30.366.000 euros. Los gastos de funcionamiento e inversión de la Agencia son de 40.212.780 euros).</i>
RECURSOS HUMANOS		La Agencia cuenta con una plantilla formada por 501 efectivos.

FECHA DE CREACIÓN	Real Decreto 1403/2007, de 26 de octubre. Publicado en el BOE el 26 de noviembre de 2007.	
OBJETO	El fomento, la gestión y la ejecución de las políticas públicas de cooperación internacional para el desarrollo, dirigidas a la lucha contra la pobreza y la consecución de un desarrollo humano sostenible en los países en desarrollo.	
ADSCRIPCIÓN	Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación.	
ÓRGANOS DE GOBIERNO	Presidencia de la Agencia. Consejo Rector	
ÓRGANO EJECUTIVO	Dirección de la Agencia.	
C O N S E J O R E C T O R	Constitución	10/01/2008
	Composición	<p>Presidencia de la Agencia es ostenta también la Presidencia del Consejo Rector. Consejeros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dirección de la Agencia. • 5 del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación • 2 del Ministerio de Economía y Hacienda • 1 del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo • 1 del Ministerio de Presidencia. • 2 designados por las organizaciones sindicales más representativas. • 1 Secretario: el Secretario General de la Agencia (sin voto).
C. PERMANENTE	<ul style="list-style-type: none"> - Presidencia de la Agencia - Dirección de la Agencia - 1 Consejero - 1 Secretario (sin voto) 	
C. CONTROL	<ul style="list-style-type: none"> - Presidencia (1 vocal del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación). - Entre 2 y 4 vocales sin responsabilidad directa en la Agencia. - Secretario (nombrado por la Comisión de entre sus miembros). 	
ESTRUCTURA ORGÁNICA	<ul style="list-style-type: none"> - Gabinete Técnico - Dirección de Cooperación para América Latina y el Caribe - Dirección de Cooperación para África, Asia y Europa Oriental - Dirección de Cooperación sectorial y multilateral - Dirección de relaciones culturales y científicas - Secretaría General - Oficina de Acción Humanitaria - Oficina del Fondo de Cooperación para el Agua y Saneamiento. 	
CONTRATO GESTIÓN	Contrato de Gestión aprobado por ORDEN PRE/1914/2009, de 13 de julio. Publicado en el B.O.E. núm. 171 de 16.07.2009.	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (C.G.)	<ul style="list-style-type: none"> • Continuar las actuaciones dirigidas a la puesta en marcha de la nueva Agencia. • Adaptar la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo a la "Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda". • Adaptar la AECID a los compromisos establecidos en el Plan Director de la Cooperación Española. • Garantizar una programación operativa en cada unidad dentro del marco del Plan Director de la cooperación española y de los documentos de estrategia geográfica y sectorial. • Apoyar al personal y a las distintas unidades de la AECID en el proceso de cambio. • Fomentar las relaciones de colaboración y coordinación – y el seguimiento de sus acciones, cuando proceda- con los distintos agentes de la cooperación española en España y sobre el terreno. • Reforzar la Acción Humanitaria. • Aumentar la transparencia en la gestión y favorecer la rendición de cuentas y resultados al ciudadano. • Adaptar los sistemas informáticos a los nuevos compromisos de la Agencia con especial atención a la administración electrónica 	
PRESUPUESTO	938.857.000,51 €	
RECURSOS HUMANOS	La Agencia cuenta con una plantilla formada por 1.297 efectivos.	

FECHA DE CREACIÓN	<i>Real Decreto 1730/2007</i> de 21 de diciembre. Publicado en BOE 14 enero 2008.	
OBJETO	El fomento, la coordinación, el desarrollo y la difusión de la investigación científica y tecnológica, de carácter multidisciplinar, con el fin de contribuir al avance del conocimiento y al desarrollo económico, social y cultural, así como a la formación de personal y al asesoramiento a entidades públicas y privadas en estas materias (Art. 4 Estatuto).	
ADSCRIPCIÓN	Ministerio de Ciencia e Innovación.	
ÓRGANOS DE GOBIERNO	Presidencia de la Agencia. Consejo Rector	
ÓRGANO EJECUTIVO	Presidencia de la Agencia	
C O N S E J O R E C T O R	Constitución	15/02/2008
	Composición	<ul style="list-style-type: none"> - Presidencia de la Agencia - Consejeros: <ul style="list-style-type: none"> • 4 Ministerio del Ministerio de Ciencia e Innovación • 1 Ministerio de Economía y Hacienda • 1 Ministerio de Presidencia • 1 Ministerio de Industria, Turismo y Comercio • 1 Ministerio Sanidad y Consumo • 1 Ministerio Medio Ambiente • 5 designados por el titular del Ministerio de Educación y Ciencia entre profesionales de reconocido prestigio • 2 del Comité Interterritorial • 3 designados por organizaciones sindicales. • Un Rector designado por el Consejo de Universidades
C. CONTROL	Entre 3 y 5 miembros del Consejo Rector.	
ESTRUCTURA ORGÁNICA	<ul style="list-style-type: none"> - Presidencia Agencia - Vicepresidencia de Investigación Científica y Técnica - Vicepresidencia de Organización y Relaciones Institucionales - Vicepresidencia de Relaciones Internacionales - Secretaría General 	
CONTRATO GESTIÓN	El Contrato de Gestión todavía no ha sido aprobado.	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (Plan Estratégico)	<ul style="list-style-type: none"> • El avance del conocimiento • La formación de personal • El desarrollo económico, social y cultural • El asesoramiento experto 	
PRESUPUESTO	858.661.799,24 €	
RECURSOS HUMANOS	La Agencia cuenta con una plantilla formada por 13.538 efectivos.	

FECHA DE CREACIÓN	<i>Real Decreto 186/2008, de 08/02/2008</i> Publicado en el BOE 14/02/2008	
OBJETO	El desarrollo, la implementación y la prestación de los servicios meteorológicos de competencia del Estado y el apoyo al ejercicio de otras políticas públicas y actividades privadas, contribuyendo a la seguridad de bienes y personas y al bienestar y desarrollo sostenible de la sociedad española.	
ADSCRIPCIÓN	Ministerio de Medio Ambiente, y Medio Rural y Marino	
ÓRGANOS DE GOBIERNO	Presidencia de la Agencia Consejo Rector	
ÓRGANO EJECUTIVO	Presidencia de la Agencia	
C O N S E J O R E C T O R	Constitución	15/08/2008
	Composición	Presidencia de la Agencia que lo será del Consejo Rector. Consejeros: <ul style="list-style-type: none"> • 3 Ministerio de Medio Ambiente • 1 Ministerio de Defensa • 1 Ministerio de Interior • 1 Ministerio de Fomento • 1 Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación • 1 Ministerio de Presidencia • 1 Ministerio de Economía y Hacienda • 2 designados por las organizaciones sindicales más representativas • 1 Secretario (sin voto)
C. PERMANENTE	Presidencia de la Agencia 3 Consejeros 1 Secretario (sin voto)	
C. CONTROL	3 miembros del Consejo Rector.	
ESTRUCTURA ORGÁNICA	Presidencia de la Agencia Dirección de Producción e Infraestructuras Dirección de Planificación, Estrategia y Desarrollo Comercial Dirección de Administración Departamento de Coordinación de las Delegaciones Territoriales	
CONTRATO GESTIÓN	Pendiente de aprobación	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (Plan Estratégico)	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo a la seguridad y protección de vidas y bienes. - Apoyo a las políticas medioambientales y de cambio climático y al desarrollo sostenible. - Fomento de la innovación científico-tecnológica. - Proyección internacional y cooperación al desarrollo. - Consolidación del modelo de Agencia. 	
PRESUPUESTO	116.575.660 esta cantidad incluye los 16.636.164 € correspondientes a las contribuciones obligatorias del Estado a organismos internacionales – EUMETSAT, ECMWF y OMM)	
RECURSOS HUMANOS	La Agencia cuenta con una plantilla formada por 1.463 efectivos.	

FECHA DE CREACIÓN	Real Decreto 185/2008, de 08/02/2008 Publicado en el BOE 14/02/2008	
OBJETO	La realización de las actividades materiales de prevención, de protección de la salud y de lucha contra el dopaje en el deporte, así como la ejecución e impulso de una política de investigación en materia de control del dopaje y de la protección de la salud del deportista.	
ADSCRIPCIÓN	Presidencia del Gobierno.	
ÓRGANOS DE GOBIERNO	Presidencia Consejo Rector	
ÓRGANO EJECUTIVO	Dirección de la Agencia	
C O N S E J O R E C T O R	Constitución	14/04/2008
	Composición	<p>La Presidencia de la Agencia lo es también del Consejo Rector. Consejeros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 3 Ministerio de Educación y Ciencia • 1 Ministerio de Economía y Hacienda • 1 Ministerio de Presidencia • 1 Ministerio de Sanidad y Consumo • 1 Ministerio de Interior • 3 designados entre profesionales de reconocido prestigio en los ámbitos científico-técnico, deportivo, médico y jurídico a propuesta del Presidente. • 1 representante consensuado a propuesta de las comunidades autónomas • 1 representante del movimiento olímpico • 1 representante de las federaciones deportivas • 1 representante de las asociaciones de deportistas profesionales • 1 representante de las corporaciones, asociaciones y entidades representativas de los representantes sanitarios. • 1 representante del Instituto Nacional de Toxicología y Ciencias Forenses • 1 representante de la Comisión de Control y Seguimiento de la Salud y el Dopaje. • Director de la Agencia • 1 Secretario (sin voto).
C. PERMANENTE	3 Miembros	
C. CONTROL	3-5 miembros del Consejo Rector con conocimientos en gestión, presupuestación y tareas de control en el sector público Estatal.	
ESTRUCTURA ORGÁNICA	Dirección de la Agencia Departamento de Investigación, Desarrollo e Innovación en Protección de la Salud y Dopaje Departamento de Prevención y Control del Dopaje Departamento de Gerencia de la Agencia Estatal Antidopaje	
CONTRATO GESTIÓN	El Consejo Rector de AEA aprobó el Contrato de gestión de AEA pero no ha llegado a incluirse en una Orden ministerial, conjunta para publicación en BOE.	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Desempeñar un protagonismo notable en el cumplimiento de aspectos relacionados con la acción integral de los poderes públicos y de las organizaciones deportivas a favor de un deporte sin dopaje. • Configurar como organismo de cooperación y coordinación y marco común de las distintas administraciones públicas competentes y concurrentes para tratar adecuadamente el fenómeno del dopaje en el deporte. • Concienciar a la sociedad en general y al mundo del deporte en particular, acerca de la importancia de la prevención y control en materia de protección de la salud y lucha contra el dopaje con el fin de consolidar una cultura deportiva y social conducente a un "deporte limpio" en España. • Establecer, desarrollar e implementar el Plan de Calidad de la AEA • Políticas de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i) • Implantar sistemas de calidad en las actividades de recogida y transporte de muestras. 	
PRESUPUESTO	6.111.900 €	
RECURSOS HUMANOS	La Agencia cuenta con una plantilla formada por 47 efectivos.	

AESA

FECHA DE CREACIÓN	<i>Real Decreto</i> 184/2008, de 08/02/2008 Publicado en el BOE 14/02/2008	
OBJETO	La ejecución de las funciones de ordenación, supervisión e inspección de la seguridad del transporte aéreo y de los sistemas de navegación aérea y de seguridad aeroportuaria, en sus vertientes de inspección y control de productos aeronáuticos, de actividades aéreas y del personal aeronáutico.	
ADSCRIPCIÓN	Ministerio de Fomento a través de la Secretaría General de Transportes.	
ÓRGANOS DE GOBIERNO	Presidencia Consejo Rector	
ÓRGANO EJECUTIVO	Director de la Agencia	
C O N S E J O R E C T O R	Constitución	20/10/2008
	Composición	<p>Presidencia de la Agencia, que lo será también del Consejo Rector. Consejeros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dirección de la Agencia • 4 del Ministerio de Fomento • 1 del Ministerio de Economía y Hacienda • 1 del Ministerio de Presidencia • 1 del Ministerio de Medio Ambiente, y Medio Rural y Marino • 1 del Ministerio de Defensa • 2 designados por las organizaciones sindicales más representativas <p>Secretario: - 1 Secretario (sin voto).</p>
C. CONTROL	3 miembros del Consejo Rector.	
ESTRUCTURA ORGÁNICA	<ul style="list-style-type: none"> - Dirección de la Agencia. - Dirección de Evaluación de la Seguridad y Auditoría Técnica Interna. - Dirección de Seguridad de Aeronaves, con 8 Oficinas de Seguridad en Vuelo. - Dirección de Seguridad de Aeropuertos y Navegación Aérea. - Dirección de Seguridad de la Aviación Civil y Protección al Usuario. - Secretaría General. 	
CONTRATO GESTIÓN	Redactado pero pendiente de aprobación.	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la seguridad aérea • Mejorar los servicios prestados • Proteger los derechos del pasajeros • Fomentar el desarrollo sostenible del transporte aéreo 	
PRESUPUESTO	54.758.340 millones de euros	
RECURSOS HUMANOS	La Agencia cuenta con una plantilla formada por 354 efectivos.	



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE HACIENDA
Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

