

« ... **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

2
JUNIO 2010



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE LA PRESIDENCIA

Informe sobre la actividad en calidad desplegada por las Agencias Estatales en 2009

Observatorio de la Calidad de los Servicios
Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios
Ministerio de la Presidencia

Madrid 2010

Informe sobre la actividad en calidad
desplegada por las Agencias Estatales
en 2009

Edita:
Ministerio de la Presidencia
Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas
y la Calidad de los Servicios (AEVAL)
Observatorio de la Calidad de los Servicios Públicos

Edición 2010

Coordinadora:

Eloísa del Pino Matute

Equipo de trabajo::

Eloy Cuéllar Martín

José Manuel Díaz Pulido

Pau Palop (becario)

Director del Departamento de Calidad:

Joaquín Ruíz

Catálogo de Publicaciones oficiales:
<http://www.aeval.es>

NIPO: 012-10-013-0

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	7
1. INTRODUCCIÓN: OBJETO Y OBJETIVOS DE ESTE INFORME.....	11
2. METODOLOGIA DE SEGUIMIENTO Y ANÁLISIS DE LA ACTIVIDAD DESPLEGADA POR LAS AGENCIAS ESTATALES PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS PRESTADOS A LOS CIUDADANOS.....	14
2.1. BASES PARA EL SEGUIMIENTO Y ANÁLISIS DEL COMPROMISO CON LA GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	14
2.2. METODOLOGIA PARA EL SEGUIMIENTO Y ANÁLISIS DEL COMPROMISO CON LA GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	17
3. LAS ACTIVIDADES EN MATERIA DE CALIDAD DESPLEGADAS POR LAS AGENCIAS ESTATALES.....	19
3.1. EL COMPROMISO CON LA GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	19
3.1.1. El Compromiso con la Cultura de la Calidad reflejado en los documentos institucionales.....	19
3.1.2. El Compromiso con la Calidad reflejado en la Estructura de Apoyo a la Calidad.....	23
3.2. LA INTEGRACIÓN DE LA CALIDAD EN EL SISTEMA DE GESTIÓN.....	26
3.2.1. El grado de desarrollo del Plan de Gestión de Calidad.....	26
3.2.2. La formación y difusión de los conocimientos, habilidades y valores necesarios para el desarrollo de la función de calidad.....	29
3.2.3. El despliegue de la Gestión de Procesos.....	31
3.2.4. La identificación de los principales grupos de interés y alianzas.....	35
3.3. EL DESPLIEGUE EL MARCO GENERAL PARA MEJORA DE LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO.....	38
3.3.1. El Programa de Análisis de la Demanda y Evaluación de la Satisfacción de los Usuarios.....	38
3.3.2. El Programa de Cartas de Servicios.....	40
3.3.3. El Programa de Quejas y Sugerencias.....	42
3.3.4. El Programa de Evaluación de la Calidad.....	45
3.3.5. El Programa de Reconocimiento y otras buenas prácticas destacables.....	48
4. BALANCE SOBRE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LAS AGENCIAS ESTATALES.....	50
5. DATOS BÁSICOS SOBRE LAS AGENCIAS ESTATALES.....	55

RESUMEN EJECUTIVO

Este informe recoge el resultado del análisis de las actividades que en el ámbito de la Gestión de la Calidad y durante 2009 han desarrollado las siete Agencias Estatales creadas a partir de la Ley 28/2006 de 18 de julio, de Agencias Estatales para la mejora de los servicios públicos. Se trata de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL), la Agencia de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), la Agencia Estatal Boletín Oficial de Estado (AEBOE), Agencia Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC), la Agencia Estatal Antidopaje (AEA), la Agencia Estatal de Meteorología (AEMET) y la Agencia Estatal de Seguridad Aérea (AESA).

Dicho análisis ha sido realizado desde el Observatorio de Calidad de los Servicios del Departamento de Calidad, en la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios durante el primer semestre de 2010.

Según el mandato recogido en la disposición adicional primera de la Ley 28/2006, de 18 de julio, de Agencias Estatales para la mejora de los servicios públicos, la "Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, 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". Además de cumplir con tal mandato, mediante este análisis se quiere orientar a las Agencias en sus actuaciones futuras en el desarrollo de sus compromisos de calidad. Con este documento se pretende asimismo contribuir a la difusión entre estas organizaciones de sus experiencias y buenas prácticas en el ámbito de la gestión de calidad.

El análisis de las actividades efectuadas por las Agencias en materia de calidad ha contemplado las siguientes cuestiones:

1. El compromiso con la calidad de las nuevas Agencias recogido en sus documentos institucionales y de gestión, así como la estructura organizativa que da soporte a la gestión de calidad en cada Agencia.
2. El grado de integración de la calidad en el sistema de gestión de cada Agencias y, en concreto, las

actuaciones realizadas para el diseño e implantación de un Plan de Calidad, la formación y difusión de los conocimientos, habilidades y valores necesarios para el desarrollo de la función de calidad, la identificación de sus alianzas y grupos de interés y, por último, la Gestión de los Procesos.

3. El despliegue de los programas del Marco General para la Mejora de la Calidad en la Administración General del Estado así como otras iniciativas en materia de gestión de calidad no contempladas por los programas del Marco, que pueden abarcar iniciativas de gestión de tipo general u otras específicas de las Agencias.

Para la obtención de información sobre estos aspectos, el Observatorio de Calidad de los Servicios desarrolló una serie de entrevistas de trabajo con cada una de las Agencias a lo largo de los meses de abril y mayo de 2010. El Observatorio solicitó al equipo de cada Agencia que previamente a las sesiones de trabajo, estudiara un documento metodológico en el que se explican los aspectos anteriormente mencionados para el desarrollo de la gestión de calidad en cada Agencia. Una vez recogida la información, el Observatorio ha procedido a elaborar este informe que se entrega al Congreso de los Diputados tal y como estipula la disposición adicional primera de la Ley 28/2006, de 18 de julio de Agencias Estatales para la Mejora de los Servicios Públicos.

En general, el balance de lo realizado por las Agencias a lo largo del año 2009 ha sido positivo. Sin embargo, el contexto de restricciones presupuestarias que estas organizaciones vienen soportando desde 2009 puede condicionar seriamente su desarrollo durante los años venideros. En concreto, en el ámbito de la gestión de la calidad, la apuesta por algunos programas e iniciativas específicas requiere la inversión creciente en tecnologías de diverso tipo. El que las Agencias logren cumplir sus objetivos y sean capaces de hacerlo con la calidad que la sociedad española les exige, requiere que puedan contar con personal y profesionales especializados en materias concretas. El reto de las Agencias para los próximos años, en un contexto de previsible austeridad prolongada, será el de hacer al

menos lo mismo que venían haciendo pero con menos recursos. Las Agencias consideran esta situación como una oportunidad para mejorar la asignación más eficiente y eficaz de los recursos escasos y, especialmente, para apostar por una gestión de calidad que consiga proporcionar el mejor soporte a la actuación operativa de las Agencias. Sin embargo, las restricciones mencionadas y, especialmente, la todavía limitada autonomía en la gestión de su personal son aspectos donde las Agencias pueden encontrar la más serias dificultades.

En general, todas las Agencias se muestran sensibles con el compromiso de calidad que la Ley de Agencias les exige. Todas ellas incluyen referencias a la calidad en sus documentos institucionales. A finales de 2009, solo tres de las siete Agencias, AEVAL, AEBOE y AECID, habían aprobado su Contrato de Gestión. A pesar de ello, desde el Departamento de Calidad de AEVAL, a lo largo de 2009 se ha tenido la oportunidad de informar los borradores de los Contratos de Gestión de otras tres Agencias: AEA, CSIC y AEMET en lo relativo a sus planes de calidad. Desde el Departamento de Calidad de AEVAL se recordó a algunas de las Agencias que es imprescindible asegurar que cada Agencia disponga de un sistema de gestión de calidad que apoye a la parte operativa de la organización para garantizar que sus productos o servicios alcanzan la excelencia que hoy le exigen la sociedad española y la necesidad de competir en un entorno internacional. De la misma manera, AEVAL pide a otras Agencias que tengan presente la necesidad de establecer mecanismos para evaluar la calidad final de sus productos y servicios.

Todas las Agencias parecen haber avanzado en la consolidación organizativa de la función de calidad, dedicando, en la mayoría de los casos, más esfuerzo a la misma e insistiendo en la formación de su personal. Además, en general, todas las Agencias han avanzado alrededor de los Planes de Calidad en relación con el análisis que se realizó en el año anterior. Sin embargo, en ocasiones, estos avances no parecen suficientes.

En el caso de alguna Agencia como AEVAL se encuentra ya en el segundo año de desarrollo de su Plan de Calidad, cumpliendo prácticamente todos sus compromisos. En otras, a pesar de haber avanzado en su diseño, los planes no están aprobados o no se han desarrollado de manera suficiente. En general, debería insistirse en la concreción de los objetivos generales en objetivos específicos a lograr anualmente, en el diseño de los indicadores que posteriormente se utilizarán para medir los avances en tales objetivos, en la identificación de los responsables del diseño y la implementación de cada medida y en la especificación de los medios con los que se atenderán.

Respecto a la gestión por procesos, las Agencias han optado por caminos diferentes. Algunas han definido en primer lugar su Mapa de macroprocesos para después seguir una ruta descendente. Otras,

sin embargo, se han centrado en definir o revisar sus procedimientos administrativos, en muchas ocasiones porque ésta es una exigencia básica de las rigurosas auditorías a las que están sometidas.

De nuevo, el esfuerzo en el ámbito de la identificación de los grupos de interés y alianzas de las distintas Agencias es muy desigual. Algunas de ellas han procedido a esta identificación de manera sistemática en el marco, por ejemplo, de la elaboración de sus planes estratégicos (es el caso de CSIC o AEVAL). Otras, sin embargo, apenas han iniciado esta tarea que es realmente importante para poder identificar sus necesidades y demandas y así poder responder a ellas de la forma más ajustada posible o para definir sus estrategias relacionales. En el análisis se ha advertido el hecho de que ninguna de las Agencias ha incluido entre los grupos de interés a los medios de comunicación especializados, que pueden tener un papel relevante en la transmisión de la información, de los resultados y las actividades de cada Agencia.

Las Agencias mantienen relaciones entre sí. Por ejemplo, AEMET y AESA colaboran en relación con la actividad principal que desarrollan. Asimismo, AEVAL mantiene un contacto estrecho con la mayoría de las Agencias en materia de asesoramiento y formación en gestión de la calidad, habiéndose celebrado la última reunión en junio de 2010. Sin embargo, debería avanzarse en la formalización de un foro en que se pudieran establecer canales de transmisión de información previa identificación de algunas áreas de interés.

En este documento también se incluye un análisis de seguimiento del inicio o, en su caso implementación, de los programas del Marco General para la Mejora de la Calidad en la Administración General del Estado (de análisis de la demanda y evaluación de la satisfacción de los usuarios de los servicios, programa de cartas de servicios, programa de quejas y sugerencias, programa de evaluación de la calidad de la gestión y, por último, participación en programas de reconocimiento) recogidos en el Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, realizado a partir de la información remitida por las propias Agencias.

Como se ha podido comprobar, las Agencias han realizado avances desiguales en cuanto a la implementación del Programa de Análisis de la Demanda y Evaluación de la Satisfacción. Se trata de un programa con cierta dificultad técnica, especialmente cuando se utiliza metodología de tipo cuantitativo, cuya implementación debe además ir precedida de la identificación formal de los grupos de interés y alianzas de la organización.

Varias Agencias, tras proceder a la identificación de sus grupos de interés y alianzas, han puesto en marcha análisis de la demanda y, posteriormente, estudios de satisfacción (AEVAL, por ejemplo). Sin embargo, otras no han terminado con una primera fase de identificación formal de los grupos de interés, por lo

que deberían realizar un esfuerzo en este sentido de manera inmediata (AEA, AESA, por ejemplo). En otras ocasiones, los estudios de este tipo llevados a cabo por las Agencias no se realizan de forma sistemática como parte de una política general, ni abarcan a la mayoría de unidades de las organizaciones.

En cuanto a las Agencias que sí han implementado el programa, debe recomendarse un mayor esfuerzo por adherirse a la metodología propuesta por AEVAL o a otra que como la desarrollada por esta Agencia haya demostrado su buen funcionamiento. Además, en particular, es necesario insistir en que las Agencias soliciten la colaboración de expertos para ser orientados en estas cuestiones. Se pueden poner como ejemplo, los problemas que presentan los cuestionarios que se administran a través de Internet si no se utilizan mecanismos para controlar la respuesta indiscriminada; o las dificultades que pueden presentar los cuestionarios auto-administrados, tanto por vía postal, presencial o telemática.

También se recomienda a las Agencias que realicen un mayor esfuerzo en la interacción entre los programas, ya que de este modo se podría extraer más y mejor información para el (re)diseño de los servicios. Como ya es sabido, los resultados obtenidos por los análisis de la demanda y las encuestas de satisfacción deberían utilizarse, no solo para informarse de lo que piensan los ciudadanos, sino también para definir atributos del servicio, los estándares de calidad recogidos en las Cartas de Servicios y para la introducción de mejoras en los servicios públicos, que permitan incrementar el nivel de satisfacción ciudadana. De igual manera, es necesario reforzar la difusión de los resultados de los estudios o de cualquier otro mecanismo que, como por ejemplo un Foro, pueda considerarse un lugar en el que prestar atención a la voz de los actores críticos de la organización, entre el personal involucrado en la adopción de decisiones o en la prestación de servicios.

Algunas Agencias han avanzado durante 2009 en el Programa de Cartas de Servicios, bien en la revisión o actualización de las que ya tenía o bien el diseño de nuevas Cartas. Las Agencias que han trabajado en el programa lo han hecho tras recibir formación y utilizando una metodología de trabajo en equipo, razón por la que deben ser felicitadas (es el caso de AEVAL, AECID, AEBOE y AEMET). Aun así, el número de Cartas de Servicios convencionales es todavía escaso y, en la actualidad, solo existe una para servicios electrónicos. Por otro lado, las Agencias deben enfrentarse a distintos retos en los próximos meses. En algunos casos, como AEA, AESA o CSIC se debe sin duda alguna comenzar el proceso de diseño de sus Cartas. Para ello, las Agencias tienen que reflexionar sobre qué servicios serán incluidos en ellas, recomendándose que, en principio, se orienten hacia aquellos con un mayor impacto en los ciudadanos.

En el caso de las Agencias que ya han empezado a

trabajar en sus Cartas es conveniente recordarles que resulta imprescindible que éstas se adapten a los requisitos establecidos en el Real Decreto 951/2005 y, en particular, aconsejable que consulten la Guía para el Desarrollo de Cartas de Servicios, publicada por AEVAL en julio de 2010 http://www.aeval.es/es/calidad_de_los_servicios_publicos/programas_de_calidad/programa_cartas/index.html. Las novedades relacionadas con las Cartas implican la necesidad de introducir medidas de subsanación para los casos en que se produzca un incumplimiento de los compromisos que se declaran y la posibilidad de que los ciudadanos puedan formular quejas y sugerencias de manera telemática, además de la sustitución del libro por el formulario, susceptible de codificación. Asimismo, esta adaptación supondrá la actualización cada tres años de las Cartas.

Se insiste además, en que la implementación no es la fase final del programa de Cartas. Al contrario, es necesario realizar un seguimiento del grado de cumplimiento de los compromisos recogidos en las Cartas. El análisis del Observatorio de Calidad insistirá en ello el año próximo por lo cual sería conveniente que cada Agencia elaborara un plan de seguimiento del grado de cumplimiento de compromisos y de actualización de los mismos así como un plan de comunicación interna y sensibilización con los objetivos de la Carta. Finalmente, el análisis sobre las 322 Cartas de Servicios vigentes en los Ministerios en 2009, reveló un insuficiente conocimiento por parte de los ciudadanos de la existencia de las Cartas de Servicios, por lo cual se solicita a las Agencias que revisen los mecanismos e iniciativas para difundirlas y, en su caso, incluyan otros nuevos como, por ejemplo, el uso de carteles informativos en las unidades afectadas por la Carta de Servicios.

Todas las Agencias han trabajado en el Programa de Quejas y Sugerencias, si bien nuevamente de forma desigual. Mientras que algunas de ellas están en proceso de perfeccionar su sistema, como AEMET, otras utilizan los canales formales de su Ministerio de referencia. En cualquier caso, se trata de un programa especialmente relevante no solo porque debe garantizarse el derecho ciudadano a la queja sino porque las quejas y sugerencias son oportunidades de mejora para las Agencias.

El análisis del desarrollo del Programa de Quejas y Sugerencias en las Agencias ha identificado numerosas áreas de mejora. Como otros estudios del Observatorio de Calidad han puesto de manifiesto, hay una relación estrecha entre la existencia de puntos de presentación de quejas y sugerencias y el número de ellas. En este sentido, las Agencias deben mejorar las posibilidades de presentación de quejas de los ciudadanos a través de puntos presenciales y telemáticos habilitados a tal efecto. En cuanto a estos últimos, es necesario mejorar su accesibilidad, lo que puede lograrse, no

solo incluyendo en un lugar visible de las páginas web los buzones de quejas y sugerencias (tal y como hace AEBOE, por ejemplo), sino que además quizá sea necesario plantearse la necesidad de la firma electrónica y/o concienciar de su necesidad y de su uso entre los ciudadanos. En cualquier caso, debería recomendarse a las Agencias que atiendan en la medida de sus posibilidades las quejas o sugerencias ciudadanas relacionadas con sus servicios aunque no cumplan el requisito de la firma electrónica.

Los mencionados estudios del Observatorio han puesto de manifiesto que algunos ciudadanos no identifican los canales establecidos para quejarse o sugerir y que el sistema es percibido como demasiado burocrático, lo que hace que decidan no quejarse para evitar los trámites. Además, algunas personas piensan que quejarse no sirve para nada porque no se pone remedio a sus problemas. Debido a esta situación, es necesario insistir para que las organizaciones realicen un esfuerzo inicial en el diseño de sus procedimientos de quejas y sugerencias y, después en el seguimiento de los resultados de este programa, tratando de garantizar que las quejas se responden adecuadamente y en el plazo legalmente establecido.

La mayoría de las Agencias han realizado algún esfuerzo que podría considerarse como una implementación de los Programas de Evaluación de las Organizaciones

y de Reconocimiento. En los casos, por ejemplo, de AEVAL, AECID o AEBOE se han finalizado o están en proceso evaluaciones conforme a los modelos EVAM y CAF. En otros casos, como CSIC se han realizado diagnósticos organizativos generales en el marco de la planificación estratégica, que han sido sometidos a un sistema de revisión por pares, en concreto, por expertos extranjeros. Otras Agencias, como AESA, parecen preferir orientar sus esfuerzos hacia el modelo EFQM. En general, en las áreas operativas de las Agencias, caracterizadas por su fuerte componente técnico, se persiguen las certificaciones y reconocimientos propios del sector de actividad que garantizan que estas organizaciones pueden operar internacionalmente.

En definitiva, al igual que el año pasado, el análisis que se ha realizado sobre la actividad desplegada por las Agencias en materia de calidad tiene que concluir que la situación es desigual. Sin embargo, puede afirmarse que, en general, se han producido avances considerables. La situación de desigualdad entre las Agencias se debe a distintas causas entre las que no deben desconocerse las relacionadas con sus dimensiones, su trayectoria anterior, la mayor o menor presencia en las mismas de expertos en materia de calidad o su objeto de actuación.

1. INTRODUCCIÓN: OBJETO Y OBJETIVOS DE ESTE INFORME

En este informe se presenta el segundo análisis sobre las actuaciones en materia de gestión de calidad desplegadas a lo largo de 2009 por las Agencias Estatales creadas a partir de la 28/2006 de 18 de julio, de Agencias Estatales para la mejora de los servicios públicos. Dicho análisis ha sido realizado desde el Observatorio de Calidad de los Servicios del Departamento de Calidad de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios durante el primer semestre de 2010.

La Administración General del Estado ha avanzado de manera sustantiva en la mejora de la calidad de los servicios públicos que se prestan a los ciudadanos en las últimas décadas. A lo largo de estos años, se han puesto en marcha de forma sistemática numerosas e importantes iniciativas para ajustar las características de los servicios públicos a los requerimientos de una sociedad democrática moderna. Especialmente durante las últimas legislaturas, la ciudadanía ha sido testigo del avance en el gobierno y la administración electrónicos, de un esfuerzo sostenido en la ámbito de la simplificación administrativa y la mejora regulatoria. También se han realizado grandes progresos en la transformación de la cultura administrativa a través de la formación de los empleados públicos y, en los últimos lustros, se han llevado a cabo toda una serie de cambios institucionales y normativos que, como el Real Decreto 951/2005 por el que se establece el Marco General para la Mejora de la Calidad, que han tenido por objetivo de situar a los ciudadanos en el centro de atención de la administración.

La prestación de unos servicios públicos eficaces y de calidad, como la que exigen hoy los ciudadanos a sus gobiernos y administraciones públicas en las democracias contemporáneas, requiere asimismo de organizaciones públicas con un enfoque organizativo y funcional moderno. El Gobierno de la Nación ha sido también sensible a esta realidad y ha promovido distintas medidas dirigidas a avanzar en esta senda. Sin duda, 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, han querido constituir 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.

En concreto, 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, 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”. Con la finalidad de asegurar tal pretensión, la propia Ley establece un mecanismo para el seguimiento de los esfuerzos de la Agencias en materia 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 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 que será remitirlo al Congreso de los Diputados. De acuerdo con el Estatuto y con el Contrato de Gestión de AEVAL, la responsabilidad de elaborar este informe recae en el Observatorio de Calidad de los Servicios, dentro del Departamento de Calidad.

Aunque las últimas Agencias Estatales se constituyeron como tales en el mes de febrero de 2008, en consonancia con el mandato recibido, AEVAL realizó ya un primer informe sobre las actividades realizadas por estas organizaciones en materia de calidad que se referiría a ese mismo año (véase Cuadro 1). En dicho informe, 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. Todas reflejaban en sus documentos institucionales su compromiso formal con la calidad. Las Agencias entienden la calidad como un atributo de los servicios que prestan a los ciudadanos y, en general, la mayoría de ellas considera que sólo un proceso de gestión de calidad les conducirá a tal fin. Sin embargo, la forma y el grado en que este compromiso se materializa

en la práctica es distinto debido a diferentes factores como la propia naturaleza de cada Agencia o el bagaje previo que algunas Agencias tenían.

Además, a lo largo de 2009, AEVAL se reunió con los responsables de calidad de las diferentes Agencias para presentar el resultado de análisis realizado e intercambiar información sobre la situación general de las Agencias. También durante 2009, AEVAL ha tenido la oportunidad de verificar e informar en lo relativo a sus planes de calidad, borradores de los Contratos de Gestión de la Agencia Antidopaje, de la Agencia Consejo Superior de Investigaciones Científicas y de la Agencia Estatal de Meteorología.

Las conclusiones derivadas del primer informe realizado por AEVAL así como de la información obtenida por

esta Agencia en sucesivos contactos con el resto de las Agencias, ha servido para diseñar una propuesta de seguimiento y análisis más ajustada a la realidad de estas organizaciones. El sistema de seguimiento y análisis que se ha utilizado, parte, como se podrá comprobar, de unas premisas comunes relacionados con los objetivos presentes en la Ley de Agencias Estatales: 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 la experiencia de las Agencias. Sin embargo, a la vez, reconoce las peculiaridades de cada Agencia.

En el siguiente epígrafe se presentan las normas y otros fundamentos en los que se apoya la

Cuadro 1. Las Agencias Estatales existentes en la actualidad. Fecha de creación, objeto y, en su caso, fecha de aprobación de su Contrato de Gestión.

La Ley 28/2006, de 18 de julio, de Agencias autoriza al gobierno a la creación de Agencias. En la actualidad, han sido constituidas siete de ellas. Según su fecha de creación, las Agencias existentes, y por lo tanto objeto de evaluación y seguimiento por parte de AEVAL son las siguientes:

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 al Ministerio de Presidencia, 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 está adscrita al Ministerio de Ciencia e Innovación 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 al Ministerio de Educación, Política Social y Deporte, 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 al Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino, 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.

Fuente: elaboración propia a fecha de 15 de mayo de 2010.

metodología desarrollada por el Observatorio de Calidad de los Servicios y se describe el propio sistema para seguimiento y análisis de las actividades que en 2009 realizaron las Agencias Estatales en materia de Gestión de Calidad. En el tercer apartado de este documento se describe la

actividad desplegada por las Agencias Estatales. El capítulo cuarto se dedica a las conclusiones y a las recomendaciones. Finalmente, en el anexo se podrán encontrar algunos datos generales sobre las Agencias y otro tipo de información que ha servido de apoyo en este análisis.

2. METODOLOGÍA DE SEGUIMIENTO Y ANÁLISIS DE LA ACTIVIDAD DESPLEGADA POR LAS AGENCIAS ESTATALES PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS PRESTADOS A LOS CIUDADANOS

2.1. BASES PARA EL SEGUIMIENTO Y ANÁLISIS DEL COMPROMISO CON LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

En los últimos años, en la Administración General del Estado se han adoptado distintas medidas con el fin de orientar su gestión y resultados a las necesidades y expectativas de una sociedad cada vez más exigente. Entre estos hitos, hay algunos que son especialmente relevantes para el diseño de un sistema de seguimiento y análisis de la gestión de la calidad en las Agencias Estatales. En primer lugar, deben tenerse en cuenta los mandatos contenidos en la propia Ley que crea las Agencias Estatales y, en especial, el papel atribuido a AEVAL en la promoción, la evaluación y el reconocimiento de la gestión de calidad. Además, otro hito importante, e incluso anterior en el tiempo a la propia Ley de Agencias de 2006, fue la promulgación del Real Decreto 951/2005 por el que se establece el Marco General para la Mejora de la Calidad en la Administración General del Estado, que incluye seis programas cuya implementación contribuye a que las organizaciones públicas puedan asegurar que los servicios que prestan a la ciudadanía son de calidad. Finalmente, como ya se ha mencionado, en el sistema de seguimiento que se ha utilizado se han tenido en cuenta las conclusiones del informe realizado por AEVAL en el año 2009 sobre la actividad desplegada por las Agencias Estatales durante 2008.

1. 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 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. Según la ley, el funcionamiento de las Agencias debe basarse en los principios de autonomía, control y responsabilización por resultados. Tanto el control como la responsabilización por los resultados se vinculan estrechamente con la promoción de una cultura de calidad de servicio que garantice de antemano el exitoso cumplimiento de los objetivos por los que estas organizaciones públicas tendrán que rendir cuentas ante los ciudadanos a

través del Congreso de los Diputados y a través de la prestación directa de los propios servicios.

Se puede considerar que el primer paso en la transición hacia una cultura de la calidad y en la posterior consolidación de ésta es la planificación de la calidad mediante el diseño de objetivos y estrategias a medio plazo y la creación de una estructura organizativa que apoye las iniciativas adoptadas en el proceso de planificación. La Ley de Agencias justifica la utilización de un nuevo enfoque organizativo y funcional, plasmado en las Agencias Estatales, como un mecanismo para “satisfacer las necesidades y las demandas ciudadanas con el nivel de calidad que en estos momentos la sociedad exige”. La citada Ley expone 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 el Plan Inicial de Actuación) pueden considerarse como los documentos institucionales de las nuevas Agencias y primera carta de presentación ante la sociedad española. 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. Este Contrato de gestión debe incluir entre otros asuntos: a) los objetivos a perseguir, los resultados a obtener y, en general, la gestión a desarrollar; b) los planes necesarios para alcanzar los objetivos, con especificación de los marcos temporales correspondientes y de los proyectos asociados a cada una de las estrategias y sus plazos temporales, así como los indicadores para evaluar los resultados obtenidos; c) las previsiones máximas de plantilla de personal y el marco de actuación en materia de gestión de recursos

humanos; d) los recursos personales, materiales y presupuestarios a aportar para la consecución de los objetivos; e) los efectos asociados al grado de cumplimiento de los objetivos establecidos por lo que hace a exigencia de responsabilidad por la gestión de los órganos ejecutivos y el personal directivo, así como el montante de masa salarial destinada al complemento de productividad o concepto equivalente del personal laboral; f) el procedimiento a seguir para la cobertura de los déficit anuales que, en su caso, se pudieran producir por insuficiencia de los ingresos reales respecto de los estimados y las consecuencias de responsabilidad en la gestión que, en su caso, deban seguirse de tales déficit; y g) el procedimiento para la introducción de las modificaciones o adaptaciones anuales que, en su caso, procedan". La Ley prevé que, en tanto no se apruebe su Contrato de Gestión, la Agencia hará uso del Plan Inicial de Actuación que debe estar contenido en la Memoria que según la Ley, debía acompañar al proyecto inicial de Estatuto. Esta Memoria debe "precisar el objeto de la Agencia Estatal a crear, justificando la previa determinación de aquél por la Ley, y los objetivos perseguidos con su creación. Se indicarán, asimismo, las consecuencias organizativas y económico-financieras derivadas de la creación de las Agencias, así como información sobre el rango orgánico de sus órganos directivos, en su caso; los recursos humanos necesarios, las retribuciones del personal y la propuesta del marco de actuación en materia de recursos humanos".

2. La creación de la 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, ha supuesto avanzar otro paso hacia la consolidación de un elemento clave en la cultura de la calidad mediante la apuesta por la evaluación de estos programas públicos. Según la Ley, 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". De forma más detallada, en el artículo 6.2.a) del Estatuto de AEVAL se especifica que, entre otras competencias y funciones, AEVAL es el organismo encargado de "efectuar el seguimiento de las actuaciones comprendidas en el plan de gestión de calidad de dichas agencias".

En concreto, desde AEVAL, el Departamento de Calidad y, específicamente el Observatorio de Calidad de los Servicios, es la división responsable de realizar el seguimiento de los programas del Marco General para la Mejora de la Calidad en la Administración General del Estado, tal y como se deduce del artículo 16 del Estatuto de la propia Agencia y de su Contrato de Gestión. De hecho, el Observatorio evalúa los programas del Marco tanto en los distintos Ministerios como en la Agencias Estatales.

Fruto de cada uno de estos análisis se elaboran dos informes, el segundo de los cuales es remitido al Congreso de los Diputados. De este modo se da cumplimiento tanto a las previsiones ya mencionadas contenidas en las Ley de Agencias, como al artículo 28, párrafo 3, del Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, que establece que el Observatorio presentará y difundirá públicamente cada año, un informe que contendrá información derivada de la aplicación del resto de los programas de calidad regulados por esa misma norma. Este documento de evaluación deberá incluir conclusiones y recomendaciones o propuestas de mejora. Es por tanto, el propio marco regulador de los programas que integran el Marco General para la Mejora de la Calidad en la Administración General del Estado, el que establece la necesidad de abordar anualmente su evaluación. Finalmente, el Contrato de Gestión de AEVAL en su apartado 2.4.3., sobre el Programa de Seguimiento de las Agencias Estatales, recuerda la disposición adicional primera de la Ley de Agencias y afirma que AEVAL, para reforzar el compromiso de mejorar la calidad del servicio prestado por las Agencias Estatales, proporcionará asesoría y apoyo técnico para la implementación de los programas del Marco General para la Mejora de la Calidad en la Administración General del Estado y verificará la inclusión de planes de calidad en los Contratos de gestión.

3. Al igual que en otros países, desde hace aproximadamente tres lustros en la administración española se empezaron a introducir diferentes programas que, como el de Cartas de Servicios o el de Quejas y Sugerencias, tenían como objetivo contribuir a que las organizaciones públicas estuvieran más cerca de las necesidades de una sociedad moderna y, especialmente, de unos ciudadanos cada vez más exigentes con sus derechos legítimos frente a la administración. Aún pudiéndose realizar un balance global positivo de las iniciativas emprendidas por la Administración General del Estado, el hecho de que algunos de los programas funcionasen como compartimentos estancos, sin que existiera una buena coordinación entre los mismos, junto a la experiencia adquirida en esos años, justificaron la necesidad de profundizar en las medidas implementadas y abordar otras nuevas desde una perspectiva integral, que redundase en el mejor funcionamiento de la Administración General del Estado.

De entre todos los programas recogidos en Marco General para la Mejora de la Calidad, el cuarto de ellos, el Programa de evaluación de la calidad de las organizaciones, se refiere a los modelos de gestión de calidad reconocidos. Tales modelos proporcionan un marco integral para la evaluación de la calidad que es útil para el desarrollo de un sistema de seguimiento para la Agencias. Varios de estos modelos se han convertido en referencias internacionales para las

organizaciones. Aunque algunos de estos modelos, como es el caso del propuesto por la European Foundation of Quality Management, conocido como EFQM, se desarrollaron inicialmente de forma más sistemática en el sector privado, en la actualidad se encuentran consolidados en su adaptación al sector público. Otro de los modelos con presencia en las

administraciones de la Unión Europea es el conocido como CAF o Common Assessment Framework, promovido por el Instituto Europeo de Administración Pública y la Red EUNPAN. Además, algunos países como Suecia han optado por un modelo propio. Este es también el caso de España con el modelo EVAM, Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora.

Cuadro 2. Los programas del Marco General para la Mejora de la Calidad de la Administración General del Estado

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 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 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 y 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, informarles de las actuaciones realizadas y, en su caso, de las medidas adoptadas.

Programa de Evaluación de las Organizaciones. Tal programa establece la conveniencia de realizar evaluaciones de la gestión 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.

Participación en Programas 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.

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 éste incluirá la información "derivada de la aplicación de los otros programas de calidad regulados en este real decreto".

Fuente: elaboración propia tomando como referencia el RD 951/2005, de 29 de julio.

Igualmente, las normativas de estandarización (ISO 9001) también constituyen herramientas relevantes de mejora de la calidad, al garantizar el aseguramiento de ciertos procesos, protocolos y procedimientos que conforman sistemas de calidad. Esto es especialmente relevante en actividades de carácter técnico (por ejemplo, aspectos medioambientales, laboratorios, procedimientos tecnológicos, entre otros).

Las contribuciones que los modelos de excelencia pueden realizar al sistema de seguimiento y análisis de la calidad en las organizaciones no pueden desconocerse. Tales modelos establecen un marco 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, planificación y 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). Las organizaciones pueden medir su grado de desarrollo en cada uno de estos parámetros y de esta manera detectar áreas de mejora. Se trata, en definitiva, de un sistema para el seguimiento y la evaluación de la gestión de las organizaciones.

4. Finalmente, la Ley 28/2006 exhorta a las Agencias Estatales a la "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". El análisis de la actividad desplegada por las Agencias Estatales en materia de gestión de calidad en el año 2008 elaborado por Observatorio de Calidad de los Servicios en 2009, puso de manifiesto las peculiaridades de las Agencias Estatales en relación con la actividad que cada una de ellas realiza. La actividad que les es propia requiere que cada Agencia desarrolle iniciativas particulares para garantizar la calidad de los servicios que ofrece a los ciudadanos. Algunas de estas iniciativas no encajan necesariamente en los programas de calidad descritos en el Marco General para la Mejora de la Calidad de la Administración General del Estado pero, sin embargo, son centrales para la actividad de las Agencias y, por lo tanto, deben ser recogidas en cualquier ejercicio de seguimiento y análisis.

2.2. METODOLOGIA PARA EL SEGUIMIENTO Y ANÁLISIS DEL COMPROMISO CON LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

Como el objetivo de que el seguimiento y análisis que debe realizar el Observatorio de Calidad de los Servicios anualmente fuera lo menos gravoso posible para las Agencias, en 2010 se ha considerado oportuno proceder a la recogida de información sobre las actividades realizadas en 2009 a través de la realización

de entrevistas de trabajo con los responsables de la gestión de calidad de cada Agencia. Para ello, el Observatorio de Calidad de los Servicios acordó con cada Agencia las fechas en las que se celebrarán las citadas reuniones a lo largo de los meses de abril y mayo de 2010. Con el objeto de que las reuniones fuesen lo menos numerosas y lo más eficaces posibles, el Observatorio solicitó al equipo de cada Agencia el estudio de un documento metodológico en el que se explicaban los aspectos de la gestión de la calidad de cada Agencia que serían objeto de seguimiento y análisis. Asimismo, el Observatorio de Calidad de los Servicios solicitó al equipo que reuniera el listado de documentos y evidencias necesarios para que, en su caso, pudieran ser consultados y entregados al equipo de la Agencia Estatal de Evaluación.

Una vez recogida la información, el Observatorio se elaboró un primer borrador de informe que fue enviado a cada Agencia con el objetivo de que pudieran realizar los comentarios o matizaciones oportunas a la información contenida en el mismo. Tras valorar dichas sugerencias, el Observatorio de Calidad de los Servicios ha elaborado la versión final del informe que debe ser remitida al Congreso de los Diputados tal y como estipula la disposición adicional primera de la Ley 28/2006, de 18 de julio de Agencias Estatales para la Mejora de los Servicios Públicos.

Los aspectos que el Observatorio de Calidad de los Servicios ha tomado en consideración para realizar el análisis de las actividades realizadas por las Agencias en materia de calidad pueden formularse sintéticamente de la siguiente manera:

1. El compromiso con la calidad de las nuevas Agencias recogido en sus documentos institucionales y de gestión (el Estatuto, el Contrato de Gestión (o en su caso la Memoria)) que pueden considerarse primera carta de presentación ante la sociedad española así como las previsiones organizativas que éstas han hecho en relación con la gestión de la calidad.
2. El grado de integración de la calidad en el sistema de gestión de cada Agencia, en concreto, las actuaciones realizadas para el desarrollo de un Plan 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 de Procesos y la identificación de los actores críticos y alianzas de la organización.
3. El despliegue de los programas del Marco General para la Mejora de la Calidad así como otras iniciativas en materia de gestión de calidad no capturadas por los programas del Marco. En este sentido, el seguimiento y evaluación está abierto a recoger y difundir prácticas que pueden ir desde iniciativas de gestión de tipo general como otras específicas de las Agencias. Entre las primeras son objeto de interés para el Observatorio, por ejemplo: la incorporación

de herramientas y metodologías novedosas en la Administración Pública, tales como los sistemas de evaluación del rendimiento, las herramientas para el desarrollo de plataformas de comunicación con los usuarios, los sistemas de administración electrónica que facilitan la interacción con la ciudadanía, la identificación de las fuentes de creación de valor para el sector público y otras buenas prácticas o

innovaciones. Entre las segundas, se tomarán en consideración las iniciativas específicas y propias de las Agencias relacionadas con la gestión y la prestación de servicios con calidad.

Respecto a todos los aspectos examinados, el Observatorio solicitaba información respecto a las actividades realizadas en 2009 y las previsiones que cada Agencia había realizado para el año 2010.

3. LAS ACTIVIDADES EN MATERIA DE CALIDAD DESPLEGADAS POR LAS AGENCIAS ESTATALES

3.1. EL COMPROMISO CON LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

3.1.1. El Compromiso con la Cultura de la Calidad reflejado en los documentos institucionales

Como ya se ha explicado, la Ley de Agencias 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) 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 y su gestión. Las declaraciones que realizan los responsables de las Agencias en estos documentos son sólo un primer paso hacia la gestión de calidad, puesto que luego las ideas de aquellos deben concretarse en actuaciones específicas. Sin embargo, se trata de un primer paso de importancia elemental.

A finales de 2009, sólo tres de las siete Agencias, AEVAL, AEBOE y AECID, habían aprobado su Contrato de Gestión; en el resto se sigue atendiendo a los Planes Iniciales de Actuación contenidos en sus Memorias respectivas. Como ya se explicó en el informe que el Observatorio realizó en 2008, en general la acepción más frecuente es la que se refiere a la calidad como un atributo de los servicios que la Agencia presta. Asimismo, la mayoría de las Agencias incluyen en tales documentos la idea de calidad entendida además de como una característica de los servicios que proporcionan a los ciudadanos, como un proceso de gestión. Finalmente, las Agencias reconocen en la calidad una obligación propia de una sociedad democrática vinculada 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 gobernación y del proceso político.

Como se ha mencionado más arriba, durante 2009, el Departamento de Calidad de AEVAL ha tenido la oportunidad de informar los borradores de los Contratos de Gestión de la Agencia Antidopaje, de la Agencia Consejo Superior de Investigaciones Científicas y de la Agencia Estatal de Meteorología en lo relativo a sus planes de calidad. AEVAL ha sugerido a la Agencia Estatal de Seguridad Aérea que remita también el suyo. Las recomendaciones del Departamento de Calidad de AEVAL para estos Contratos de Gestión son variadas. En relación con algunas Agencias, el Departamento de Calidad de AEVAL ha considerado oportuno recordarles que para garantizar que los productos o servicios que son el objeto principal de actividad de las organizaciones sean de calidad, es imprescindible el diseño e implementación de un sistema de gestión y administración eficiente y de calidad que sirva de apoyo a la parte productiva de la organización.

En general, el Departamento de Calidad de AEVAL ha propuesto también a las Agencias que realicen un esfuerzo mayor en la definición de sus planes de calidad y en la concreción de sus compromisos declarados. A juicio de AEVAL, tales Planes deberían incluir las necesarias actuaciones para garantizar un nivel estándar en la gestión y prestación de servicios tanto a sus propios trabajadores como a los que podrían denominarse clientes externos de la organización, personas u otras organizaciones. Respecto a tales actuaciones deben establecerse los objetivos específicos a lograr anualmente, el diseño de los indicadores que se utilizarán para medir los avances en tales objetivos, los responsables del diseño y la implementación de cada medida y los medios con los que se atenderán.

En lo que respecta a cada una de las Agencias se puede afirmar que se han producido avances en el ámbito de su compromiso genérico con la calidad durante 2009, si bien estos han sido desiguales. En el caso de AEVAL, su Estatuto ya recogía entre sus principios básicos el de calidad y mejora continua, entendido como el compromiso sistemático con la autoevaluación y la utilización de modelos de excelencia que permitan establecer áreas de mejora y prestar sus servicios de forma innovadora. El Contrato

de Gestión aprobado en 2008 para el cuatrienio 2008-2011 se desarrolla en los sucesivos Planes de Acción anuales. En el Plan de acción 2009, que se aprobó por el Consejo Rector en enero de ese mismo año, se programó la implementación del Plan de Calidad y del Plan de Alianzas, diseñados durante el año anterior. La Agencia trabajó en 2009 en el desarrollo de un Cuadro de Mando Integral para el seguimiento periódico de estos y otros de los resultados conseguidos. AECID aprobó su Contrato de Gestión en julio de 2009.

La Agencia ha desarrollado un cuadro de seguimiento de su Contrato de Gestión que incluye un objetivo estratégico, recogido en el apartado 1.9 definido como Introducir en AECID la cultura y los instrumentos de la gestión de calidad. Dicho objetivo se despliega mediante una actuación que estipula que, en primer lugar, AECID llevará a cabo la autoevaluación de la organización, identificando áreas de mejora y recomendaciones. Tal tarea, como se tendrá oportunidad de ver más adelante, ya se ha realizado.



Al igual que los Contratos de Gestión del resto de las Agencias que los tienen aprobados, el de la Agencia Estatal BOE, con vigencia para el periodo 2009-2012, contiene la misión y visión de la Agencia así como sus objetivos estratégicos, los planes y los recursos asociados para su desarrollo. Entre los ocho planes de actuación a desarrollar, se encuentra el Plan de calidad, evaluación y seguimiento de la gestión de la Agencia

y, vinculados a este plan, en el año 2009, los cinco programas y/o proyectos siguientes: elaboración del informe general de actividad del año 2008; redacción del Plan de Acción anual; mantenimiento y explotación del cuadro de mando; asistencia técnica, diseño y formación para la implementación de un modelo de autoevaluación para la totalidad de la Agencia; mantenimiento y actualización de los programas de

CSIC											
Plan de actuación 2010-2013 de la Agencia CSIC											
ÁMBITO DE LA PRÁCTICA: Planificación Estratégica.											
<p>La Agencia CSIC cuenta con un Plan Estratégico que define su gestión a medio plazo. Cabe destacar que en su elaboración se ha contado con un panel de expertos internacionales que han evaluado las líneas de actuación del Plan.</p>											
<p style="text-align: left;">Ciclo estratégico de un centro/ instituto del CSIC según el Plan de Actuación 2006-09</p>											
<p>Las características principales del Plan de Actuación 2010-13 se resumen en la tabla siguiente:</p> <table border="1"> <tr><td>Incluye a todas las unidades del CSIC, incluso las estrictas de gestión</td></tr> <tr><td>Tiene un enfoque bi-direccional: <i>abajo</i>→<i>arriba</i> & <i>arriba</i>→<i>abajo</i></td></tr> <tr><td>Se basa en una planificación por objetivos</td></tr> <tr><td>Todas las unidades funcionales han elaborado sus Planes estratégicos</td></tr> <tr><td>Evaluación externa internacional</td></tr> <tr><td>Apuesta por una focalización de actuaciones en <i>Ejes estratégicos</i></td></tr> <tr><td>Tiene en cuenta la calidad de la producción científica</td></tr> <tr><td>Introduce la internacionalización como dimensión de planificación estratégica</td></tr> <tr><td>Incluye la Divulgación como objetivo concreto</td></tr> <tr><td>Tiene en cuenta las Líneas de investigación desarrolladas en los centros/institutos</td></tr> <tr><td>Se elabora íntegramente de manera telemática</td></tr> </table>	Incluye a todas las unidades del CSIC, incluso las estrictas de gestión	Tiene un enfoque bi-direccional: <i>abajo</i> → <i>arriba</i> & <i>arriba</i> → <i>abajo</i>	Se basa en una planificación por objetivos	Todas las unidades funcionales han elaborado sus Planes estratégicos	Evaluación externa internacional	Apuesta por una focalización de actuaciones en <i>Ejes estratégicos</i>	Tiene en cuenta la calidad de la producción científica	Introduce la internacionalización como dimensión de planificación estratégica	Incluye la Divulgación como objetivo concreto	Tiene en cuenta las Líneas de investigación desarrolladas en los centros/institutos	Se elabora íntegramente de manera telemática
Incluye a todas las unidades del CSIC, incluso las estrictas de gestión											
Tiene un enfoque bi-direccional: <i>abajo</i> → <i>arriba</i> & <i>arriba</i> → <i>abajo</i>											
Se basa en una planificación por objetivos											
Todas las unidades funcionales han elaborado sus Planes estratégicos											
Evaluación externa internacional											
Apuesta por una focalización de actuaciones en <i>Ejes estratégicos</i>											
Tiene en cuenta la calidad de la producción científica											
Introduce la internacionalización como dimensión de planificación estratégica											
Incluye la Divulgación como objetivo concreto											
Tiene en cuenta las Líneas de investigación desarrolladas en los centros/institutos											
Se elabora íntegramente de manera telemática											
Plan de Actuación 2010-2013 del CSIC											

gestión de calidad (cartas de servicios y mantenimiento de los certificados ISO 9001).

La Agencia CSIC no ha aprobado su Contrato de Gestión aunque posee ya una versión que ha sido informada desde AEVAL. Esta Agencia ha realizado un importante esfuerzo de planificación estratégica que dio lugar a la presentación de su Plan de Actuación 2010-2013 en octubre de 2009. En este Plan Estratégico 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 las distintas aportaciones al Plan Estratégico, provenientes

de cada una de las unidades de CSIC, fueron evaluadas por paneles de expertos internacionales, los cuales indicaron los aspectos que deberían revisarse. El CSIC ha definido su estrategia de actuación a partir de cuatro líneas denominadas OCRE, siglas que responden a: organización, conocimiento, respuestas y expertos. La primera línea, organización incluye las actuaciones de carácter horizontal vinculadas con los procesos, relaciones, procedimientos y funcionamiento interno en general de la institución y que permiten la realización de las tareas necesarias para el cumplimiento de la Misión del CSIC. La mejora los procesos internos de gestión se despliega a su vez en varias acciones: la normalización de procedimientos cuyo objetivo es

Cuadro 3. Despliegue organizativo típico para el impulso del Plan de Calidad en las organizaciones públicas

- Órgano Directivo Responsable: es el máximo órgano de dirección que asume 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 político. 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 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 y/o 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: equipo que, con carácter ad hoc, actúa como estructura de ejecución e implementación de mejoras y participación de los empleados.

Fuente: Elaboración propia.

agilizar la gestión interna; la gestión electrónica cuya finalidad es agilizar gestión externa; y la calidad que tiene como propósito aumentar la eficiencia y eficacia del CSIC. Es de esperar que CSIC desarrolle en su versión definitiva del Contrato de Gestión un Plan de Calidad que afecte también a la propia gestión del Consejo.

En AEA, los documentos institucionales realizan menciones a la elaboración de futuros planes de calidad. El borrador de Contrato de Gestión de la Agencia ha sido informado por AEVAL en 2009. En el apartado II.4. de este borrador de Contrato de Gestión se afirma que uno de ellos es: "Establecer, desarrollar e implementar el Plan de Calidad de la AEA. El propio contrato contiene un esbozo del Plan de Calidad, que deberá ser desarrollado más detalladamente en los próximos meses. Asimismo, también entre los objetivos estratégicos, se menciona el de implementar un sistema de calidad en relación con las actividades propias de AEA.

En AEMET, el anteproyecto del Contrato de Gestión, informado por AEVAL recoge el compromiso de

establecer un eje prioritario de actuación que permita consolidar el modelo de Agencia descrito mediante los principios enunciados, cuyos objetivos específicos asociados son, entre otros: 1) asegurar la calidad de los servicios que se prestan mediante el establecimiento de un sistema de gestión de la calidad; 2) mejorar los procesos y canales de atención a las necesidades y demandas de los ciudadanos, instituciones, empresas y la sociedad en su conjunto.

AESA fue la última de las Agencias creadas. Entre los criterios de actuación que se recogen 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 2008 y 2009 por el Plan Inicial de Actuación. Existe, sin embargo, un borrador de Contrato 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. Como se verá más adelante, en la Agencia también se ha diseñado un borrador de Plan de Calidad, que debiera, al menos en versión reducida, incluirse en el Contrato de Gestión. Como ya se ha mencionado, éste aun no ha sido formalmente remitido a AEVAL para ser informado.

3.1.2. El Compromiso con la Calidad reflejado en la Estructura de Apoyo a la Calidad

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 sólo con su actividad específica, sino también con la coyuntura que atraviesa. No obstante, en el Cuadro 3. se puede observar la estructura más habitual en materia de calidad en las organizaciones públicas.

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 distintos departamentos de su estructura organizativa (véase Cuadro 4).

AEVAL cuenta con un Consejo de Dirección que es el órgano colegido en el que, bajo la autoridad de la Presidenta, se analizan las estrategias de gestión y su implementación en la Agencia. El Consejo de Dirección impulsa y lidera el proceso de diseño e implementación y, consecuentemente, es el encargado de aprobar el Plan de Calidad así como decidir acerca de los tiempos y mecanismos de implementación. AEVAL constituyó en 2008 un Comité de Calidad con el objetivo de elaborar su Plan de Calidad en que debían establecerse los objetivos de calidad corporativos y los correspondientes a cada departamento, la secuencia

temporal de programas y acciones y los mecanismos de evaluación. En su composición se ha involucrado a todos los departamentos de la Agencia, de forma que el Comité pueda tener una visión de las actividades de toda la organización. La responsabilidad sobre el despliegue operativo de la política de calidad de la Agencia está ubicada en la División de Promoción de la Calidad. No se trata, sin embargo, de una unidad ad hoc, pues su labor de fomento de la calidad no se refiere estrictamente a la Agencia sino a la administración pública en su conjunto y, en particular a la Administración General del Estado. Aún así, su expertise en esta materia ha hecho que en la propia AEVAL se haya tomado la decisión de que sea esta unidad la encargada de la planificación, implementación y seguimiento de la Gestión de Calidad.

AEVAL constituyó en 2008 un Grupo de Evaluación de carácter temporal, con el fin de llevar a cabo una autoevaluación con arreglo al Modelo EVAM. Tras la conclusión de este proceso de autoevaluación se pusieron en marcha otros Grupos de Trabajo específicos para el desarrollo de las acciones de mejora producto de tal esfuerzo de autoevaluación. Asimismo, existe en la Agencia un Grupo de Trabajo para la elaboración de la Carta de Servicios convencional. AEVAL cuenta también con Grupos de Trabajo constituidos para la mejora de la calidad en ámbitos específicos de la actividad de esta Agencia. En particular, el Grupo de Trabajo para el desarrollo del Plan Estratégico y Mapa de Valor de Agencia está formado por empleados de los diferentes departamentos. Asimismo, cuenta con el Grupo de Trabajo en procesos, iniciado en 2009 mediante la formación de los participantes, e impulsado por la División de Promoción de la calidad para la descripción de los procesos de la Agencia.

AECID dispone de una Unidad de Organización, Calidad y Asuntos Jurídicos dependiente de la Secretaría General de la Agencia y formada por tres técnicos. Dicha Unidad es la encargada del diseño, impulso y seguimiento del Plan de Calidad en esta Agencia. En febrero de 2009, la dirección de

Cuadro 4. Unidad Responsable del Plan de Calidad en cada Agencia

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)
AEBOE	Departamento de Programación, Seguimiento y Evaluación de la gestión
AECISIC	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

AECID publicó una resolución para la creación de un Grupo de Trabajo de autoevaluación. Tras ésta se constituyó un grupo multidisciplinar en el que estaban representados todos los niveles de la organización. Este equipo había recibido durante 2008 un curso formación impartido por AEVAL en el Modelo EVAM. Tras un proceso de autoevaluación con este modelo, el Grupo de Trabajo emitió un informe final con las principales recomendaciones. Asimismo, en junio de 2009, se constituyó en AECID otro Grupo de Trabajo para la elaboración de una Carta de Servicios, formado por miembros del Gabinete Técnico de AECID y de la Unidad de Organización, Calidad y Asuntos Jurídicos (para algunos otros detalles relacionados tanto con la evaluación como con la situación actual de la Carta, se remite al lector al apartado posterior que se refiere a los programas del Marco).

AECID también ha puesto en marcha otros Grupos de Trabajo que tienen como objetivo la mejora de la calidad en ámbitos específicos de la actividad de esta Agencia. El 17 de Febrero de 2009 y por resolución de la Dirección, se creó el Grupo de Trabajo de Eficacia y Calidad de la Ayuda como consecuencia de un acuerdo entre la Agencia y la Dirección General de Planificación y Evaluación de Políticas de Desarrollo (DGPOLDE) para tener una instancia de coordinación y reflexión sobre este tema. Dicho grupo es coordinado por el Jefe del Gabinete Técnico de la AECID quien, entre sus cometidos, se encarga de informar al equipo directivo de la Agencias acerca de los avances producidos.

También durante este año se desarrolló la actividad de un Grupo de Mejora para la realización de un Programa Piloto de Teletrabajo, que arranca en noviembre de 2008 pero cuya actividad está incluida en la "Programación de actividades de mejora continua de la Calidad 2009" en desarrollo del Plan Concilia. Dado el carácter experimental de dicho programa, se constituyó un equipo coordinador para su seguimiento y evaluación. En julio de 2009 se publicó una nueva resolución ampliando este programa hasta el año 2010.

Finalmente, durante 2009 se ha llevado a cabo el desarrollo de un Grupo de Trabajo sobre Programación Operativa, como consecuencia de la recomendación 37 del informe de autoevaluación EVAM que aboga por el establecimiento de medidas de control presupuestario entendido como análisis y corrección de las desviaciones de la ejecución del presupuesto en relación con la programación operativa de la Agencia y sus previsiones presupuestarias. Su puesta en marcha permitiría realizar una mejor y más eficiente ejecución presupuestaria, así como un mejor cumplimiento de la misión y objetivos de la Agencia.

En AEBOE, según se menciona en el artículo 20 de su propio Estatuto, el Departamento de Programación Seguimiento y Evaluación de la Gestión, tiene asignadas todas las actividades relacionadas con el seguimiento del nuevo modelo de gestión, transparente y por

objetivos, que persigue la Ley de Agencias Estatales, y a quien corresponde entre otras, las siguientes funciones: elaboración y seguimiento del cuadro de mandos (objetivos, indicadores y resultados); preparación y seguimiento del contrato de gestión; y el diseño, impulso y seguimiento de los programas de calidad de la Agencia. Aunque la relación de puestos de trabajo del departamento prevé cinco empleados, sólo cuatro personas trabajan en esta unidad: Director del departamento, jefatura de área, un responsable del servicio de calidad y otro de evaluación.

Un Comité de Dirección, presidido por el Director y del que forman parte todos los directivos de la Agencia, analiza las estrategias de gestión y su implementación. La Agencia cuenta además con un Comité de Calidad que se constituyó en 2000, 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.

Esté Comité está constituido por el el Director, que lo preside, los directivos y los gestores de calidad de cada uno de los dos sistemas certificados conforme a la Norma UNE-EN ISO 9001:2000 en la Imprenta Nacional y en el Área de Documentación e Información. El Comité de Calidad es la cabeza visible del sistema de gestión de calidad, ostenta el poder de decisión sobre las cuestiones relevantes, establece las directrices en materia de calidad y lidera el establecimiento, la implementación y el mantenimiento de la calidad. El Comité de Calidad se reúne al menos con periodicidad trimestral.

También se reúnen trimestralmente cada uno de los Grupos de Gestión ISO responsables de la gestión de los dos sistemas de calidad ISO. Estos grupos de trabajo se encargan de asegurar la implementación, mantenimiento y eficacia de cada uno de los sistemas. También hay una Unidad de Calidad encargada del seguimiento y gestión de dichos sistemas de calidad.

En el año 2009, para el desarrollo de los programas incluidos en el RD 951/2005, se crearon dos grupos de trabajo, uno para la elaboración de las dos Cartas de Servicios, y otro para llevar a cabo la autoevaluación de la Agencia conforme al el modelo EVAM.

Además, para mejorar los productos y servicios editoriales de la Imprenta Nacional, en el año 2009, se crearon dos grupos de trabajo, uno para el control de calidad en trabajos a color, y otro para el control de calidad del producto final".

El artículo 18.3.b del Estatuto de la Agencia Estatal CSIC atribuye la competencia de dirección de la implementación de la Gestión de Calidad a la Vicepresidencia de Organización y Relaciones Institucionales. En junio de 2009, mediante resolución de la Presidencia del CSIC, en desarrollo del Estatuto, se

creó la Unidad de Calidad, dotándose de un consejero técnico que actúa como jefe de unidad y un técnico de I+D+i. Además, la unidad se ha completado con un empleado público y otra persona contratada.

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.

La estrategia organizativa de la Unidad de Calidad contempla dos ámbitos de actuación. El Servicio de Calidad en la Gestión que se ocupa de Calidad en la Administración y Comunicación e Informática; y el Servicio de Calidad en la Investigación, que tiene cinco líneas de trabajo en función de algunas de las líneas de investigación del CSIC: Calidad en química y materiales, calidad en biomedicina, calidad en recursos naturales y ciencias agrarias, calidad en física y calidad en alimentos.

La Unidad de Calidad ha establecido un mecanismo de coordinación con los diferentes responsables de calidad en centros y unidades del CSIC, basado en una reunión anual, listas de distribución y tiene previsto en 2010 la puesta en marcha de una comunidad de calidad en la intranet del organismo. En la reunión anual de 1 de Diciembre de 2009 participaron 23 representantes de unidades y centros del CSIC involucrados en procesos de acreditación y certificación. En la medida en que este mecanismo de coordinación logre comportarse de un modo proactivo, podría asemejarse a un Comité de Calidad, entendiendo por tal una estructura de carácter técnico que impulsa y coordina la gestión de calidad en la organización, pudiendo realizar labores de evaluación, seguimiento y elaboración de propuestas generales. No obstante los Comités de Calidad disponen de una visión global de la gestión de la organización y están integrados por los máximos directivos de la institución.

Entre otras actividades realizadas por la Unidad de Calidad del CSIC en 2009 se pueden mencionar las siguientes: asesoría técnica para la calidad en los centros e institutos y unidades del CSIC (en 5 institutos); coordinación y realización de auditorías internas (en 14 auditorías); análisis de la demanda de los temas de calidad de los centros del CSIC (51 cuestionarios analizados); coordinación de la Red de Laboratorios de la Comunidad de Madrid; convocatoria del programa de ayudas para la implementación de sistemas de gestión de calidad:

gastos de certificación/acreditación, calibraciones, adquisición de patrones (20 solicitudes); negociación de nuevos Acuerdos Marco y Convenios con ENAC y AENOR; reunión de responsables de calidad CSIC en el mes de diciembre. (35 asistentes); cuatro jornadas de promoción de la Calidad en centros del CSIC.

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. Sin embargo, existen varios Grupos de Trabajo para la acreditación y certificación en algunos laboratorios. Especialmente relevante es la iniciativa de Red de Laboratorios de la Comunidad de Madrid, ya que ha generado un proyecto piloto. Dicho proyecto, bajo el epígrafe de Plan Estratégico Laboratorios de Calidad, arrancó en el año 2000, cuando el CSIC firmó con esta Comunidad Autónoma un Contrato-Programa con la finalidad de regular su participación en los diferentes programas del III PRICIT (Plan Regional de Investigación Científica e Innovación Tecnológica de la Comunidad de Madrid), y fue renovado para el periodo 2005-2008. El objetivo principal de este convenio ha sido la acreditación de los laboratorios de esta Comunidad Autónoma conforme a la norma ISO -17.025. Dicho convenio se enmarcó en el Plan de Actuación del CSIC 2006-2009.

El Estatuto de la Agencia Antidopaje no contempla la existencia de un órgano específico para el impulso de la gestión de calidad en la AEA. La dimensión reducida de la Agencia no ha permitido el desarrollo de una estructura de gestión de calidad específica por lo que dichas funciones recaen de facto en la gerencia que además dispone de una jefatura de servicio adjunta cuya responsable cuenta con experiencia en calidad. El laboratorio de control de dopaje cuenta con una responsable de calidad y personal de apoyo para el proceso de acreditación conforme a la norma EN 45001-ISO. AEA 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.

Entre las funciones del Pleno del Consejo Rector de AEMET se incluye la aprobación de las políticas de calidad y seguridad de la Agencia. Este aspecto ha quedado reflejado en el Manual de Calidad de la Agencia. El desarrollo de estas funciones se realiza a partir del área de calidad, que depende de la Presidencia de la Agencia, a través de un vocal asesor en esta materia, quien ejerce de manera efectiva, la máxima representación de la calidad de AEMET en todos sus ámbitos. El área de calidad está formada por un responsable de gestión de la calidad que coordina al personal técnico del departamento y cuyo cometido es realizar el seguimiento de la implementación del sistema de gestión de la calidad en la Agencia.

AEMET se ha dotado de un Comité Asesor de Calidad constituido en junio de 2007 y que está integrado por los responsables de Calidad de las Unidades de la Agencia y por todos los responsables de calidad en las distintas unidades. El Comité de Calidad asesora y colabora en la implementación progresiva de la función de calidad en la Agencia, extendiendo su aplicación a todos los productos y servicios generados. Cabe destacar que entre sus atribuciones está la capacidad para proponer metodologías y herramientas para su aplicación a la mejora de la calidad y eficacia de los procesos, productos y servicios. Dicho comité está en proceso de reducción, en cuanto a número de miembros, para garantizar su mayor operatividad. Finalmente, y como parte integrante de la estructura de calidad de esta Agencia, en relación a sus actividades, AEMET dispone de un equipo de auditores internos.

AEMET no dispone 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. Sin embargo, cuenta con Grupos de Trabajo constituidos para la mejora de la calidad en ámbitos específicos de la actividad de esta Agencia como los siguientes: equipo MOSNA para dar apoyo al proceso de Observación de aeródromo; equipo RETEOP de Jefes de GPV (soporte al proceso de predicción de aeródromo y al de predicción de área). Además, se pretende que los equipos RETEOP de SSBB y OMAS den soporte al proceso de confirmación metrológica y al de Observación de aeródromo respectivamente.

En AESA 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 pende 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.

3.2. LA INTEGRACIÓN DE LA CALIDAD EN EL SISTEMA DE GESTIÓN

3.2.1. El grado de desarrollo del Plan de Gestión de Calidad.

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.

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 implementar 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. En este sentido, se analiza aquí si las Agencias han empezado a diseñar o ya han diseñado un plan de calidad, el grado de desarrollo de éste y sus contenidos en términos de actuaciones, objetivos, plazos, indicadores, responsables y mecanismos de seguimiento y evaluación. En caso de que la Agencia no cuente todavía con Plan de Calidad se indaga sobre otros posibles instrumentos de planificación de la gestión (por ejemplo, planes que afecten a algunos departamentos programas o servicios, proyectos, etc...) y el modo en que estos integran la gestión de la calidad.

Dentro de la estrategia de AEVAL, el plan de calidad plurianual 2008-2011 está definido a partir de los programas del Marco General para la Mejora de la Calidad en la AGE (RD. 951/2005) y actualmente está en proceso de implementación mediante planes de trabajo anuales. En 2009, el Plan de Calidad de AEVAL preveía la puesta en marcha un Análisis de la Demanda, la realización de una Encuesta de Satisfacción de Usuarios conforme a las guías metodológicas, la elaboración de una Carta de Servicios de la Agencia, la revisión del procedimiento de Quejas y Sugerencias, la autoevaluación utilizando el modelo EVAM, la identificación de los propietarios y gestión y mejora de los procesos, la elaboración y control de la documentación del sistema de gestión de calidad y la implementación de las mejoras consecuencia de la

autoevaluación. El Plan de Calidad está integrado con las herramientas de planificación de la Agencia (Plan de Acción Anual) y su seguimiento se realiza mediante el Cuadro de Mando Integral, reflejándose el resultado de las acciones en el Informe General de Actividad.

AECID no cuenta con un Plan de Calidad, sin embargo y fruto del proceso de autoevaluación con EVAM, cuyo informe final fue aprobado y presentado por la Directora de la AECID el día 7 de julio de 2009, se extrajeron siete recomendaciones referidas a la Gestión de Calidad. Entre estas se detalla la recomendación a la dirección para que, a partir de la autoevaluación realizada, elabore un Plan de Calidad que incluya un programa de Cartas de Servicios y un programa de Quejas y Sugerencias, tanto para sus propios trabajadores como para usuarios externos. El resto de recomendaciones también hacen referencia al desarrollo de los programas del Marco General para la Mejora de la Calidad en la Administración General del Estado.

La solicitud del certificado de la Comisión Europea sobre Cooperación Delegada ha dado lugar en AECID a la implementación de numerosas medidas para la obtención de la mencionada certificación. Cabe citar que los diferentes grupos de trabajo constituidos han dado lugar a informes y proyectos de mejora parciales en aspectos concretos como: teletrabajo, Carta de Servicios, Eficacia y Calidad de la Ayuda y previsión de elaboración de un Código Ético.

El Contrato de Gestión de la Agencia Estatal BOE, aprobado en enero de 2009, traza las líneas maestras del Plan de calidad, evaluación y seguimiento de la gestión de la Agencia. Tal Plan tienen como finalidad “una mejor planificación de objetivos a acometer y las actividades a realizar, una evaluación de su ejecución y de la consecución de los objetivos planeados y, en su caso, información relevante sobre las desviaciones producidas para que las medidas correctoras den lugar a mejoras en la eficacia y la eficiencia”.

En 2009, las iniciativas en materia de gestión de calidad se recogieron en su Plan de Acción Anual de 2009 y comenzaron a ejecutarse ese mismo año. Tanto en el Contrato de Gestión como en este Plan de acción se han previsto programas y/o proyectos que pretenden integrar los diferentes Sistemas de Gestión de Calidad implementados en el organismo, como los de las certificaciones ISO, y los programas relacionados con los establecidos en el Marco General para la Mejora de la Calidad en la Administración General del Estado.

Mediante el desarrollo de los programas y proyectos contenidos en el Contrato de Gestión y en el Plan de Acción 2009, AECID ha llevado a cabo las siguientes iniciativas de mejora relacionadas con la prestación de los servicios que tiene encomendados: publicación electrónica de los diarios oficiales, con carácter de oficial y auténticos y supresión de la distribución de la edición en papel; la reducción de las tasas por

publicación de anuncios en el BOE y en el BORME y por la publicación de actos en la Sección Primera del BORME; y la implementación de un portal único de consulta de legislación estatal y autonómica”.

En CSIC, aunque no se ha explicitado con la denominación Plan de Calidad, la Acción 3 del Plan de Actuación 2010-2013 desarrolla una planificación en materia de calidad para esta agencia con un planteamiento de actuación muy detallado y la atribución de responsabilidad a la Unidad de Calidad (UCAL) dependiente de la Vicepresidencia de Organización y Relaciones Institucionales. Los objetivos propuestos se centran en: promover la cultura de Calidad en el CSIC, establecer procedimientos estandarizados para autoevaluación de la calidad, conseguir certificaciones de calidad ISO para gestión (ISO 9001 y OHSAS 18001), y para servicios técnico-científicos (ISO 17025 para laboratorios de ensayo y calibración). Bajo esta acción estratégica se contempla también la elaboración y edición de un Manual de Buenas Prácticas del CSIC.

Los indicadores para el seguimiento de estas actuaciones incluyen referencias a los programas de evaluación y certificación de las organizaciones del Marco General para la Mejora de la Calidad en la AGE: evaluación de la gestión de calidad de centros e institutos según modelo EFQM; grupos de auto-evaluación de la calidad en centros e institutos y unidades horizontales; a la necesidad de definir procedimientos de acreditación, certificación y reconocimiento externo; y, por último, a la elaboración de un Libro blanco de la Calidad en el CSIC.

Una primera versión del Plan de Calidad de AEA, que incluye actuaciones en todos los programas del Marco General para la Mejora de la Calidad, se encuentra recogido en el borrador de su Contrato de Gestión que todavía no ha sido aprobado. Tanto la puesta en marcha del Plan como la elaboración de un manual de procedimientos, que son de los objetivos estratégicos recogidos en su memoria de 2009, parecen estar supeditados a la aprobación del Contrato de Gestión.

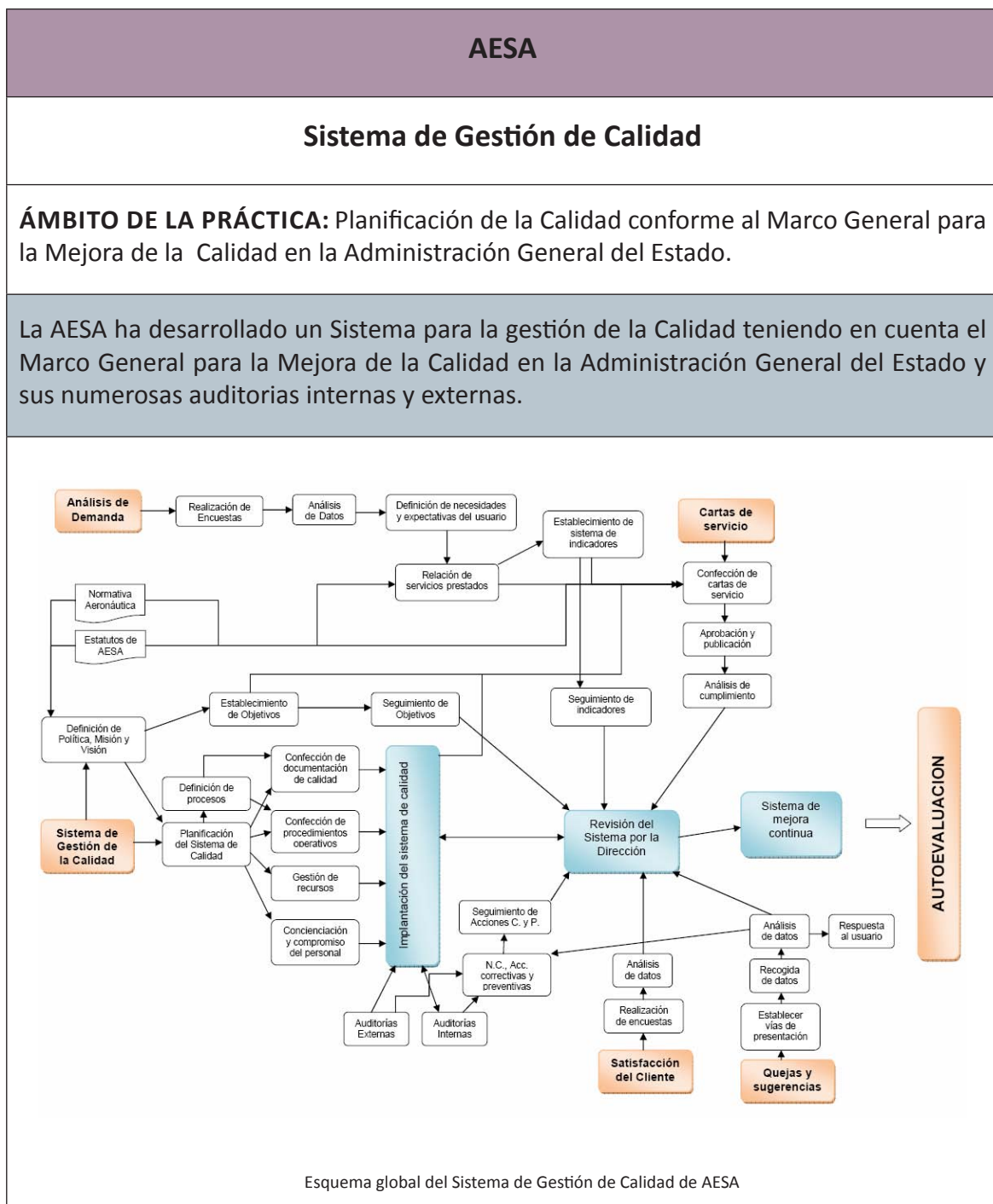
Entre 2006 y 2008, AEMET implementó un Sistema de Gestión de la Calidad estructurado y adaptado a las actividades que desarrolla como proveedor de servicios meteorológicos para la navegación aérea en el marco de cumplimiento de los requisitos del Cielo Único Europeo (CUE). Además, AEMET ha establecido un Sistema de Gestión de la Calidad certificado desde noviembre de 2006 según norma ISO 9001:2000, para las redes especiales de observación de la Agencia. Las actividades requeridas para garantizar el cumplimiento del Marco General para la Mejora de la Calidad en la AGE se han vertebrado en ocho programas de actuación, lo que permitirá a AEMET afianzar la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad ampliando el alcance del Sistema de Gestión de la Calidad a toda esta Agencia: Análisis de Demanda y Evaluación de la Satisfacción de los usuarios; Cartas de Servicios;

Quejas y Sugerencias; Evaluación de Calidad; Gestión por procesos; documentación del Sistema de Gestión de la Calidad; Mejora Continua; Reconocimiento Externo.

Además, en AEMET se han identificado tres planes de mejora en áreas. El primero consiste en la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad, conforme a la norma UNE-EN-ISO 9001, en los servicios aeronáuticos; el siguiente consiste en el mantenimiento de la certificación ISO 9001:2008 en los procesos de gestión de la Red Radiométrica Nacional de banda ancha, de la Red de Espectrofotómetros, de la Red de Fotómetros Solares, de la Red de

Medida de Calidad del Aire EMEP/VAG/CAMP y de los ozono-sondeos. Finalmente, el tercero trata de la documentación de los procesos relacionados con los productos y servicios que presta AEMET ampliando el alcance del Sistema de Gestión de la Calidad a toda la Agencia.

AESA tiene un primer borrador de Plan de Calidad cuyo diseño se ha realizado a lo largo de 2009. Según el documento en el que se recoge el germen de lo que será el Plan de Calidad, su objetivo es “el de mostrar una serie de tareas necesarias para la implementación de un sistema de calidad en AESA, así como la implementación de los programas descritos en el RD



951/2005 donde se establece el marco de referencia para la mejora de la calidad en la administración pública". El sistema de calidad que AESA pretende implementar y que afectará a todas sus unidades "está inicialmente basado en los requisitos establecidos por la norma ISO: 9001:2008, incorporando además una serie de principios y actividades para en una segunda fase orientar el sistema hacia una autoevaluación según el modelo de excelencia EFQM".

El primer borrador del Plan de Calidad de AESA no contiene hasta el momento indicadores de seguimiento de cada una de las acciones. Sin embargo, sí se ha realizado una planificación que alcanza hasta 2013 y, por lo tanto, sobrepasará la vigencia del Contrato de Gestión, que como ya se ha mencionado, tendrá, cuando se apruebe, carácter bienal. Algunas de las medidas recogidas en este Plan se pusieron ya en marcha en el año 2009. Es el caso de la producción de los Manuales de Organización de cada una de las Direcciones, la elaboración de los procedimientos de calidad, y de los procedimientos operativos de las distintas Direcciones y la ejecución del Plan trienal de auditorías, emisión de informes de no conformidad y acciones correctivas. La Agencia se encuentra asimismo en proceso de elaboración de su Manual de Calidad.

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

Tanto si la Agencia ha desarrollado o no su Plan de Calidad, puede haber trabajado ya en la formación de los empleados que, de manera directa o indirecta, se involucrarán en el desarrollo de esta función. Los trabajadores de todos los niveles, pero especialmente los que se harán cargo de la unidad de calidad, requieren unos conocimientos y habilidades especiales en materia de Gestión de Calidad. Además, es necesario que todos, tanto directivos el resto del personal, estén sensibilizados con los valores de la gestión de calidad.

Por otra parte, la difusión de los valores propios de la cultura de la calidad en la Agencia, tales como productividad y eficiencia, transparencia organizativa, contribución a la cadena de valor, asunción de responsabilidades, trabajo en equipo e innovación, requieren de intervenciones que redunden en la mejor aceptación de una nueva cultura de gestión. Habitualmente este tipo de intervenciones se despliegan mediante estrategias de comunicación interna a través de diferentes canales.

En AEVAL, el Departamento de Calidad, de acuerdo con la misión y cometidos de esta Agencia, especializada en gestión de Calidad en la Administración Pública, cuenta con una alta cualificación tanto en los programas del Marco General para la Mejora de la Calidad en la Administración General del Estado como en metodologías y herramientas para la

gestión de calidad. Posee, además, un equipo técnico con capacidad acreditada para llevar a cabo certificaciones conforme a los principales modelos de calidad y experiencia en la práctica de la evaluación en numerosas organizaciones.

AEVAL desarrolló un Plan de Formación y Comunicación Interna en 2009. Cada año la Agencia identifica las necesidades formativas de los empleados por medio de cuestionarios, a la vez que se solicita a los directores de departamento su criterio al respecto. El plan de acción anual contempla acciones referidas a formación general, formación sectorial y comunicación interna. En 2009 se incluyeron dos acciones formativas en materia de gestión de la calidad. La primera de ellas, con una duración de 15 horas, trató sobre Gestión orientada a procesos en la Agencia Estatal de Evaluación y Calidad" y en ella participaron trece empleados de la Agencia con el criterio de pertenencia a los Comités de Calidad y Autoevaluación. Los objetivos de este curso eran, de una parte, profundizar en la comprensión del concepto de la orientación a procesos y la gestión por procesos, con vistas a su implementación dentro de las actividades del Plan de Calidad de la Agencia. Asimismo, también se mostraba a los alumnos la metodología para el diseño, documentación, seguimiento y mejora de los procesos de la organización, conforme a lo contemplado en los modelos reconocidos para la gestión de la calidad de las organizaciones públicas (Normas ISO 9000 y Modelos de Excelencia).

Además en AEVAL, se desarrolló también el "Curso básico de autoevaluación con el modelo EFQM de excelencia" de 15 horas, en el que participaron trece empleados públicos de la Agencia entre miembros del Comité de Calidad, empleados que ya participaron en la autoevaluación conforme al modelo EVAM en 2008 y otros empleados de la Agencia interesados. El objetivo del curso fue el de fomentar el conocimiento de los diferentes criterios que configuran el modelo EFQM de Excelencia y facilitar una metodología con vistas a su posterior implementación en la Agencia en el marco de las actividades del Plan de Calidad. AEVAL ha definido, planificado y aprobado su Plan de Formación y Comunicación Interna para 2010 a partir de la realización de una encuesta de necesidades formativas llevada a cabo en 2009 a todos los empleados por medio de la intranet corporativa.

Los técnicos y el personal directivo del Departamento de Calidad de AEVAL participan habitualmente en acciones formativas específicas relacionadas con herramientas y metodologías concretas para la gestión de calidad, asumiendo el papel de formadores, por ejemplo, en la distintas Agencias, y también como receptores de formación o conocimiento. AEVAL mantiene una presencia permanente en numerosos foros y redes formativas presenciales y telemáticas. El personal de AEVAL, por su cometido centrado en

la gestión de calidad, actualiza de forma permanente sus conocimientos en metodologías y herramientas de gestión de calidad.

La Intranet de AEVAL cuenta con un gestor de contenidos a los que cualquier empleado puede acceder y en el que gran parte de los apartados están dedicados a informes, metodologías, referencias bibliográficas y documentos de trabajo sobre gestión de calidad. Además, AEVAL cuenta con un centro de documentación sobre calidad y los empleados habitualmente reciben las principales referencias bibliográficas, news letters e informaciones sobre el sector. La Presidenta de AEVAL junto al equipo directivo se reúne periódicamente con el personal para difundir la misión, visión y valores de la AEVAL así como las directrices en materia de calidad.

En AECID, los miembros de la Unidad de Organización, Calidad y Asuntos Jurídicos han recibido formación en gestión de calidad. La Agencia ofertó tres acciones formativas relacionadas con la gestión de calidad. En septiembre de 2009 se impartió un curso sobre el “Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora EVAM)” de catorce horas destinado a proporcionar al personal de la Agencia los conocimientos necesarios para una ulterior autoevaluación conforme a tal modelo en la organización. En octubre de 2009, se realizó un curso de cinco horas cuyo objetivo fue la adquisición de los conocimientos teórico-prácticos necesarios para la elaboración de una Carta de Servicios en el Centro de Información. Además, en noviembre de 2009 los miembros de la Agencia recibieron un curso de “Ética y cooperación al desarrollo” con vistas a la redacción de un futuro código ético aplicable al personal de la AECID.

En AEBOE, con la colaboración de AEVAL, se han llevado a cabo tres acciones formativas sobre gestión de la calidad de las que se han beneficiado distintos colectivos de la organización. En una jornada dirigida a los directivos de la Agencia se trataron cuestiones generales sobre la calidad. Además, se impartieron otras dos sesiones sobre los programas del Marco General para la Mejora de la Calidad en la Administración General del Estado, a las que asistieron 66 empleados. Finalmente, otra iniciativa de formación se centró en la aplicación del modelo EVAM y a ella asistieron las doce personas del grupo de trabajo encargado de realizar la autoevaluación en el año 2010.

Por otra parte, dos empleados de la Agencia realizaron el curso “Formación de auditores de sistemas de calidad” que les capacita para realizar las auditorías internas de estos sistemas. Otro empleado asistió al curso “Intensivo ISO-9000”. En ambas ocasiones los cursos fueron impartidos por AENOR.

Además, y en relación con el trabajo editorial de la Imprenta Nacional, nueve empleados asistieron al curso “Control de calidad del producto” de 70 horas

de duración. También se han realizado una serie de sesiones informativas con motivo de la implementación de la certificación Forest Stewardship Council (FSC). “

Todo el personal de la Unidad de Calidad de la Agencia CSIC ha recibido formación avanzada en gestión de calidad en numerosas especialidades que abarcan un amplio ámbito de modelos, metodologías y herramientas. El Plan de formación anual del CSIC, realizado a partir de un estudio de necesidades formativas y posteriormente evaluado, contiene un paquete de acciones formativas en materia de calidad ordenadas de acuerdo a las diferentes especialidades y disciplinas presentes en la organización. Durante 2009, el Plan desarrolló ocho acciones formativas en materia de calidad destinadas a diferentes grupos de empleados. Se realizaron dos ediciones del curso sobre “Control de equipos en laboratorios: mantenimiento, verificación y calibración de equipos complejos (cromatógrafos, texturómetros, reómetros, electroforesis)”, de dieciocho horas que se dirigió al personal técnico y responsables de calidad, de calibración y/o mantenimiento, con doce alumnos cada uno; un curso sobre “Desarrollo e implementación de sistemas de gestión de la calidad en centros de investigación”, con una duración de doce horas y dirigido a veinte personas de centros del Consejo; un curso de dieciocho horas sobre Metrología y calibración en laboratorio con 12 destinatarios entre el personal técnico y responsables de calidad, de calibración y/o mantenimiento; curso de “Auditorías internas de la calidad. Metodología”, de dieciocho horas y dirigido a personal encargado de realizar auditorías internas de calidad, con veinte alumnos; un curso sobre “Calidad en la Administración Pública”, con una duración de veinte horas y con la asistencia de alumnos de entre todo el personal del CSIC interesado; un curso “Información y atención al público presencial y telefónica” destinado al personal del CSIC cuyo trabajo implica contacto directo con el público a través del teléfono. Finalmente, una acción formativa de “Coaching: Una dirección personalizada orientada a resultados”, de quince horas. Durante 2009 se ha venido diseñando el Plan de Formación 2010 en el que la Agencia Estatal CSIC tiene previsto continuar con la formación en el área de calidad con otro paquete de acciones formativas.

Salvo la acción formativa denominada “Calidad en la Administración Pública” dirigida a todo el personal del CSIC interesado y que puede considerarse una aproximación general a la cultura de la calidad en la administración pública, el resto del Plan de formación atiende a las disciplinas y especialidades de investigación que configuran la misión de la organización. En lo que se refiere a las actividades para la difusión y el fomento de la gestión de calidad, es interesante destacar la iniciativa de la Agencia CSIC promoviendo un programa de ayudas para la implementación de la gestión de calidad en centros,

institutos y unidades horizontales de la Agencia Estatal AEA referencia un curso sobre gestión de calidad que uno de los empleados realizó en la Comunidad de Castilla-La Mancha. En 2010, AEA tiene previsiones de impartir acciones de formación entre sus empleados.

El área de calidad de AEMET cuenta con un equipo de auditores internos y dispone de formación orientada al conocimiento de los sistemas de acreditación y certificación. La Agencia llevó a cabo en 2009 un Plan Anual de Formación y Difusión de Calidad. Fue aprobado el 4 de junio de 2009 e incluyó diferentes tipologías de acciones: cursos externos, cursos internos, jornadas y seminarios de difusión. Entre estas iniciativas se incluyeron acciones presenciales sobre Sistemas de Gestión de la Calidad y Auditorías de Calidad ISO 9000, ambos de veinte horas de duración en los que participaron veinte miembros de la Agencia de los grupos A1 y A2; un "Curso sobre Sistema Gestión Calidad para los Servicios Meteorológicos de Navegación Aérea" dirigido a los responsables de calidad en servicios centrales y delegaciones territoriales. Dentro del programa de reuniones anuales de los RETEOP de OMA y RETEOP de GPs, se incluyeron acciones formativas sobre las últimas novedades y actualizaciones del Sistema de Gestión de la Calidad de AEMET para los Servicios Meteorológicos de Navegación Aérea.

También conforme al Plan Anual de Formación y Difusión de Calidad, el Centro de Formación de AEMET programó una acción formativa de cuatro horas sobre el Sistema de Gestión de la Calidad para cada uno de los siguientes cursos de formación: "Selectivo para ingreso en el Cuerpo Diplomados en Meteorología del Estado OEP 2008" y "Selectivo para ingreso en el Cuerpo Superior de Meteorólogos del Estado OEP 2008" y "Selectivo para ingreso en el Cuerpo de Observadores de Meteorología del Estado OEP 2008". También se realizaron tres seminarios de cinco horas cada uno sobre el Sistema de Gestión de la Calidad para los Servicios de Navegación Aérea y Manuales MOSNA de la Agencia, cada uno de ellos, enfocado al Personal de las OMA y OMDs, al Personal de GPs y al Personal de Sistemas Básicos. Por último, y dentro del curso "Actualización para el personal de unidades de atención a usuarios centrales y territoriales" (en sus dos ediciones) impartido por la AEMET para sus empleados, se incluyeron dos módulos de formación sobre los programas de Cartas de Servicios y Quejas y Sugerencias establecidos por el RD 951/2005.

AESA cuenta con un Plan de Formación Técnica. En 2009, el personal de la Agencia ha podido beneficiarse de distintas acciones formativas en materia de calidad. En concreto, se han realizado cursos internos con una duración total de 288 horas, en materia de Sistemas de Calidad a los que han asistido dieciséis personas. Asimismo, el personal ha asistido a otros cursos de calidad impartidos por el INAP y por AEVAL. Debe destacarse que en AESA, las auditorías y acreditaciones

a las que la Agencia es sometida periódicamente exigen que su personal tenga formación actualizada en determinadas competencias en estas materias. La Agencia trabaja con una herramienta denominada Epsilon para la gestión de competencias que, entre otras cosas, permite disponer de información histórica actualizada sobre la formación recibida por cada persona. En esta Agencia no se tiene constancia hasta la fecha de otras acciones de difusión que puedan contribuir a transmitir la cultura de la calidad.

3.2.3. El despliegue de la Gestión de Procesos

Un proceso es conjunto de actividades interrelacionadas que transforman inputs en resultados o productos con valor añadido para los destinatarios de los mismos. Los procesos son inherentes a las organizaciones, están insertos en sus actividades cotidianas y 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 administraciones públicas el objetivo de la gestión de los procesos es lograr la optimización en la prestación de servicios al ciudadano, lo que habitualmente se consigue mediante disminución de tiempos de espera, agilización de procedimientos o reducción de actividades innecesarias para una prestación de servicios ajustada a las expectativas de los usuarios.

La 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.

La gestión por procesos es un enfoque 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, poniendo un especial énfasis en las interfases. Conocer los procesos de una organización es el primer paso para identificar los principales circuitos de actividad e información. Desde la visión de conjunto que proporciona ese mapa organizativo, es posible asignar mejor los recursos e incluso rediseñar la organización.

En esta parte del informe se analiza si las Agencias han empezado a identificar los principales procesos y, en el caso de que ya lo hayan hecho, si tales procesos están inventariados y se han detallado ya subprocesos y actividades, indicadores, propietarios.

El Comité de Calidad de AEVAL elaboró a lo largo de 2008 un mapa de procesos. En el mapa se distingue entre procesos estratégicos, operativos y de apoyo. Los procesos operativos del Departamento de Calidad de los Servicios están descritos y diagramados. Cada

ficha contiene información acerca del objeto, alcance, normativa, metodología, indicadores y propietario del proceso. En el Departamento de Evaluación se ha definido completamente el proceso estándar de evaluación. En los procesos desarrollados en el Departamento de Evaluación se han definido indicadores de proceso y los objetivos agrupados en cuatro dimensiones y porcentajes de cumplimiento. En ambos Departamentos se ha involucrado a los empleados en la definición de los procesos operativos. En la Agencia, la consecución de los objetivos de resultados de los procesos se mide periódicamente mediante indicadores de proceso. La herramienta informática para su seguimiento es el Cuadro de Mando Integral, que tras una experiencia piloto, se encuentra en fase de mejora. AECID cuenta ya con un mapa de procesos, en el que se esbozan, de manera sintética y global, los principales parámetros expresados en su Contrato de Gestión. Durante 2009, AECID ha elaborado un inventario de procedimientos administrativos y un manual corporativo de procedimientos para los servicios centrales (Catálogo de Procedimientos de la AECID con 121 procedimientos catalogados).

La mencionada actuación, que da cumplimiento a uno de sus objetivos específicos, se llevó a cabo mediante entrevistas a los diferentes responsables y ha incluido la realización y clasificación de los procesos en las categorías de procesos estratégicos, claves y de soporte; la identificación de los procesos hasta el nivel de procedimientos; y la identificación de los responsables en las diferentes áreas.

El objetivo de elaboración de las guías de tramitación para posibilitar un análisis de rediseño funcional se ha cumplido al cien por cien. En la actualidad, AECID dispone de veinticuatro guías de tramitación aprobadas. Finalmente, en cumplimiento del Plan de Simplificación e Informatización de Procedimientos y adaptación a la Ley 11/2007 (Objetivo Específico 5.4.2), en AECID todos los procedimientos dirigidos a los ciudadanos pueden iniciarse y tramitarse a través de la nueva Sede Electrónica de la Agencia.

Como ya recogía el informe anterior, AEBOE tiene certificados dos sistemas de gestión de calidad conforme a la Norma UNE-EN ISO 9001:2000, uno en la Imprenta Nacional para la publicación 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.

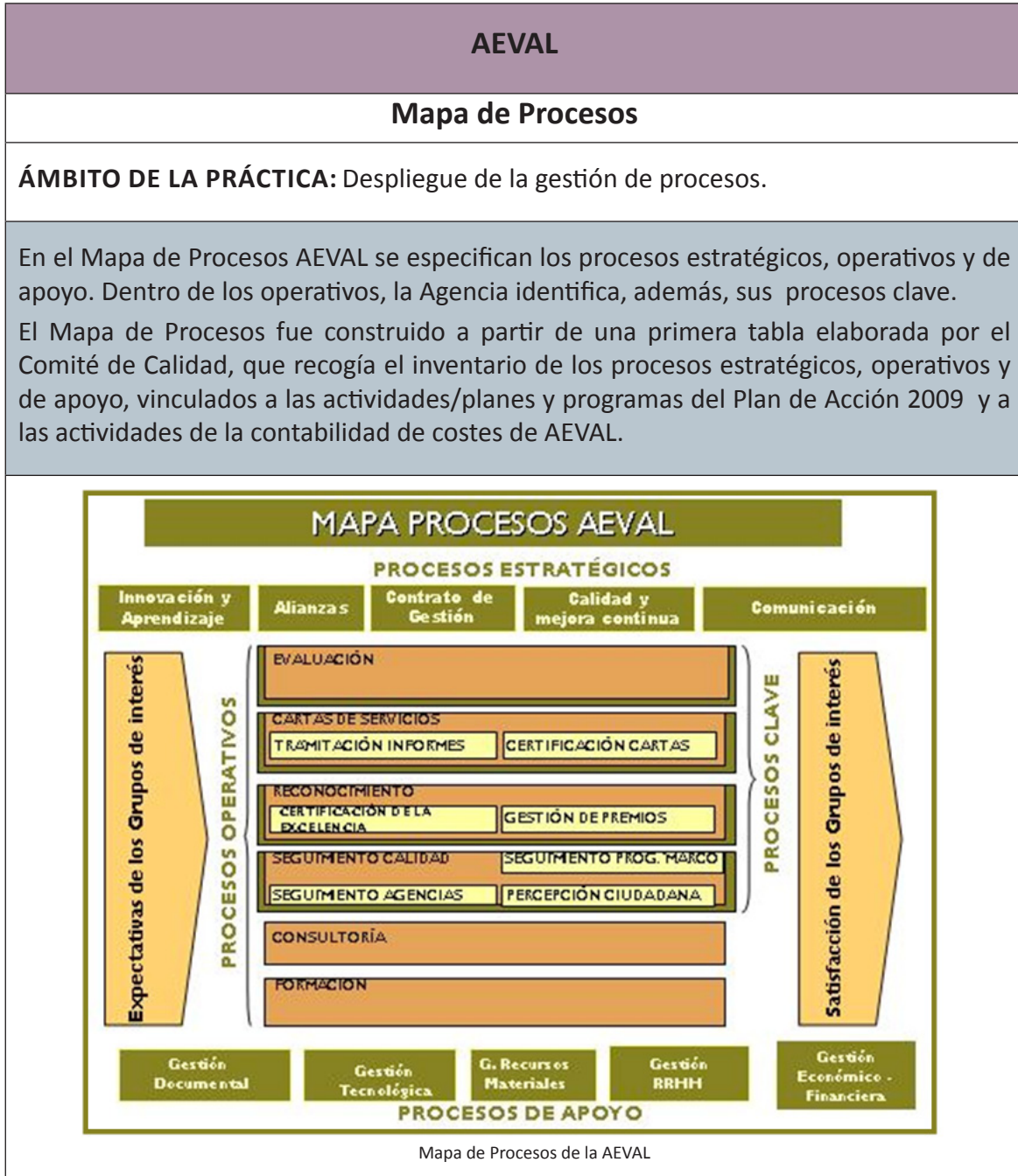
La implementación de dichos sistemas conlleva como requisito, no sólo la identificación de los procesos y subprocesos, sino también su documentación. Teniendo en cuenta que el alcance de estas dos certificaciones abarca la mayor parte de la actividad de la Agencia, se puede concluir que AEBOE tiene identificados la mayor parte de sus procesos. No

obstante, quedan parcelas de actividad en las que los procesos no están identificados. En la actualidad, AEBOE está realizando una autoevaluación con el modelo EVAM, cuyo informe relativo al eje 2 podrá dar lugar a nuevas actuaciones de identificación de procesos.

La Agencia CSIC no dispone de un mapa de sus macroprocesos. Sin embargo, el hecho de que en CSIC algunos laboratorios posean acreditaciones según la Norma ISO-17025:2005 y que otras unidades cuenten con la certificación ISO 9001:2000, supone que estos organismos descentralizados cuenten con el mapa de procesos (macro) y hayan inventariado y definido sus procesos. Con la acreditación respecto a la Norma ISO 17025:2005 se han identificado los siguientes centros: Instituto de Investigaciones Químicas y Ambientales (Barcelona) y Centro Nacional de Investigaciones Metalúrgicas (Madrid). Respecto a la certificación ISO 9001:2000, se han certificado el Instituto de Frío y laboratorios de los centros: Centro Nacional de Investigaciones Metalúrgicas (Madrid), Instituto de Catálisis y Petroleoquímica (Madrid), Instituto de Química Orgánica (Madrid), Instituto de Biología Molecular y Celular del Cáncer (Salamanca) e Instituto de Física de Cantabria (Santander).

Aún así, teniendo en cuenta la envergadura de esta Agencia, la identificación de procesos en los niveles macro y micro debe ir más allá. Durante 2009, el CSIC ha incorporado algunos aspectos de la gestión por procesos al Plan de Actuación 2010-2013, concretamente, el Polo de Organización contempla una línea estratégica de "Procesos", que recoge varias acciones. Una de ellas es la normalización de procedimientos y estructuras de gestión con el objetivo de agilizar la gestión interna, mediante la definición de rutas de gestión claras y sin bifurcaciones, con pasos concretos y estandarizados, que simplifiquen las tareas internas del organismo. Tal y como se recoge en sus documentos, el objetivo principal de esta acción es identificar, simplificar y adecuar los procedimientos de gestión a la administración electrónica, permitiendo la gestión telemática integral. Además, se pretende reorganizar la estructura de los servicios centrales en aquellos casos que, siguiendo las indicaciones de los evaluadores externos de sus planes estratégicos, ayuden a una mejor comunicación entre las áreas de gestión. De esta manera, agilizará la comunicación entre las distintas unidades gestoras y la SEGE (Secretaría General) para la mejor ejecución de las obligaciones económicas de convenios y de los acuerdos de la Comisiones Rectoras de los centros mixtos. Una actuación particular, en el marco de esta acción, es la definición organizativa de las Delegaciones del CSIC en las Comunidades Autónomas (recursos humanos y económicos) que permita la ejecución de las competencias encomendadas desde la Presidencia.

Otra de las acciones mencionadas es la gestión



electrónica con el objetivo de agilizar gestión externa. Para ello previamente se procederá a la informatización de la gestión interna y procedimientos con el exterior, a fin de conseguir una gestión sin papeles completa y así agilizar todos los trámites con el CSIC, tanto para usuarios internos como externos.

Durante 2009, AEMET no ha definido sus macro procesos ni ha realizado un desarrollo de la gestión por procesos en la organización. No obstante, en la Agencia se han diseñado unos Posters A3 por unidades que ofrecen información sobre procesos, tareas y documentación. Como ya se recogió en informe del año pasado, en AEMET se ha desarrollado un mapa de procesos con un alcance limitado a su

prestación de servicios a la navegación aérea. En éste ámbito, la Agencia ha logrado identificar siete procesos clave y ha documentado y descrito cinco procesos. La designación de los propietarios de los procesos aun no se ha producido. El mapa se encuentra en revisión en la actualidad, paso necesario para la certificación ISO 900:2008 que ha sido objeto de una auditoria interna en 2009.

AEA no cuenta todavía con mapa de macroprocesos, ni ha llevado a cabo actuación alguna para el desarrollo de sus procesos. En AESA no existe todavía un mapa de macroprocesos. En esta Agencia están vigentes varios manuales de organización que, no obstante, no están integrados. Durante 2009, se ha realizado un

esfuerzo por actualizar sus procedimientos técnicos que son de vital importancia para la Agencia por ser España miembro de pleno derecho de la organización de Aviación Civil Internacional (OACI) y signataria del convenio de Chicago, estar bajo la supervisión de la Agencia Europea de Seguridad Aérea (EASA) y por el hecho de que la Autoridad Nacional de Aviación Civil forme parte de las Autoridades Aeronáuticas Conjuntas (JAA).

En AESA, la Dirección de Evaluación de la Seguridad y Auditoría Técnica sigue cuatro procedimientos

generales: gestión de la documentación, gestión de competencias, gestión de formación y gestión de auditorías. Estos procedimientos están accesibles a través de la intranet y poseen un soporte informático. De hecho, en esta Agencia, cabe destacar como buena práctica su sistema de control informático de las auditorías internas. A través de este sistema es posible realizar un seguimiento pormenorizado del Plan de Auditorías y la situación exacta de cada una de ellas.

También en AESA es de destacar en 2009 el desarrollo de un Sistema de Costes y Proyectos Horizontales con

AECID

Oficina Virtual

ÁMBITO DE LA PRÁCTICA: Despliegue de la gestión de procesos.

La AECID cuenta con una Oficina Virtual que, desde su página web permite la tramitación electrónica de algunos de sus procedimientos más utilizados. Además proporciona información sobre los mismos de manera fácilmente accesible para los usuarios.

Procedimiento	Tramitación telemática	Más Información
Becas MAEC-AECID	@	i
Becas PCI	@	i
Lectorados MAEC- AECID	@	i
Subvenciones de Convocatoria Abierta y Permanente	@	i
Subvenciones para la Internacionalización de la Cultura Española	@	i
Subvenciones de Proyectos a ONGD	@	i
Subvenciones a ONGD para la realización de Convenios de cooperación al desarrollo	@	i
Becas de Formación	@	i
Programa Doctores México	@	i
Programa Iberoamericano de Formación Técnica Especializada (PIFTE)	@	i
Aplicación de Expertos	@	i
Aplicación de Filmoteca	@	i
Aplicación de SICCE	@	i

Av. Reyes Católicos 4 - 28040 Madrid, España - Tel. +34 91 583 81 00/01/02 | centro.informacion@aecd.es
Aviso Legal | Guía de navegación | Accesibilidad

Oficina Virtual AECID

el objetivo de servir para una adopción de decisiones responsable, informada y eficiente en materia de gestión. Para ello se han identificado veintisiete centros de coste, cuarenta y ocho servicios o productos y 104 actividades. El fruto de este esfuerzo será el diseño de un Cuadro de Mando.

3.2.4. La identificación 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 es útil para mejorar la posición de las organizaciones en su contexto, ampliando o completando los servicios prestados. Contribuye a la construcción de relaciones sostenibles y duraderas entre organizaciones con el objetivo de compartir proyectos futuros. Asimismo, pretende mejorar la eficacia de las organizaciones y la gestión de los procesos en los ámbitos de prestación común. Sirve para identificar y gestionar de la mejor manera los acuerdos adoptados y los proveedores que forman parte de la cadena de valor.

AESA

Gestión de Auditorías Externas

ÁMBITO DE LA PRÁCTICA: Despliegue de la gestión de procesos.

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.

Expediente	Auditoría	Año Auditoría	Unidad Auditada	SubUnidad Auditada	Estado
11168	Seguimiento de Aprobación de las Listas de Equipo Mínimo de los Aviones Civiles	09	SGC (OSV2) OFICINA SEGURIDAD VUELO DE SEVILLA		Cerrado
11170	Seguimiento de Aprobación de las Listas de Equipo Mínimo de los Aviones Civiles	09	SGC (OSV2) OFICINA SEGURIDAD VUELO DE SEVILLA		Cerrado
11175	Seguimiento de Aprobación de las Listas de Equipo Mínimo de los Aviones Civiles	09	SGC (OSV1) OFICINA SEGURIDAD VUELO DE BARAJAS		Cerrado
11079	Seguimiento de Aprobación de las Listas de Equipo Mínimo de los Aviones Civiles	09	SGC (OSV1) OFICINA SEGURIDAD VUELO DE BARAJAS		Cerrado cc Discrepancia Abierta
11150	Seguimiento de Aprobación de las Listas de Equipo Mínimo de los Aviones Civiles	09	SGC (OSV1) OFICINA SEGURIDAD VUELO DE BARAJAS		Cerrado cc Discrepancia Abierta

Aplicación para el control y seguimiento de auditorías internas desarrollado en 2009 para AESA

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 y cuáles 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. Se estudia aquí si cada Agencia ha empezado a identificar los grupos de interés y alianzas, quiénes son, si cuenta con algún mecanismo para conocer sus expectativas y cómo responde a ellas.

En AEVAL, el Contrato de Gestión y el Plan de Calidad establecen el compromiso de Crear Agencia en el que se contempla un Plan de Alianzas y se define el marco normativo para la identificación de los grupos de interés, particularmente los aliados. La Agencia realizó un Mapa de Valor en el que están identificados sus principales grupos de interés. Entre los primeros se encuentran los clientes, los propios empleados, los denominados principales (los Ministerios de Administraciones Públicas, en la actualidad, Presidencia, y de Economía y Hacienda), los partidos políticos, las asociaciones empresariales, los sindicatos, los usuarios de los servicios públicos y las organizaciones del tercer sector. Entre los clientes se encuentran los decisores políticos, los directivos públicos, las organizaciones administrativas, los institutos de formación de empleados públicos, los profesionales de la evaluación y el Congreso de los Diputados. AEVAL también ha identificado sus alianzas potenciales. Entre ellas se hallan las instituciones homólogas nacionales, las universidades, las administraciones de los tres niveles de gobierno, las entidades profesionales y las sociedades de evaluación.

Una buena parte de las alianzas de AEVAL tienen lugar con otras administraciones públicas. Respecto a las otras administraciones españolas, AEVAL mantiene un contacto habitual con todas ellas, pero debe destacarse especialmente la interacción que se produce en el marco de la denominada Red Interadministrativa de Calidad en los Servicios Públicos, compuesta por responsables de calidad de todas las Comunidades Autónomas, la Federación Española de Municipios y Provincias, la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA) y la propia AEVAL. El trabajo conjunto que se viene realizando en el marco de la Red ha dado lugar a valiosos productos en materia de calidad, como estudios diversos, guías y a la Carta de Compromisos con la Calidad de las Administraciones Públicas Españolas que fue aprobada por la Conferencia Sectorial de Administración Pública el 16 de diciembre de 2009.

Además, AEVAL participa junto con las administraciones públicas centrales del resto de los países de la Unión Europea en la Red Europea de Administración Pública (EUPAN). En concreto, mantiene una participación muy

activa en el Grupo de Trabajo de Servicios Públicos Innovadores (IPSG).

La Agencia dispone de algunos mecanismos para explorar las necesidades y expectativas de los grupos de interés (por ejemplo, las indicaciones del propio Consejo Rector o la Comisión Científica y Profesional, el cuestionario dirigido a las organizaciones participantes en la evaluación de candidaturas a los reconocimientos de la Agencia o el dirigido a las organizaciones solicitantes de certificaciones, el cuestionario de evaluación para participantes en cursos de la Agencia, el análisis de la demanda realizado en 2009 y la encuesta de formación).

La Gestión de los grupos de interés y alianzas de la AEVAL se concreta en su Plan de Acción 2010, elaborado en 2009, donde se ha incluido un Plan de Alianzas en el que se recogen acciones orientadas al establecimiento de nuevos acuerdos y a la consolidación de las ya existentes, así como una batería de indicadores bimestrales para poder realizar un seguimiento continuo del desarrollo del Plan.

AECID ha procedido a identificar, mediante su grupo de autoevaluación, los grupos de interés en consonancia con su política y estrategia organizativas. Se encuentran bien identificadas instituciones nacionales contraparte, organismos internacionales, Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo, Universidades y Centros de Investigación, Comunidades Autónomas, la Federación Española de Municipios y Provincias y otros Ministerios y organismos públicos con los que existen convenios. Además, existe una incipiente colaboración con otras agencias bilaterales (GTZ, Agencia Sueca de Cooperación, DFID, etc.). En su informe también aparecen algunas líneas de trabajo a consolidar, como la necesidad de colaboración con otras agencias de cooperación de sus características y con el sector empresarial, así como la necesidad de un impulso a la coordinación y seguimiento de los convenios con las Comunidades Autónomas.

AECID promueve y organiza alianzas para desarrollar e implementar proyectos específicos conjuntos con otras organizaciones del sector público o privado. Existen convenios para la realización de proyectos específicos con ONGD, Organismos Internacionales (como el Banco Interamericano de Desarrollo con la Oficina del Fondo del Agua, el Convenio Andrés Bello con OEI, etc.), Universidades, Comunidades Autónomas, la Federación Española de Municipios y Provincias. También existen consorcios (Casa África, Asia, Mediterráneo, Sefarad, Árabe y América), con municipios y Comunidades Autónomas de los que forma parte la Agencia. Asimismo, AECID también ha firmado con entidades privadas (Iberia, Fundaciones de Clubes de Fútbol, etc.). En 2010, esta Agencia tiene previsto avanzar en la sistematización y centralización de la gestión de sus alianzas.

En el caso de AEBOE, no cuenta aún con sistema formal

para la gestión de sus alianzas, sin embargo el marco en el que se desenvuelve su actividad hace que la mayoría de sus convenios y alianzas estén establecidos en los textos legales. De acuerdo con la forma de funcionamiento de AEBOE, la gestión de los convenios está descentralizada en los diferentes departamentos. Por lo que se refiere a ámbitos concretos de la gestión, los grupos de interés identificados formalmente se refieren a las áreas en las que el AEBOE tiene una certificación UNE-EN-ISO 9001:2000. En el caso de la Imprenta Nacional, como ya se señaló en el informe del año pasado, los clientes son la propia administración pública, los ciudadanos y usuarios del servicio, los proveedores, el personal de la Agencia y la sociedad en su conjunto, en la medida en que ésta puede verse afectada por la publicidad de las normas, la difusión de la legislación y la protección del medio ambiente. En el caso del Área de Documentación se menciona a los ciudadanos, los suscriptores y los proveedores.

La Agencia llegó a acuerdos en 2009 con algunos grupos de interés para realizar diversas actividades. Entre estos acuerdos y actividades se pueden mencionar la publicación de una Base de Datos con el Consejo General del Poder Judicial o la creación de un portal único de legislación con las Comunidades Autónomas. Además, AEBOE firmó convenios de colaboración con la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP), con diversos Ayuntamientos y Comunidades Autónomas para facilitar el acceso de los ciudadanos a la edición electrónica del diario oficial.

La Agencia Estatal CSIC tiene recogidas sus principales alianzas y estructuradas conforme a las siguientes categorías: acuerdos marco, acuerdos internacionales, colaboraciones con el sector público, colaboraciones con el sector privado, acuerdos con centros, acuerdos con universidades y finalmente un apartado dedicado a "otros acuerdos". Además la Agencia Estatal CSIC ha aprobado un procedimiento que ha distribuido

AEVAL
Red interadministrativa de Calidad en los Servicios Públicos
ÁMBITO DE LA PRÁCTICA: Identificación de los principales grupos de interés y alianzas
<p>La Red Interadministrativa de Calidad en los Servicios Públicos fue creada para el impulso de la cooperación entre las Administraciones Públicas en materia de calidad y evaluación. Su secretaría está desempeñada por la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL) y, cuenta con la participación de las Comunidades Autónomas y 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).</p>

Reunión de la 2ª Conferencia Estatal de Calidad en los Servicios Públicos

a todos sus centros y unidades para establecer los criterios sobre gestión y firma de convenios. Durante 2009, el CSIC suscribió 460 nuevos convenios, lo que supuso que al final de año la Agencia tuviera 1.899 convenios vigentes.

AEA no cuenta con un sistema de gestión de alianzas y convenios. Esta Agencia ha definido sus grupos de interés en su Estatuto y en la Ley Orgánica 7/2006, de 21 de noviembre, de protección de la salud y la lucha contra el dopaje en el deporte. Los grupos de interés para AEA son las Federaciones Deportivas internacionales, españolas y las de las Comunidades Autónomas, el Consejo Superior de Deportes, el Comité Olímpico Internacional y el español, las administraciones deportivas de las Comunidades Autónomas y los clubes deportivos españoles.

AEA también cuenta hasta el momento con alianzas entre las universidades, en concreto, las Facultades de Enseñanza Superior de Deporte, las Fuerzas de Seguridad del Estado, las Fuerzas de Seguridad de las Comunidades Autónomas, las fiscalías y el Ministerio de Justicia (médicos forenses). AEA cuenta con una comisión para el seguimiento de todas las alianzas firmadas y ha realizado durante 2009 jornadas con las federaciones deportivas para explicar el papel de la Agencia en la lucha contra el dopaje.

AEMET ha identificado sus principales sectores de actividad que utiliza para analizar la evolución de la demanda comercial y la fijación de precios públicos. Durante 2009 suscribió siete convenios a través de diferentes departamentos y delegaciones territoriales.

AESA no ha realizado identificación de sus grupos de interés ni alianzas de una manera formal. Sin embargo, para la elaboración del borrador del Contrato de Gestión se realizaron algunos estudios acerca del entorno en el que la Agencia realiza sus actividades.

Como se verá más adelante, AESA ha llevado a cabo una identificación informal de los que denomina "Segmentos de Análisis de Demanda" o "Clientes" en relación con el diseño de un estudio sobre análisis de la demanda y expectativas de algunos de sus grupos de interés que se llevará a cabo este mismo año. Se trata, no obstante, de un inventario no exhaustivo y limitado a los usuarios de los servicios que la Agencia presta. Este estudio no incluye alianzas, en un sentido más amplio, u otros organismos como sus principales o las numerosas organizaciones con las que la Agencia detalla que tiene relación estrecha y habitual, como sus pares en España o el extranjero.

3.3. EL DESPLIGUE EL MARCO GENERAL PARA MEJORA DE LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO

Como ya se ha explicado el Marco General para la Mejora de la Calidad establece una serie de programas cuya puesta en funcionamiento por parte de las organizaciones públicas contribuye a que los

ciudadanos conozcan y puedan disfrutar de servicios eficaces. La actividad que las Agencias Estatales han desarrollado alrededor de los programas debe ser examinada desde una doble perspectiva. Por un lado, se pretende medir el grado de implementación de los programas y, por otro, se analizarán los resultados de los mismos. En concreto, el seguimiento de la implementación de los programas recoge información sobre la cobertura de los programas y sobre la calidad del proceso. La primera se refiere a hasta qué punto el programa está extendido en las Agencias Estatales. El análisis de la implementación sobre la calidad del proceso se refiere al grado de adecuación del programa o de los instrumentos que en el mismo se utilizan (como encuestas u otras técnicas) a los criterios metodológicos establecidos por las guías soporte existentes, cuya definición además se relaciona directamente con los objetivos que se pretenden alcanzar.

Por su parte, la exploración sobre los resultados se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos definidos para cada programa en el Real Decreto 951/2005 y, en especial, si se logra la mejora de los servicios. Por un lado, es importante observar la contribución de cada programa al cumplimiento de uno de los objetivos estratégicos del Marco General para la Mejora de la Calidad. En concreto, se observará hasta qué punto cada programa interactúa con los demás programas del Marco General con los que se relaciona. Por otro lado, se analizan los resultados vinculados directamente a los objetivos estratégicos y específicos del programa.

3.3.1. El Programa de Análisis de la Demanda y Evaluación de la Satisfacción de los Usuarios.

Como se ha mencionado en el apartado anterior, el RD 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 a diario) sino también otros empleados de la propia organización que son receptores de servicios intermedios (por ejemplo, un científico del CSIC que utiliza la biblioteca de su centro). Asimismo, por servicios prestados se debe entender aquellos que son provistos directamente por las organizaciones públicas y aquellos que cada Agencia procura con el concurso de un tercero (una empresa privada o una organización del tercer sector, por ejemplo).

El programa se estructura en dos subprogramas. Los 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. Los 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.

La filosofía que subyace a ambos programas es que conociendo mediante un análisis de la demanda, las expectativas y necesidades de sus usuarios, cada Agencia, o unidad dentro de ella, podrá ofrecer y adaptarse mejor a lo que estos esperan y necesitan y, en consecuencia, estarán satisfechos. El grado de satisfacción que los usuarios tienen con los servicios prestados por la Agencia, es un asunto que cada organización debe comprobar mediante un estudio de percepción de la calidad. En este sentido, la medición de la satisfacción se debe realizar sobre los aspectos 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 misma percibe en cada organización pública.

Teniendo en cuenta estas apreciaciones, existen varios asuntos que deberían ser objeto de atención en cada Agencia y de evaluación en este informe que elabora el Observatorio de Calidad de los Servicios. En relación con el programa de Análisis de la Demanda se examinará la cobertura del programa y el rigor de la metodología utilizada en los estudios (su adecuación a los consejos de las guías metodológicas); la utilización de los hallazgos obtenidos a través de estos estudios para el diseño de los servicios prestados, la elaboración y/o actualización de las Cartas de Servicios y para el diseño de las Encuestas de Satisfacción.

En relación con el programa de Evaluación de la Satisfacción de los Usuarios se analizará la cobertura del programa y el rigor de la metodología utilizada en los estudios (su adecuación a los consejos de las guías metodológicas); la utilización de los hallazgos obtenidos a través de estos estudios para la identificación de problemas y para el diseño de acciones concretas de mejora.

En 2008, AEVAL, a través de su Comité de Calidad, diseñó un programa para el análisis de la demanda y la evaluación de la satisfacción de los usuarios de sus servicios. En una primera etapa se procedió a la identificación del público objetivo, para después elaborar un cuestionario con el fin de analizar la demanda de los clientes (actuales y potenciales) de la Agencia. Como especifica la Agencia, el objetivo era articular un mecanismo de participación de las

organizaciones administrativas interesadas en la evaluación de políticas públicas o en la implementación de herramientas de calidad para la mejora de sus servicios, de manera que AEVAL pudiera conocer qué se espera de sus funciones y gestión.

En 2009, AEVAL llevó a cabo el estudio general de análisis de demanda a todos los Grupos de Interés. Se realizó mediante un cuestionario de 17 preguntas cerradas y una pregunta abierta para que quienes respondieran al mismo pudiesen expresar opiniones sobre los temas que consideraran oportunos. El cuestionario fue enviado por correo electrónico, acompañado de una carta de la Presidenta de la Agencia. Los resultados del estudio se han utilizado por el Consejo de Dirección para tratar de orientar la gestión a las demandas y expectativas de los usuarios de la Agencia. También se ha hecho uso del informe del estudio para elaborar la Carta de Servicios de AEVAL y para la autoevaluación con el CAF que se está llevando a cabo en 2010. Los resultados del estudio se difundieron internamente al Consejo de Dirección, al Comité de Calidad, al Grupo de Trabajo para la elaboración de la Carta de Servicios y al Equipo de Autoevaluación CAF.

AEVAL informa de reuniones con clientes y otros grupos de interés que sirven para identificar demandas e intereses comunes. Es el caso de los contactos con la Red Interadministrativa de Calidad en los Servicios Públicos, que ya se ha presentado en este informe en el apartado dedicado a alianzas y grupos de interés. Asimismo, la Agencia demuestra mantener contactos y entrevistas frecuentes las reuniones con las unidades de calidad Ministerios, de otras Agencias, la participación en las reuniones de la Comisión Coordinadora de las Inspecciones Generales de los Departamentos Ministeriales y las reuniones y entrevistas con los responsables de las políticas y programas incluidas en el Plan de Trabajo de Evaluación.

En 2009, AEVAL diseñó un cuestionario basado en el modelo SERVQUAL siguiendo las directrices de la "Guía de orientación para la realización de estudios de análisis de la demanda y de encuestas de satisfacción". En ese año, la Agencia identificó también a los destinatarios de este estudio, entre los cuales había decisores políticos, directivos públicos, organizaciones administrativas, institutos de formación de funcionarios, profesionales de evaluación y miembros del Congreso de los Diputados. El cuestionario, que finalmente fue aplicado en 2010, se interesa por la satisfacción de estos grupos con diversos productos y servicios de la Agencia. El cuestionario se estructura mediante un conjunto de catorce afirmaciones y una pregunta sobre aspectos concretos relativos a los servicios y a las actividades de AEVAL. El enlace en el que se puede encontrar el citado cuestionario es el siguiente http://www.aeval.es/es/difusion_y_comunicacion/foro/encuestas/cuestionario2.html.

Además de esta encuesta, el Departamento de Calidad realiza otras que son enviadas por correo a las organizaciones candidatas a los premios que concede AEVAL y a los evaluadores que participan en los premios, respectivamente. Asimismo, con motivo de la celebración de la 2ª Conferencia Estatal de Calidad en los Servicios Públicos, organizada por la Agencia, se realizó una encuesta que se interesaba por distintos aspectos de la organización del evento y la calidad de los ponentes. Finalmente, AEVAL recoge la valoración que realizan los alumnos de sus cursos en los que interviene su personal, bien mediante la aplicación de cuestionarios propios o bien a través de las encuestas utilizadas por las propias organizaciones que se benefician de los servicios de la Agencia. Los resultados de la valoración de los cursos, cuya media fue de 8,3 sobre 10, fueron incorporados al Cuadro de Mando de AEVAL.

AECID basa su planificación y la ejecución de sus actividades en el diálogo institucional con los países que reciben la ayuda, teniendo en cuenta las prioridades y necesidades de estos. Asimismo, la Agencia realiza evaluaciones externas de gran parte de los programas y proyectos ejecutados en las que se comprueba la satisfacción de los receptores de la ayuda.

La Agencia también realiza reuniones periódicas de coordinación con las ONGs con las que colabora. También incluye análisis de la demanda y de la satisfacción en las evaluaciones que realiza de los cursos que imparte en todos los países en los que está presente y de las becas que concede junto con el Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación. Sin embargo, dicho análisis no está estandarizado ni responde a una estrategia definida globalmente.

La Agencia Estatal BOE realiza dos encuestas para analizar la demanda y evaluar la satisfacción de los usuarios y clientes de sus servicios, si bien éstas se limitan a los servicios incluidos en el alcance de las certificaciones ISO implementados en la Imprenta Nacional y el Área de Documentación e Información. El resultado de estas encuestas se analiza en el Comité de Calidad, donde se deciden las medidas a adoptar. La Agencia se plantea revisar los cuestionarios con el objetivo de mejorarlos técnicamente y adaptarlos a los cambios que han experimentado los dos servicios a los que se circunscriben dichas encuestas.

En la actualidad, AEBOE está planteando analizar la demanda y la satisfacción de los usuarios de otros servicios, no incluidos en el ámbito de aplicación de las actividades certificadas.

La Unidad de Calidad del CSIC, que como se ha mencionado fue creada el 1 de junio de 2009, realizó un estudio para analizar la demanda de necesidades de calidad que tienen las diferentes unidades y centros que componen la Agencia. En el estudio se recabó información sobre las iniciativas llevadas a cabo y previstas para el futuro en materia de gestión

de la calidad y sobre las necesidades de formación en gestión de la calidad prioritarias para las unidades y centros del CSIC. Por otro lado, el CSIC realizó tres evaluaciones de la satisfacción de usuarios, dos de ellas a clientes externos (del Laboratorio de Dioxinas y del CENIM) y una orientada a conocer la satisfacción del personal del CSIC con el servicio de correo electrónico prestado por el Servicio Técnico de Informática.

AEA ha realizado a lo largo del 2009 dos jornadas con las federaciones deportivas con el objetivo de dar a conocer a la Agencia. En las jornadas también se debatió sobre el contenido de la normativa que regula el dopaje y el papel que juega la AEA en la garantía de su cumplimiento.

El 26 de junio, AEMET convocó un Foro de Usuarios Aeronáuticos con la intención, tal y como se recoge en el acta de dicho Foro, de intercambiar opiniones y establecer un puente de comunicación con los usuarios de los servicios meteorológicos para la Navegación Aérea. AEMET aprovechó el Foro para realizar una encuesta a los asistentes que incluía preguntas orientadas a determinar el tipo de usuario, la frecuencia de uso de los servicios y el grado de aceptación de los servicios y productos de la agencia.

Como ya se ha mencionado, AESA programó durante el año 2009 su primer estudio sobre análisis de la demanda de los servicios prestados. La Agencia contará a lo largo de 2010, con apoyo externo para la realización de entrevistas en profundidad y el análisis de éstas. Para ello, ha realizado una preidentificación de algunos de sus principales grupos de interés entre los cuales se encuentran las compañías aéreas, las escuelas de vuelo, los propietarios de aviones privados, fabricantes, talleres aeronáuticos, escuelas de mecánicos, tripulantes de cabina de pasajeros, controladores, AENA y los propios pasajeros. Aunque en 2008, AESA ya afirma su voluntad de iniciar alguna actividad en materia de satisfacción de usuarios, su plan actual es avanzar en la realización de estudios de satisfacción una vez que hayan analizado los resultados de sus estudios de la demanda.

3.3.2. 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 de la Administración General del Estado en España, 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 servicios convencionales, las que se refieren a servicios electrónicos y las Cartas Interadministrativas. A finales de 2009, existían en la Administración General del Estado alrededor de 320

Cartas de Servicios, de las que sólo 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 conforme a unos estándares de calidad definidos, 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 y la introducción de cierta sensibilidad con la gestión de calidad.

Respecto a este programa, el análisis del Observatorio se interesa por su grado de cobertura y el rigor de la metodología utilizada en la elaboración de las Cartas (su adecuación a los consejos de las guías metodológicas disponibles en la web de AEVAL). Dentro de esta metodología recomendada destacan varios elementos importantes para establecer los compromisos con los usuarios. El primero de ellos es el de definir o revisar los compromisos mediante análisis de la demanda de los usuarios. Dicho análisis de la demanda se puede realizar mediante entrevistas a los usuarios del servicio, o bien a los empleados de frontera o de primera línea (empleados que tratan con el público directamente). Es recomendable usar en primer lugar métodos cualitativos para explorar las distintas necesidades para, a continuación, realizar un análisis cuantitativo si es procedente. Dicho análisis permite evitar desajustes entre las expectativas de los usuarios y las especificaciones del servicio público. Otro aspecto recomendable es la definición o revisión de los compromisos de calidad de las Cartas de Servicios a partir de los estudios realizados para medir la satisfacción de los usuarios y de la información derivada del programa de Quejas y Sugerencias.

Las Cartas deberían establecer compromisos de calidad específicos y la calidad de los mismos. Debería realizarse un seguimiento del cumplimiento de los compromisos, lo que asegura que la medición del cumplimiento de los objetivos del servicio es la adecuada, y que, por tanto, es posible identificar y corregir los posibles incumplimientos. Las Cartas deben incluir medidas de subsanación en caso de incumplimiento de sus compromisos, lo que supone una garantía a los ciudadanos sobre el cumplimiento de los estándares establecidos. Una Carta de Servicios debería prever mecanismos e iniciativas para difundirlas. Finalmente, cualquier Carta debería

tener como horizonte final abordar un proceso de certificación, lo que supone un reconocimiento a su calidad, que muestra el compromiso de la organización con la mejora de los servicios prestados y con el aumento de la satisfacción en los ciudadanos y usuarios de los mismos.

En junio de 2009, AEVAL comenzó a elaborar su Carta de Servicios en el seno de un Grupo de Trabajo específico. En el proceso de elaboración participaron seis personas pertenecientes a distintos departamentos de la organización. La Carta se inspiró en distintos documentos como la norma UNE 93200 de 2008, el Documento de EUPAN "Seven Steps to a Citizen Charter with Service Standards: Implementation Plan for Governmental Organizations; Practitioners Handbook", la tabla de procesos elaborada por el Comité de Calidad, el informe sobre el estudio de análisis de la demanda que la Agencia ha realizado y la Guía de AEVAL de Desarrollo de Cartas de Servicios. Esta tarea finalizó en diciembre de 2009, cuando se elevó al Consejo de Dirección para que procediera a su revisión, tarea que se ha realizado en el primer trimestre de 2010.

Los servicios prestados por la Agencia a los que se refiere la Carta de Servicios son los siguientes: la realización de evaluaciones de políticas y programas públicos incluidas en el plan de acción de la Agencia por encargo del Consejo de Ministros, cuya ejecución directa le corresponde, así como el seguimiento y supervisión de las mismas; ejecución de evaluaciones solicitadas directamente por otras instituciones públicas; realización, en el ámbito de sus competencias, de los trabajos de consultoría y 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; confección de informes sobre las propuestas de los Contratos de Gestión de las Agencias Estatales, en lo referente al plan de gestión de calidad del servicio; elaboración del Informe al Congreso de los Diputados sobre el seguimiento de las actuaciones comprendidas en dicho plan de gestión de calidad de las Agencias Estatales; realización de los informes preceptivos previo a la aprobación de Cartas de Servicios de la Administración General del Estado; certificaciones 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; elaboración del Informe Anual acerca de la Percepción Ciudadana sobre los Servicios Públicos; realización del 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. Tales servicios objeto de la Carta se eligieron de entre aquellos directamente relacionados con la misión de AEVAL, orientados a los usuarios y respecto de los cuales pudieran asumirse compromisos reales, cuantificables e invocables por dichos usuarios.

Los compromisos establecidos en la Carta concretan los plazos de tramitación, de entrega de informes y de actualización de información. El seguimiento del cumplimiento de los compromisos que se incluyen en la Carta se realizará mediante un sistema de indicadores de calidad, vinculados a cada compromiso. En algunos casos, la desviación en relación con los compromisos de la Carta puede llegar a suponer la devolución del precio público satisfecho. La Carta prevé que las reclamaciones por incumplimiento de los compromisos declarados en esta Carta, puedan dirigirse a la unidad responsable de la Carta. En un plazo máximo de 10 días hábiles, la Presidencia de la Agencia se dirigirá al usuario por el medio que éste haya especificado informando de las causas por las cuales el compromiso no se haya podido cumplir y de las medidas adoptadas, en su caso, para subsanar el incumplimiento denunciado. Finalmente, está previsto que la Agencia dé a conocer anualmente a través de su página web el grado de cumplimiento de los compromisos declarados en la Carta, así como, en su caso, las causas de las desviaciones, si las hubiera. Para 2010, la Agencia tiene previsto diseñar una Carta de Servicios prestados por canales electrónicos. En AECID, el borrador de Carta de Servicios del Centro de Información está pendiente de aprobación en 2010. AECID tiene prevista la redacción de otras Cartas de Servicios. Actualmente la Agencia se encuentra en fase de estudio de sobre cuáles de sus servicios deberían contar con una Carta de cara a incluir la previsión de su redacción en el próximo Plan de Calidad.

AEBOE inició en enero de 2009 un proyecto para la actualización de sus Cartas de Servicios. En mayo de 2009, la Subsecretaría del Ministerio de la Presidencia aprobó dos cartas: la Carta de Servicios que se refiere a los servicios de los que se benefician los ciudadanos de forma presencial, telefónica y por escrito: y la Carta de Servicios Electrónicos que contiene los que presta a través de medios telemáticos. Teniendo en cuenta la trascendencia del cambio que supuso la publicación en formato electrónico del diario oficial BOE, con carácter de oficial y auténtico desde el 1 de enero de 2009, la Agencia difundió sus Cartas de Servicios,

más allá del ámbito establecido en el Real Decreto 951/2005, enviándolas también a entidades con los que tiene firmados convenios de colaboración, tales como Ayuntamientos y Comunidades autónomas. Con el objeto de maximizar la difusión de sus Cartas, AEBOE las ha publicado también en su página web.

Durante 2009, la Agencia no recibió ninguna reclamación por incumplimiento de los compromisos recogidos en sus Cartas de Servicios. Pese a que la validez inicial del contenido de las Cartas es para tres años, los cambios derivados fundamentalmente de la gestión telemática de algunos de sus servicios, como la tramitación de los anuncios a publicar en los diarios oficiales "BOE" y "BORME", ha ocasionado que algunos de los compromisos hayan quedado obsoletos, como es el caso del plazo de envío de las facturas derivadas del pago de los anuncios.

La Agencia CSIC ha constituido un grupo de trabajo para la elaboración de la Carta de Servicios del Jardín Botánico. Tienen previsto la aprobación de esta Carta para finales de 2010.

Durante 2009, AEA no realizó ninguna actividad relacionada con la redacción Cartas de Servicios.

AEMET 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 fue enviada el 24 de febrero de 2010 a la Inspección General de Servicios de su Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino.

AESA no ha avanzado respecto al año anterior en el proceso de desarrollo de su propia Carta de Servicios.

3.3.3. El Programa de Quejas y Sugerencias.

El RD 951/2005 incardina la gestión de las quejas y sugerencias dentro del conjunto de los programas para la mejora de la calidad, dedicándole su capítulo IV. 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 regulan 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 Mejora de la Calidad en la Administración General del Estado, indica la voluntad de que se produzca una mayor sinergia entre las diferentes iniciativas diseñadas con el objetivo de perseguir la calidad de los servicios que se prestan a los ciudadanos.

La importancia de las quejas y de las sugerencias es fundamental, ya que 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 (véase la Guía para

la gestión de quejas y sugerencias, elaborada por la Subdirección General de Calidad de los Servicios del extinto Ministerio de Administraciones Públicas). 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.

En la actualidad, el programa de Quejas y Sugerencias involucra a diversos órganos, organismos y entidades de la AGE que deben asumir la responsabilidad de recoger y tramitar tanto las manifestaciones de insatisfacción de los usuarios con los servicios como las iniciativas para mejorar su calidad. El capítulo IV del RD 951/2005 establece asimismo que las unidades responsables de la gestión del programa deberán ofrecer a los ciudadanos respuesta a las quejas o sugerencias de la ciudadanía, informarles de las actuaciones realizadas y, en su caso, de las medidas adoptadas.

Respecto a este programa, el Observatorio debería contar con información sobre su grado de cobertura y, en particular, sobre el grado de implementación del programa (si existe o no unidad responsable, el número de puntos de presentación de quejas y sugerencias y de qué tipo) y el número de quejas. Además, deberían poder explorarse distintos aspectos relativos a los canales de presentación de quejas y sugerencias y en qué medida las actuaciones de cada Agencia en materia de quejas y sugerencias se adhieren a la Guía aprobada mediante la Resolución de 6 de febrero de 2006 y a las resoluciones posteriores. Cada Agencia debería haber implementado un procedimiento para la tramitación de quejas y sugerencias.

Cada organización debería también identificar los motivos de presentación de quejas y sugerencias. AEVAL viene utilizando una clasificación de las quejas y sugerencias que puede ser orientativa para que las Agencias traten de hacer una tipología de sus propias quejas: la calidad y el acceso a la información; el trato a los ciudadanos; la calidad del servicio que contempla asuntos como la valoración de la cantidad de trámites administrativos, los horarios o los tiempos de espera; la accesibilidad y acondicionamiento de las instalaciones; y, por último, el incumplimiento de los compromisos establecidos en las Cartas de Servicio.

El Observatorio debería poder recabar también información sobre el logro de los objetivos del programa y así estudiar cuál es el rendimiento del mismo en términos de cumplimiento de plazos de atención y respuesta. Para ello, cada Agencia debería contar con un informe de seguimiento con segmentación de quejas y sugerencias por tipología y con análisis de los resultados: un estudio sobre la satisfacción de los

usuarios con el programa. Finalmente, el sistema de quejas y sugerencias debería perseguir su certificación.

AEVAL dispone de una unidad responsable de la gestión y tramitación de las quejas y sugerencias. Esta responsabilidad ha sido atribuida al Departamento de Calidad de los Servicios. En AEVAL existe un borrador de proceso de tramitación. Hasta la fecha, las Quejas y Sugerencias dirigidas a la Agencia pueden presentarse de forma presencial mediante un formulario disponible en la oficina de Registro de la Agencia o por correo electrónico, a través del buzón habilitado en la Agencia a disposición de los usuarios como dirección de contacto: calidad@aeval.es, debiendo, en este caso, estar suscritas con la firma electrónica del interesado. En 2009, se recibieron ocho quejas. Sin embargo, ninguna de ellas se refería a actividades o servicios competencia de la Agencia, por lo que fueron remitidas a los organismos públicos competentes para su tramitación realizándose después un seguimiento de las mismas.

En el mes de mayo de 2010 ha sido aprobado, mediante Resolución de la Directora de AECID, el programa de Quejas y Sugerencias, elaborado de acuerdo con la guía para la gestión de quejas y sugerencias de AEVAL, accesible para los ciudadanos tanto de manera presencial como a través de la sede electrónica. En esta Agencia, aunque las quejas y sugerencias no vayan firmadas, se catalogan y se contestan en plazo.

La Agencia Estatal BOE dispone de un sistema de gestión de quejas y sugerencias, que incluye un mecanismo de respuesta y análisis de las mismas. Las quejas y sugerencias pueden realizarse de forma presencial o telemáticamente (si se dispone de certificado digital). La Agencia no ha realizado un informe de seguimiento de las quejas y sugerencias en 2009. Con el objetivo de mejorar la gestión del programa de cara a 2010, la Agencia aprobó el 26 de febrero de 2010 un procedimiento que permitirá realizar un seguimiento más detallado y controlado de las quejas y sugerencias.

En 2009 se presentaron tres quejas por registro, de las cuales una no se trató como queja, ya que estaba relacionada con las medidas de seguridad de la sede central de la Agencia. BOE no da el tratamiento previsto en el Real Decreto 951/2005 a las "quejas y sugerencias no firmadas", que normalmente se reciben por correo electrónico, dado que de acuerdo con dicha norma no tienen el carácter de queja o sugerencia. Sin embargo, estas quejas o sugerencias "informales" se analizan y contestan a través del mismo medio a la dirección desde la que han sido enviadas y, en los casos en que se considera adecuado, dan lugar a la adopción de las medidas correctoras o de gestión oportunas lo que igualmente se comunica al remitente. En 2009 la Agencia calcula que se presentaron aproximadamente 30 quejas informales.

El CISC dispone desde marzo de 2010 de un procedimiento para la gestión de quejas y sugerencias, publicado en su sede electrónica. La tramitación de las quejas y sugerencias puede realizarse presencialmente en las Delegaciones del CSIC de las diferentes Comunidades Autónomas, así como en el Registro del CSIC o de cualquier organismo de la Administración General del Estado, por correo postal o a la Unidad de Calidad y telemáticamente con certificado digital. El CSIC no tramita ninguna queja o sugerencia en la que el formulario no esté adecuadamente cumplimentado e incluya la información necesaria.

AEA no dispone todavía de un registro propio, por esa razón canaliza las quejas y sugerencias a través del Ministerio de Presidencia. Tienen previsto para 2010 implementar un buzón de quejas y sugerencias informal en su página web.

Debe destacarse el sistema de Quejas y Sugerencias de AEMET. Durante el 2009, la Agencia ha revisado su procedimiento. El nuevo procedimiento general de gestión de las quejas y sugerencias fue aprobado por el Director de Planificación, Estrategia y Desarrollo Comercial el 18 de mayo de 2009. Además, la Agencia ha modificado la base de datos desde la que se gestionan las quejas y sugerencias por lo que se ha realizado una revisión detallada de la codificación. Se han incorporado nuevos códigos para causas de queja asociadas a resolución de solicitudes de prestaciones meteorológicas y a la calidad y forma de difundir la información. La instrucción con los nuevos códigos ha entrado en vigor el 10 de febrero de 2010.

La Agencia elabora anualmente un informe de seguimiento de las quejas y sugerencias, en el que recoge todas las quejas y sugerencias recibidas

AEBOE

Carta de servicios electrónicos

ÁMBITO DE LA PRÁCTICA: Marco General para la Mejora de la Calidad de Administración General del Estado. Programa de Cartas de Servicios.

AEBOE aprobó en mayo de 2009 su Carta de Servicios Electrónicos. Dicha Carta se puede consultar directamente a través de su página web lo que facilita su recuperación e incrementa su difusión. Además, la Carta se puede descargar en PDF.

The screenshot shows the website interface for the 'Carta de Servicios Electrónicos' (Electronic Services Charter) for May 2009. At the top, there are logos for the Spanish Government (GOBIERNO DE ESPAÑA) and the Ministry of the Presidency (MINISTERIO DE LA PRESIDENCIA), along with the BOE.es logo. Below the logos, there is a navigation bar with links for 'BOE', 'BORME', 'La Agencia', and 'Consultas'. The main content area is titled 'Carta de Servicios Electrónicos' and 'Mayo de 2009'. It features a list of links: 'Introducción', 'Servicios que se prestan', 'Compromisos de calidad', 'Indicadores de seguimiento de los compromisos', 'Medidas de subsanación', 'Especificaciones de uso', and 'Unidad responsable de la Carta de Servicios'. There is also a link for 'Versión dúplico (PDF)'. To the right of the text is an image of a laptop displaying the website. Below the main text, there are two paragraphs of text explaining the legal basis (Ley 11/2007) and the program's objectives. At the bottom right, there are logos for 'Administración electrónica' and 'BOE.es'. On the left side of the screenshot, there is a sidebar with a menu for 'El Organismo' containing links like 'Presentación', 'Historia', 'Dónde estamos', 'Contactar: teléfonos, direcciones de correo', 'Normativa', 'Contrato de Gestión y +', 'Cartas de Servicios', 'Certificados de Calidad', 'Quejas y sugerencias', 'Perfil del contratante', and 'Empleo en el BOE'. Below the sidebar, there is a video player titled 'El BOE pasa página' and a small image of a laptop.

Imagen de la web de AEBOE

independientemente de si están o no firmadas. En total, se recogieron seis quejas y dos sugerencias firmadas. Se desestimaron cuatro sugerencias que no estaban relacionadas con servicios prestados por la Agencia. El tiempo medio de respuesta ha sido de catorce días y en todas se ha cumplido el plazo fijado para la contestación.

AEMET también hace un seguimiento de las quejas y sugerencias presentadas por correo electrónico que no están acompañadas de firma electrónica y que a efectos del RD 951/2005, no se pueden considerar quejas o sugerencias por defecto de forma. Durante el año 2009, se incluyó en el Cuadro de Mando de AEMET un indicador asociado a las quejas y sugerencias con el objetivo de realizar un seguimiento mensual de las mismas. En este seguimiento no se diferencia entre queja o sugerencia firmada o sin firmar, la separación se establece entre queja asociada a petición o queja no asociada a petición. Además, se incluye la distribución mensual del número de peticiones como referencia.

AESA cuenta el buzón aesa@fomento.es, cuya propósito original fue el de establecer un canal de comunicación entre por un lado, la dirección de la Agencia y, por otro, los usuarios de su sector de actividad y los ciudadanos. En la actualidad, a pesar de haberse habilitado otros buzones, éste se sigue manteniendo para posibilitar el contacto de la Agencia con la ciudadanía mientras se pone en marcha un buzón específico para quejas y sugerencias.

En 2009, los correos de particulares que llegan a través del buzón genérico aesa@fomento.es fueron contestados desde la Secretaría de la Dirección con la supervisión de la Jefa del Gabinete utilizando este mismo buzón genérico. Este buzón genérico fue dado de alta en marzo de 2009. La difusión de este buzón se hizo a través de las presentaciones institucionales que la propia Directora llevó a cabo en sus primeros meses de actividad.

La Agencia tiene previsto establecer un procedimiento propio de Quejas y Sugerencias durante 2010.

Además de todo ello, en su página web cuenta con un formulario dedicado a sugerencias a la web y a las aplicaciones de la Oficina Virtual. Asimismo, la Agencia proporciona información en su página web sobre los derechos de los pasajeros del transporte aéreo y sobre los mecanismos y condiciones de reclamación a la compañía aérea o la entidad gestora del aeropuerto. Es precisamente en este ámbito y en el de las servidumbres aeronáuticas donde los usuarios presentan más quejas y reclamaciones. Se trata, no obstante, de reclamaciones que deben resolver terceros.

3.3.4. 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, establece la conveniencia de realizar evaluaciones de la gestión de la calidad. Para ello, el

artículo 20 dispone que se determinen los modelos reconocidos conforme a los que se efectuará la evaluación sin perjuicio de otros modelos que ya se vengán aplicando o puedan aplicarse en distintos departamentos ministeriales.

Tal y como recoge el RD 951/2005, la evaluación se puede articular en dos niveles. De una parte, la autoevaluación que es un ejercicio regular por el que las propias organizaciones analizan sus principales procesos y resultados de gestión, con el objetivo de identificar las principales fortalezas y debilidades, con el fin de establecer planes de mejora. Por otro lado, la evaluación externa es el proceso por el que la correspondiente Inspección General de Servicios realizará un examen agregado para optimizar los resultados de la autoevaluación y de los planes de mejora establecidos. Tal examen consiste en la validación de las autoevaluaciones en curso o en la realización de evaluaciones.

Las normas establecen que, fruto de estos ejercicios de evaluación, las organizaciones sean capaces de identificar áreas de mejora. El objetivo final de este esfuerzo debería ser la implementación de algunas de estas mejoras, priorizadas en función de las necesidades o retos que la Agencia tenga previsto atender o de los recursos con los que cuente para ponerlas en marcha.

El Observatorio de Calidad de los Servicios analiza también en este informe la actividad desarrollada en cada Agencia relativa al programa de evaluación de las organizaciones del Marco General para la Mejora de la Calidad en la Administración General del Estado. El Observatorio se interesa por el grado de implementación, detallando el número de autoevaluaciones y evaluaciones externas realizadas en la Agencia en relación con los distintos modelos (EFQM, EVAM u otras metodologías). En cuanto a los resultados de los programas, se analiza, en su caso, el número y el tipo de áreas de mejora identificadas en las autoevaluaciones y las iniciativas de mejora que se han implementado o están en proceso de hacerlo. De manera más general, se trata de capturar otra información cualitativa acerca de las iniciativas adoptadas durante el año para mejorar la calidad en su organización.

En el segundo semestre de 2008, AEVAL desarrolló una autoevaluación según el modelo EVAM. Fruto de ella se identificaron 106 áreas de mejora, de las cuales trece afectaban a más de un eje del modelo. De ellas, el Comité de Calidad seleccionó las más vinculadas al Plan de Acción de la Agencia. En la actualidad, cuatro de estas áreas se encuentran en proceso de implementación: a) la definición y documentación de, al menos, los procesos clave, incluida la delimitación de las actividades, establecimiento de objetivos, indicadores y asignación de responsables; b) planificación de la política de recursos humanos, incluyendo la definición de perfiles, el diseño de un sistema de valoración por objetivos; la

realización de encuestas u otras medidas para medir la percepción e indicadores; el fortalecimiento de la formación y la comunicación interna; c) la elaboración de un Plan de Información y Comunicación Interna, recogido en el Contrato de Gestión, para transmisión de objetivos, planes y tareas, compartir el conocimiento generado;


finalmente, el diseño del plan precedido de una encuesta que permita identificar necesidades y valorar la opinión respecto de los canales de comunicación existentes en la Agencia; d) la elaboración de un plan de explotación de la tecnología existente para compartir información y conocimiento.

AEBOE

Quejas y Sugerencias electrónicas

Ámbito de la Práctica: Marco General para la Mejora de la Calidad en la Administración General del Estado. Programa de Quejas y Sugerencias.

BOE ofrece la posibilidad de enviar quejas y sugerencias a través de su página web utilizando el certificado digital como forma de identificación. La web también cuenta con la posibilidad de consultar el estado de la tramitación de cada queja o sugerencia.




BOE.es

Conectado como: Sin certificado [Desconectar](#)


Quejas y sugerencias

Presentar una queja o sugerencia

- De manera telemática: para utilizar este medio es imprescindible disponer de certificado digital para proceder a la firma electrónica de la queja o sugerencia:




- De manera presencial, mediante la descarga del formulario:



Estado de una queja o sugerencia

- Puede consultar el estado de tramitación de su queja o sugerencia accediendo con su Certificado Digital:



Las quejas y sugerencias relativas a los servicios prestados por la Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado podrán presentarse en la forma establecida en el artículo 38.4 de la Ley 30/92, de 26 de noviembre de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común, dirigidas al Director de la Agencia, Avenida de Manoteras, 54, 28050-MADRID. En particular, se podrán presentar firmadas electrónicamente a través de los registros electrónicos establecidos en las Administraciones Públicas de conformidad con lo previsto en la Ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los Servicios Públicos.

En la sede electrónica de la Agencia (<http://www.boe.es>) existe un formulario para la presentación de quejas y sugerencias a través del registro electrónico de la misma.

Se notificarán al interesado, en el plazo de 20 días hábiles, las actuaciones realizadas.. En el supuesto de falta de notificación puede dirigirse a la Inspección General de Servicios del Ministerio de la Presidencia, Complejo de la Moncloa, Avda. Puerta de Hierro, s/n. 28071 Madrid.

Importante: Las quejas formuladas no tendrán, en ningún caso, la calificación de recurso administrativo ni paralizarán los plazos establecidos en la normativa vigente para su interposición.

Imagen de la web de AEBOE

AECID realizó durante marzo de 2009 una autoevaluación de los servicios centrales de la organización basándose en el modelo EVAM. Se está llevando a cabo la tarea de priorización de las medidas de mejora de algunas de las cuarenta y dos recomendaciones que surgieron fruto de la autoevaluación. Las más relevantes de ellas se incluirán entre las acciones que integren el futuro Plan de Calidad.

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.

La Agencia BOE constituyó en noviembre de 2009 el equipo encargado de llevar a cabo una autoevaluación EVAM. El equipo recibió una formación específica a cargo del Departamento de Calidad de AEVAL y tiene previsto realizar la autoevaluación en 2010. Con el objetivo de informar a todos los trabajadores de la Agencia de la puesta en marcha de la autoevaluación de la organización, el Director distribuyó el 26 de noviembre de 2009 una hoja informativa a través de la intranet del AEBOE explicando la importancia de la autoevaluación, los aspectos que se iban a tratar en ella y el equipo que iba a llevarla a cabo.

CSIC todavía no ha realizado una autoevaluación

de toda la organización, no obstante, durante 2009 se llevaron a cabo acciones relacionadas con este programa. Por un lado, se realizó una evaluación de la Oficina de Transferencia de Tecnología del CSIC de acuerdo a la Guía UNE 66174. Por otro lado, también se publicó el Cuaderno de Calidad Nº 1, "Evaluación del nivel de excelencia en la gestión de centros de investigación", una revisión y actualización del cuestionario de evaluación elaborado por el CSIC, AENOR, Soluziona y Tecnalia en el 2004, basado en la norma UNE 66.174, "Guía para la evaluación del Sistema de Gestión de la Calidad".

AEA se sometió a una auditoria interna.

AEMET no realizó ninguna autoevaluación en 2009. Actualmente está estudiando qué modelo de excelencia sería el más adecuado para realizar la autoevaluación. Están considerando solicitar la certificación ISO 9001:2008. Durante 2009, la Agencia fue objeto de dos auditorias (Redes Especiales y Prestación de Servicios a la Navegación Aérea) que superó con éxito.

Como ya se ha mencionado, AESA tiene la ambición de implementar 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.

AEMET													
Sistema de Quejas y Sugerencias													
Ámbito de la Práctica: Marco General para la Mejora de la Calidad en la Administración General del Estado. Programa de Quejas y Sugerencias													
El Sistema de Quejas y Sugerencias de AEMET destaca por dos aspectos de interés, como son la inclusión en el seguimiento de las Quejas y Sugerencias que no cuentan con firma y que se analizan con categorías propias, electrónica y por el análisis del impacto económico de las quejas y sugerencias presentadas.													
AÑO 2009	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
Quejas con petición	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Quejas sin petición	5	99	10	12	7	3	8	21	16	32	26	12	251
Sugerencias	8	5	4	8	7	8	3	5	12	4	7	5	76
TOTAL (Q+S)	13	105	14	20	14	11	11	26	28	36	33	17	328
Peticiones	1.423	1.771	1.359	934	942	852	928	613	895	1.063	906	782	12.468

Extracto del cuadro de mando AEMET para el seguimiento de Quejas y Sugerencias sin firmar

3.3.5. El Programa de Reconocimiento y otras buenas prácticas destacables

El reconocimiento a la excelencia y la selección de las mejores prácticas son dos factores fundamentales para el aprendizaje organizativo que han formado parte consustancial al desarrollo e implementación de la calidad. El RD. 951/0025 presenta un programa de reconocimiento cuya finalidad es la de contribuir, mediante la concesión de certificaciones y premios, a la mejora de la calidad y a la innovación en la gestión pública, a través de dos subprogramas o acciones. En primer lugar, el subprograma de reconocimiento a la excelencia consiste en la certificación de las organizaciones por parte de AEVAL conforme a los modelos de gestión de calidad y la posterior concesión de un sello, según el nivel de excelencia verificado. AEVAL certifica, acreditando así el nivel de excelencia comprobado, lo que otorga visibilidad a la gestión de la organización certificada.

En segundo lugar, 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.

En los últimos años, los premios a la calidad se han puesto en marcha en la Administración Pública en prácticamente todos los países de la OCDE y de la Unión Europea. En España se dispone de programas de premios a la calidad en el sector público, tanto en el nivel autonómico y local como en la Administración General del Estado, que inicia su recorrido en este apartado en el año 1999 con la creación de los premios a la calidad y las mejores prácticas.

Actualmente los premios a la calidad e innovación en la gestión pública, integrados como uno de los

programas del Marco General para la Mejora de la Calidad (RD 954/2005) son tres: el Premio a la Excelencia, a la Innovación y a las Buenas Prácticas de Gestión Interna.

Cuadro 6. Tipos de Sellos en función del modelo y rango de puntuación que contemplan	
Tipo	Rango
Sello AEVAL (EFQM)	0-1000 puntos
Sello AEVAL (CAF)	0-900 puntos
Sello AEVAL (EVAM)	0-500

Fuente: Elaboración propia

Además de los premios de la Administración General del Estado, existen numerosos premios promovidos por instituciones europeas, por Comunidades Autónomas y otros organismos destinados a reconocer aspectos parciales de la gestión de carácter integral. También existen otras organizaciones privadas que conceden premios a distintos aspectos de la gestión.

Respecto a este programa, el Observatorio de Calidad de los Servicios está interesado en la verificación de si las Agencias han recibido algún tipo de reconocimiento (entendido este en sentido amplio) en el año en curso, si opta o ha optado a premios en relación con la gestión de calidad y si finalmente ha sido galardonada.

En el caso de las Agencias, ninguna de ellas ha solicitado todavía la certificación por AEVAL. Tampoco han sido candidatas a los premios integrados en el Marco General. Sin embargo, dos Agencias fueron distinguidas con algún tipo de reconocimiento en 2009.

Cuadro 5. Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública

Premios	Modalidades	Periodicidad
Premio a la Excelencia	Única	Anual
	Gestión del conocimiento	Bienal (años impares)
Premio a la innovación	Tecnimap	Bienal (años impares)
	Ciudadanía	Bienal (años pares)
Premio a las Buenas Prácticas	Buenas Practicas de Gestión Interna	Bienal (años pares)

Fuente: Elaboración propia.

AEBOE

PREMIOS TAW 2009 A LA WEB MÁS ACCESIBLE

Ámbito de la Práctica: Marco General para la Mejora de la Calidad en la Administración General del Estado. Programa de reconocimiento

AEBOE ha recibido el Premio TAW 2009 en reconocimiento a la labor de las entidades, públicas que trabajan en pro de la Accesibilidad Web y que contribuyen así a que cualquier persona, con independencia de sus limitaciones físicas o psíquicas, pueda beneficiarse de las ventajas que Internet ofrece.

Bienvenidos Benvinguts Benvidos Ongi etorri Welcome Bienven

GOBIERNO DE ESPAÑA MINISTERIO DE LA PRESIDENCIA **BOE** Boletín Oficial del Estado

BOE BORME La Agencia Diario BOE Consultas

Está Vd. en Inicio BOE

Preguntas frecuentes

Contenido y secciones del BOE

¿Es oficial y auténtico el BOE en Internet?

¿Cómo y desde cuándo se garantiza la autenticidad del BOE electrónico?

¿Por qué un documento electrónico firmado es inalterable?

¿Qué es el CVE?

¿Tiene problemas al imprimir el BOE?

Firma electrónica

Manual de configuración para la validación de la firma (PDF)

Certificado raíz FNMT (.cer)

Certificado intermedio FNMT (.cer)

Consulta al diario oficial Boletín Oficial del Estado

Último BOE publicado

junio 2010						
l	m	x	j	v	s	d
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30				

mes anterior mes siguiente ver todos los calendarios

Ir al BOE de fecha... (dd/mm/aaaa)

Ir al BOE número... (nnn/aaaa)

Buscar Limpiar

Verificación de documentos

Teclee el CVE en la casilla

BOE- Verificar [¿Qué es el CVE?](#)

Búsqueda en el último BOE publicado:

Buscar Limpiar

[Otras búsquedas y bases de datos](#)

Suplementos del BOE

Importante: [¿Tiene problemas al imprimir el BOE?](#)

Inicio Sobre la sede electrónica Contactar Aviso jurídico (BOE) Nuestra web Mapa Accesibilidad **TAW. Premio 09**

Agencia Estatal BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO
Avda. de Manoteras, 54 - 28050 Madrid - Tel.: (+34) 902 365 303 / 91 111 4000

Imagen de la web de AEBOE

AEBOE recibió el Premio TAW 2009 a la Web Pública más accesible que distingue a las páginas web impulsadas por administraciones públicas de rango estatal, autonómico o provincial con el mayor nivel de accesibilidad de acuerdo con los estándares del W3C. La implementación del "Sistema Integrado de Procesos Aeronáuticos" (SIPA) en la Inspección Aeronáutica, emprendida por AESA, ha recibido el Premio ComputerWorld 2009. Este Sistema ha sido reconocido como el "Proyecto Tecnológico del Año" en el Sector Público. El galardón representa un reconocimiento al compromiso de AESA con la modernización y calidad de los servicios para conseguir elevar los niveles de gestión de la seguridad aérea. Los Premios Computerworld destacan a aquellos

proyectos que mejor aprovechan las Tecnologías de la Información para mejorar el servicio de los organismos públicos y privados.

Algunas Agencias también han tomado algunas iniciativas que merecen ser destacadas. En el caso de AECID, se ha desarrollado un Proyecto de Sostenibilidad Ambiental. Este proyecto ha supuesto, entre otros, la reducción del consumo de energía, la puesta en marcha de sistemas de reciclaje o la inclusión en los contratos que celebra AECID de cláusulas de calidad ambiental. Estas iniciativas se enmarcan dentro de las directrices establecidas en el Estatuto de la Agencia, que contempla a la calidad ambiental como uno de los tres elementos transversales sin los cuales no es posible avanzar hacia un desarrollo humano sostenible.

4. BALANCE SOBRE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LAS AGENCIAS ESTATALES

Este informe recoge el resultado del análisis de las actividades que en el ámbito de la Gestión de la Calidad han desarrollado las siete Agencias Estatales hasta finales de año 2009. Según su fecha de creación tales Agencias son las siguientes: la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, la Agencia de Cooperación Internacional para el Desarrollo, la Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado, la Agencia Consejo Superior de Investigaciones Científicas, la Agencia Estatal Antidopaje, la Agencia Estatal de Meteorología y la Agencia Estatal de Seguridad Aérea.

El informe pretende dar cumplimiento al mandato recogido en la disposición adicional primera de la Ley 28/2006, de 18 de julio, de Agencias Estatales para la mejora de los servicios públicos según la que “La Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, 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”. Dentro de AEVAL es el Observatorio de Calidad de los Servicios, del Departamento de Calidad, el responsable de elaborar este informe. Además, este documento pretende ser de utilidad desde varios puntos de vista. Por un lado, aspira a convertirse en un foro de intercambio de buenas prácticas entre las siete Agencias Estatales que sirva para el aprovechamiento mutuo. Además, mediante este informe se quiere orientar a las Agencias en sus actuaciones futuras en el desarrollo de sus compromisos de calidad.

Para realizar el análisis de las actividades efectuadas por las Agencias en materia de calidad se han estudiado las siguientes cuestiones:

1. El compromiso con la calidad de las nuevas Agencias recogido en sus documentos institucionales y de gestión, así como la estructura organizativa que da soporte a la gestión de calidad en cada Agencia.
2. El grado de integración de la calidad en el sistema de gestión de cada Agencias, en concreto, las actuaciones realizadas para el desarrollo de un Plan de Calidad, la formación y difusión de los conocimientos, habilidades

y valores necesarios para el desarrollo de la función de calidad, la existencia de la Gestión de Procesos y la identificación de los actores críticos y alianzas de la organización.

3. El despliegue de los programas del Marco General para la Mejora de la Calidad en la Administración General del Estado así como otras iniciativas en materia de gestión de calidad no capturadas por los programas del Marco, que pueden abarcar iniciativas de gestión de tipo general u otras específicas de las Agencias.

En primer lugar, se ha realizado un análisis documental de los Estatutos, Contratos de Gestión y, en su caso, Memorias o Planes iniciales de las siete Agencias. Mediante tal análisis se ha tratado de valorar el compromiso con la calidad de las nuevas Agencias en sus momentos fundacionales. En segundo lugar, se han estudiado las actuaciones específicas de las Agencias en materia de gestión de calidad. Para ello, el Observatorio ha utilizado principalmente la información que las propias Agencias le han proporcionado en las entrevistas de trabajo que se desarrollaron en los meses de abril y mayo de 2010 entre responsables de calidad de las Agencias y el propio Observatorio de AEVAL.

A continuación, se presentan algunas conclusiones que, a diferencia del modo trasversal en que está organizado el informe y el propio resumen ejecutivo, hacen referencia en este caso a cada una de las Agencias Estatales. Para cada una de ellas, se sintetizan en primer lugar los aspectos relacionadas con la forma en que el compromiso con la calidad está recogido en sus documentos institucionales y de gestión y la manera en que éste se concreta en la estructura organizativa de cada Agencia. En segundo lugar, se realiza un breve balance del grado de integración de la calidad en el sistema de gestión de cada Agencia. Finalmente, se exponen los logros y retos en relación con el despliegue de los programas del Marco General para la Mejora de la Calidad en la Administración General del Estado.

La Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL), tanto por ser la primera Agencia creada a finales de 2006

como por la propia finalidad de su existencia, entre otras, el impulso de la gestión de la calidad de los servicios públicos, tiene el desafío de ser la Agencia que indique el itinerario en materia de gestión de calidad al resto de organizaciones de este tipo.

En este sentido, la citada Agencia ha realizado avances considerables en 2009. AEVAL ya recogía entre sus principios básicos el de calidad y mejora continua, entendido como el compromiso sistemático con la autoevaluación y la utilización de modelos de excelencia que permitan establecer áreas de mejora y prestar sus servicios de forma innovadora. Con el objetivo de dar soporte a la gestión de calidad, en la Agencia se apoyan desde el máximo nivel organizativo las iniciativas en esta materia. La responsabilidad sobre el despliegue operativo de la política de calidad está ubicada en el Departamento de Calidad. No se trata, sin embargo, de una unidad ad hoc, pues su labor de fomento de la calidad se refiere a la Administración General del Estado. AEVAL ha enriquecido la estructura organizativa como un Comité de Calidad y diversos Grupos de Trabajo que involucran a distintos departamentos de la Agencia.

El primer Plan de Acción Anual de 2009, desarrollo del Contrato de Gestión 2008-2011, incluyó la implementación del Plan de Calidad y del Plan de Alianzas que habían sido diseñados a lo largo de 2008. Los objetivos del Plan de Calidad plurianual 2008-2011 de AEVAL se han alcanzado casi en su totalidad, si bien con algunos retrasos.

Durante 2009, AEVAL ha trabajado especialmente en su Plan de Alianzas, en la definición de su Mapa de Procesos y en el diseño de otras herramientas de gestión tales como el Cuadro de Mando Integral para el seguimiento periódico de los objetivos, que en la actualidad se halla en fase de revisión.

En AEVAL se han realizado actividades en cuatro de los cinco Programas del Marco General para la Mejora de la Calidad. En concreto, se ha llevado a cabo un estudio general de análisis de demanda a los grupos de interés de la organización y varios estudios de satisfacción de los usuarios de la Agencia. Además, existe un borrador muy avanzado de Carta de Servicios. AEVAL dispone de una unidad responsable de la gestión y tramitación de las quejas y sugerencias y existe un borrador de su proceso de tramitación. Entre 2008 y 2009 se realizó una evaluación conforme al modelo EVAM, de la que se están implementando algunas áreas de mejora, en las que, no obstante, la Agencia deberá perseverar.

La Agencia de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), aprobó su Contrato de Gestión en julio de 2009. La Agencia se ha marcado como objetivo estratégico el de Introducir en AECID la cultura y los instrumentos de la gestión de calidad. Para perseguir este objetivo, AECID cuenta con una Unidad de Organización, Calidad y Asuntos Jurídicos y varios grupos de trabajo, cuya actividad ha dado lugar a

proyectos de mejora como la apuesta por el teletrabajo o el diseño de un Código Ético, entre otros.

AECID decidió realizar en 2009 una autoevaluación en sus servicios centrales conforme al modelo EVAM que le permitiera identificar sus áreas de mejora. En la actualidad, la Agencia esta llevando a cabo la tarea de diseñar su primer Plan de Calidad tomando como referencia las cuarenta y dos áreas de mejora y recomendaciones la autoevaluación, algunas de las cuales ya han sido implementadas.

AECID cuenta ya con un mapa de procesos y durante 2009 ha elaborado un inventario de procedimientos administrativos y un manual corporativo de procedimientos para los servicios centrales. En cumplimiento del Plan de Simplificación e Informatización de Procedimientos y adaptación a la Ley 11/2007, AECID ha implementado una aplicación informática para la tramitación de los procedimientos. Además, la Agencia ha identificado sus grupos de interés en consonancia con su política y estrategia organizativas.

Además, de su actividad de autoevaluación, en relación al cuarto programa del Marco General para la Mejora de la Calidad, AECID ha realizado actividades en otros dos de estos cinco programas. Dispone de un borrador avanzado de Carta de Servicios del Centro de Información. Además, ha aprobado el programa de Quejas y Sugerencias.

La Agencia Estatal Boletín Oficial de Estado (AEBOE) aprobó su Contrato de Gestión en enero de 2009. La Agencia da soporte a la gestión de calidad mediante el Departamento de Programación Seguimiento y Evaluación de la Gestión, su Comité de Calidad y dos grupos de trabajo para realizar el seguimiento de las certificaciones ISO con las que cuenta.

El Contrato de Gestión establece la puesta en marcha de un Plan de Calidad, Evaluación y Seguimiento de la gestión. Las iniciativas en materia de calidad recogidas en el Plan de Acción Anual de 2009 comenzaron a ejecutarse ese mismo año.

En relación con los programas del Marco General para la Mejora de la Calidad, AEBOE realiza varias encuestas para analizar la demanda y evaluar la satisfacción en los ámbitos de su actividad en los que cuentan con una certificación ISO 9001:2000. La Agencia se plantea revisar los cuestionarios con el objetivo de mejorarlos técnicamente y adaptarlos a los cambios que han experimentado los servicios a los que se circunscriben dichas encuestas. Respecto al segundo de los programas del Marco, AEBOE aprobó en 2009 tanto su Carta de Servicios convencional como su Carta de Servicios Electrónicos. La Agencia dispone de un sistema de gestión de quejas y sugerencias. En esta Agencia las quejas y sugerencias pueden realizarse de forma presencial y, a partir de marzo de 2010, también telemáticamente. A pesar de ello, AEBOE no

ha realizado un informe de seguimiento de las quejas y sugerencias en 2009, aunque en 2010 ha aprobado un procedimiento que permitirá realizar un seguimiento más detallado y controlado de las mismas. Respecto al cuarto programa del Marco, la Agencia realizó durante el año 2009 las labores previas necesarias para abordar una autoevaluación con el modelo EVAM en el año 2010. Finalmente cabe destacar que AEBOE recibió el Premio TAW 2009 a la Web Pública más accesible que distingue a las páginas web impulsadas por administraciones públicas de rango estatal, autonómico o provincial con el mayor nivel de accesibilidad de acuerdo con los estándares del W3C.

La Agencia Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC) no ha aprobado su Contrato de Gestión. A pesar de ello, esta Agencia ha realizado un importante esfuerzo de planificación estratégica que dio lugar a la presentación de su Plan de Actuación 2010-2013 en 2009. En este Plan Estratégico han participado todos los Centros e Institutos del CSIC, así como las Unidades Horizontales y las Áreas Científico Técnicas, identificando sus fortalezas y áreas de mejora. Uno de los principales méritos de esta iniciativa es que los distintos planes estratégicos fueron evaluados por paneles de expertos internacionales, con la intención de buscar la excelencia de la investigación científica. En este sentido, el CSIC realizó un especial esfuerzo por identificar sus alianzas y grupos de interés.

En CSIC, la dirección de la implementación de la Gestión de Calidad es responsabilidad de la Vicepresidencia de Organización y Relaciones Institucionales. Además, en 2009 se creó la Unidad de Calidad. El CSIC ha definido su estrategia de actuación en materia de gestión de la calidad. Tal estrategia deberá concretarse en los próximos meses. Para preparar tal tarea se han puesto en marcha algunas iniciativas con el fin de difundir e impulsar el interés por la gestión de calidad en el Consejo.

La actividad que ha realizado CSIC en relación con los programas del Marco General de Mejora de la Calidad es todavía incipiente. La Agencia cuenta, no obstante, con varios grupos de trabajo para la acreditación y certificación en algunos laboratorios. Además, ha constituido un grupo de trabajo para la elaboración de la Carta de Servicios del Jardín Botánico. Asimismo, se ha aprobado el procedimiento para la gestión de quejas y sugerencias.

El borrador de Contrato de Gestión de la Agencia Estatal Antidopaje (AEA) contiene un primer esbozo de su Plan de Calidad, que deberá ser desarrollado más detalladamente en los próximos meses en cumplimiento de varios de sus objetivos estratégicos. AEA ha definido sus grupos de interés a partir de su Estatuto y ha suscrito convenios con algunos de ellos. AEA no ha realizado actividades significativas en relación con los programas del Marco General para la Mejora de la Calidad. Sin embargo, las quejas y

sugerencias pueden canalizarse a través del buzón del Ministerio de Presidencia.

En Agencia Estatal de Meteorología (AEMET), el anteproyecto del Contrato de Gestión se compromete a asegurar la calidad de los servicios que se prestan mediante el establecimiento de un sistema de gestión de la calidad y a mejorar los procesos y canales de atención a las necesidades y demandas de los ciudadanos, instituciones, empresas y la sociedad en su conjunto.

El desarrollo de la función de calidad se realiza a partir del Área de Calidad que depende de la Presidencia de la Agencia. Además, dispone de un Comité Asesor de Calidad. AEMET cuenta con Grupos de Trabajo constituidos para la mejora de la calidad en ámbitos específicos de la actividad de esta Agencia. AEMET ha identificado sus principales sectores de actividad que utiliza para analizar la evolución de la demanda comercial y la fijación de precios públicos.

Las actividades requeridas para garantizar el cumplimiento del Marco General para la Mejora de la Calidad se han vertebrado en ocho programas de actuación, lo que permitirá a AEMET afianzar la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad. Ha realizado algunas actividades en el programa de estudio de la demanda y análisis de la satisfacción. En 2009, la Agencia llevó a cabo el seguimiento y revisión de los compromisos de su Carta de Servicios, cuya actualización está muy avanzada. En esta Agencia debe destacarse el sistema de Quejas y Sugerencias, cuyo procedimiento ha sido revisado recientemente.

La Agencia Estatal de Seguridad Aérea (AESA) no ha aprobado hasta el momento su Contrato de Gestión. No obstante, el borrador del mismo incluye varios compromisos relacionados con la gestión de calidad. En AESA el órgano responsable de la calidad es la Dirección de Evaluación, Seguridad y Auditoría Técnica (DESATI) y, dentro de ella, la División de Calidad y Planificación Estratégica.

AESA ha priorizado hasta el momento la consolidación de la parte operativa de la organización para garantizar el éxito de las auditorías internacionales a las que es sometida por razón de su actividad. No obstante, la Agencia también ha diseñado en 2009 un borrador de Plan de Calidad, que debiera, al menos en versión reducida, incluirse en el Contrato de Gestión. Algunas de las medidas recogidas en el Plan de Calidad se pusieron ya en marcha en 2009.

Es el caso de la producción de los Manuales de Organización de cada una de las Direcciones, la elaboración de los procedimientos de calidad, y de los procedimientos operativos de las distintas Direcciones y la ejecución del Plan trienal de auditorías, emisión de informes de no conformidad y acciones correctivas. La Agencia se encuentra asimismo en proceso de elaboración de su Manual de Calidad.

En esta Agencia cabe destacar su sistema de control informático de las auditorías internas así como el desarrollo de un Sistema de Costes y Proyectos Horizontales con el objetivo de servir para la adopción de decisiones de gestión responsables e informadas.

En cuanto a la actividad de la Agencia en relación con los Programas del Marco General para la Mejora de la Calidad, el trabajo de la Agencia es todavía reducido aunque se han planificado actividades vinculadas a los mismos hasta 2013. En 2009, se diseñó un estudio de la demanda con los principales grupos de interés de la Agencia. Hasta el momento, AESA no ha formalizado un procedimiento para la atención de las Quejas y Sugerencias que pueda recibir, a pesar de lo cual contesta a los mensajes que recibe de los ciudadanos. La Agencia tiene previsto avanzar durante 2010. La Agencia se canalizan a través de las oficinas de atención al público y el registro del Ministerio de Fomento. La Agencia tiene la ambición de implementar 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. En 2009, la implementación del “Sistema Integrado de Procesos Aeronáuticos” (SIPA) en la Inspección Aeronáutica, emprendida por la AESA ha recibido el Premio ComputerWorld 2009. Este Sistema ha sido reconocido como el “Proyecto Tecnológico del Año” en el Sector Público.

Finalmente, el balance de lo realizado por las Agencias a lo largo de 2009 es positivo aunque desigual en función de cada organización. La heterogeneidad de las Agencias hace difícil realizar conclusiones comparadas. Sus diferentes trayectorias, dimensiones o su propio objeto de actuación influyen en sus prioridades de gestión. Asimismo, debe destacarse aquí que todas las Agencias han mostrado cierta preocupación por el futuro de sus actuaciones en materia de calidad en un entorno de austeridad presupuestaria. Finalmente, aún teniendo en cuenta este contexto de austeridad, el Observatorio de Calidad ha realizado algunas recomendaciones de mejora, incluidas en el resumen ejecutivo de este documento.

5. DATOS BÁSICOS DE LAS AGENCIAS ESTATALES

AEVAL

FECHA DE CREACIÓN	<i>Real Decreto 1418/2006, de 01/12/2006</i> Publicado en el BOE 14/02/2006	
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	
ÓRGANOS DE GOBIERNO	Presidencia de la Agencia. Consejo Rector.	
ÓRGANO EJECUTIVO	Presidencia de la Agencia.	
CONSEJO RECTOR	Constitución	05/02/2007
	Composición	<p>La Presidencia de la Agencia lo será también del Consejo Rector. Consejeros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presidenta de la Agencia. • Subsecretaria del Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación. • Secretaria General de Presupuestos y Gastos del Ministerio de Economía y Hacienda. • Inspector General del Ministerio de Economía y Hacienda. • Secretaria de Estado para la Función Pública. • Subsecretario del Ministerio de la Presidencia. • Dos profesores universitarios de reconocido prestigio en las materias que conciernen a la Agencia.
COMISIÓN PERMANENTE	La Presidencia de la Agencia también lo será de la Comisión Permanente. 4 Consejeros.	
COMISIÓN CIENTÍFICA Y PROFESIONAL	Presidencia de la Agencia Miembros del Consejo Rector designados por la Presidencia de la Agencia	
COMISIÓN DE CONTROL	3 miembros del Consejo Rector.	
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 de la Presidencia del Gobierno PRE/2650/2008, de 4 de septiembre. (BOE 20/09/08). Cuatro años de duración.	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS. PLAN INICIAL DE ACTUACIÓN	<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. 	
PRESUPUESTO	5.960.522,80 €	
RECURSOS HUMANOS	La Agencia cuenta con una plantilla formada por 59 personas.	

AEBOE

FECHA DE CREACIÓN	Real Decreto 1495/2007, 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.	
CONSEJO RECTOR	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"> • 5 del Ministerio de Presidencia. • 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).
COMISIÓN DE 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 PRE/3/2009, de 9 de enero. Publicado en BOE el 13 de enero de 2009. Cuatro años de duración.	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	<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	70.578.780 € (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).	
RECURSOS HUMANOS	La Agencia cuenta con una plantilla formada por 503 personas.	

		AECID
FECHA DE CREACIÓN	<i>Real Decreto 1403/2007</i> , 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.	
CONSEJO RECTOR	Constitución	10/01/2008
	Composición	<p>Presidencia de la Agencia es ostenta también la Presidencia del Consejo Rector.</p> <p>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. • Secretario: el Secretario General de la Agencia (sin voto).
COMISIÓN PERMANENTE	<ul style="list-style-type: none"> - Presidencia de la Agencia - Dirección de la Agencia - Consejero - Secretario (sin voto) 	
COMISIÓN DE 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	<p>Contrato de Gestión aprobado por la ORDEN PRE/1914/2009, de 13 de julio. Publicado en el B.O.E. núm. 171 de 16.07.2009. Duración anual</p>	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS. PLAN INICIAL DE ACTUACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Poner en funcionamiento la nueva Agencia en el Marco de la Ley de Agencias. • Adaptar la Agencia 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 2005-2008. • Gestionar y ejecutar la programación anual de la AECID. • Apoyar al personal y a las distintas unidades de la AECID en el proceso de cambio. • Fomentar las relaciones de colaboración y coordinación. • Reforzar la acción humanitaria. • Aumentar la transparencia en la gestión y la rendición de cuentas al ciudadano. • Obtener el análisis del sistema de información integral de la Agencia. 	
PRESUPUESTO	946.612.240,49 €	
RECURSOS HUMANOS	La Agencia cuenta con una plantilla formada por 1.024 personas.	

CSIC

FECHA DE CREACIÓN	Real Decreto 1730/2007 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	Dirección de la Agencia.	
CONSEJO RECTOR	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
COMISIÓN DE 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 INICIAL DE ACTUACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Promover y ejecutar investigación científica de excelencia. • Fomentar la transferencia de conocimiento al sector productivo. • Formar investigadores altamente cualificados. • Fomentar y transmitir la cultura científica a la sociedad. • Implementación en el ámbito internacional. 	
PRESUPUESTO	858.661.799,24 €	
RECURSOS HUMANOS	La Agencia cuenta con una plantilla formada por 13.538 personas.	

AEMET

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	
CONSEJO RECTOR	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)
COMISIÓN PERMANENTE	Presidencia de la Agencia 3 Consejeros 1 Secretario (sin voto)	
COMISIÓN DE 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	No aprobado todavía.	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS. PLAN INICIAL DE ACTUACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Transformación en Agencia Estatal de Meteorología. - Adaptar a Reglamentos de Cielo Único Europeo. - Mejora de actuaciones ante fenómenos adversos. - Apoyo de políticas medioambientales. - Mejora de la comunicación y la atención a usuarios. - Modernización de la tecnología y del modelo de producción. - Modernización de la gestión. - Fortalecerse internacionalmente. - Realización de actividades de I+D+i 	
PRESUPUESTO	116.575.660 €	
RECURSOS HUMANOS	La Agencia cuenta con una plantilla formada por 1.463 personas.	

AEA

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	
CONSEJO RECTOR	Constitución	14/04/2008
	Composición	<p>La Presidencia de la Agencia lo es también del Consejo Rector.</p> <p>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).
COMISIÓN PERMANENTE	3 Miembros	
COMISIÓN DE 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	No aprobado todavía.	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS. PLAN INICIAL DE ACTUACIÓN	<p>La planificación de las acciones necesarias para la puesta en pleno funcionamiento de la AEA, desde la constitución de sus órganos de gobierno.</p> <p>Las operaciones necesarias para la puesta en marcha de la Agencia, ya iniciadas en 2008, constituyen objetivos de carácter general y objetivos de carácter específico.</p> <p>Los aspectos económico-presupuestarios y medios de personal necesarios para la puesta en marcha de la AEA.</p>	
PRESUPUESTO	6.111.900 €	
RECURSOS HUMANOS	La Agencia cuenta con una plantilla formada por 65 personas.	

FECHA DE CREACIÓN	Real Decreto 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	
CONSEJO RECTOR	Constitución	20/10/2008
	Composición	<p>Presidencia de la Agencia, que lo será también del Consejo Rector.</p> <p>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:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1 Secretario (sin voto).
COMISIÓN DE 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	No aprobado todavía.	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS. PLAN INICIAL DE ACTUACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Constitución de los órganos de la Agencia, así como la dotación del personal necesario para su funcionamiento. - Actuaciones orientadas al objeto de creación de la Agencia con tres grandes ejes: <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el sistema de información disponible para poder detectar los primeros indicios de deterioro de la seguridad, de modo que permita actuar preventivamente a la Administración Aeronáutica. • Mejorar la eficacia de la propia actividad inspectora. • Mejorar la eficacia de la actuación sancionadora, Recursos Humanos y presupuestarios. 	
PRESUPUESTO	54.758.340 millones de euros	
RECURSOS HUMANOS	La Agencia cuenta con una plantilla formada por 354 personas.	



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE LA PRESIDENCIA