Informe de seguimiento de la actividad de los Ministerios en relación con los Programas del Marco General para la Mejora de la Calidad de la Administración General del Estado durante 2009

Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, por el que se establece el Marco General para la Mejora de la Calidad en la AGE

OBSERVATORIO DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS

GOBIERNO DE ESPAÑA

MINISTERIO DE POLÍTICA TERRITORIAL Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

agencia de evaluación y calidad

INFORME DE SEGUIMIENTO DE LA ACTIVIDAD DE LOS MINISTERIOS EN RELACIÓN CON LOS PROGRAMAS DEL MARCO GENERAL PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO DURANTE 2009

Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios
Ministerio de Política Territorial y Administración Pública

Febrero de 2011

Primera versión: febrero 2011

© Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas
y la Calidad de los Servicios

Edita: Ministerio de Poltítica Territorial y Administración Pública
Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios

Directora del Informe:

Eloísa del Pino Matute

Directora del Observatorio de Calidad de los Servicios de AEVAL

Equipo de redacción:

Eloísa del Pino Matute

Eloy Cuellar Martín

José M. Díaz Pulido

Director del Departamento de Calidad de los Servicios:

Joaquín Ruiz López

Presidenta de AEVAL:

María Luisa Carcedo Roces

NIPO: 851-11-004-3

Catálogo General de Publicaciones Oficiales: http://publicacionesoficiales.boe.es/

ÍNDICE

I. LA EVALUACIÓN DE LA ACTIVIDAD DE LOS MINISTERIOS EN MATERIA DE CALIDAD: ANTECEDENTES Y OBJETIVOS **11**

II. METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN DE LA ACTIVIDAD DE LOS MINISTERIOS **13**

III. EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE ANÁLISIS DE LA DEMANDA Y EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN **19**

1. La implantación del Programa de Análisis de la Demanda y Evaluación de la Satisfacción de los Usuarios 19
La cobertura de los programas 19
La adhesión de los estudios a la metodología recomendada 26

2. Los resultados del Programa de Análisis de la Demanda y Evaluación de la Satisfacción de los usuarios 28
La utilización de los hallazgos de estos programas para desarrollar otros programas del Marco 28
La utilización de los resultados de estos programas para diseñar mejoras de la calidad de los servicios públicos 29

3. Recapitulación 30

IV. EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE CARTAS DE SERVICIOS **32**

1. La implementación del programa de Cartas de Servicios 32
Cobertura del programa de Cartas 32
Seguimiento de la metodología recomendada 40

2. Los resultados del Programa Cartas de Servicios 48
Las garantías para los ciudadanos 48
El cumplimiento de los compromisos recogidos en las Cartas de Servicios 51

3. Recapitulación 57

V. EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE QUEJAS Y SUGERENCIAS **59**

1. La implantación del programa de Quejas y Sugerencias 59
Los puntos para la Presentación de Quejas y Sugerencias 59
Recepción de quejas y sugerencias por canales de presentación 63

2. Los resultados del Programa de Quejas y Sugerencias 66
Los plazos de contestación de las quejas y sugerencias recibidas por los distintos ministerios 66
Los motivos por los que los ciudadanos se quejan y sugieren 69

3. Recapitulación 71

VI. EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES **73**

1. La Implantación del programa de Calidad de las organizaciones..... 73
El volumen de las autoevaluaciones y evaluaciones externas 73

2. La eficacia del programa de Calidad de las organizaciones 75
Áreas de Mejora identificadas a partir de la actividad en el programa 75
Acciones de Mejora implantadas a partir de la actividad en el programa 76

3. Recapitulación 77

VII. EL PROGRAMA DE RECONOCIMIENTO **79**

1. Evaluación del programa de Reconocimiento..... 79
El Subprograma de Reconocimiento a la Excelencia 80
El Subprograma de Premios a la Calidad y la Innovación de la Gestión Pública..... 83

2. Recapitulación 85

VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES **87**

Recomendaciones en relación con los Programas de Análisis de la Demanda y Evaluación de la Satisfacción de los Usuarios..... 88

Recomendaciones en relación con el Programa de Cartas de Servicios 89

Recomendaciones en relación con el Programa de Quejas y Sugerencias..... 90

Recomendaciones en relación con el Programa de Evaluación de la Calidad 92

Recomendaciones en relación con el Programa de Reconocimiento..... 93

REFERENCIAS QUE PUEDEN RESULTAR ÚTILES **95**

ANEXOS

Anexo I. Acrónimos utilizados. 97

Anexo II: Reconocimientos a la excelencia 97

Organizaciones de la AGE con el nivel de excelencia certificado durante el año 2009 conforme al Modelo EFQM por AEVAL 97

Organizaciones de la AGE con el nivel de excelencia certificado durante el año 2009 conforme al Modelo EVAM por AEVAL 98

Organizaciones de la AGE con nivel de excelencia certificado durante el año 2008 conforme al Modelo EFQM de Excelencia por AEVAL 98

Organizaciones de la AGE con nivel de excelencia certificado durante el año 2008 conforme al Modelo EVAM (Evaluación, Aprendizaje y Mejora) por AEVAL 99

Organizaciones de la AGE con nivel de excelencia certificado durante el año 2007 conforme al Modelo EFQM de Excelencia por AEVAL 99

Organizaciones de la AGE con nivel de excelencia certificado durante el año 2006 conforme al Modelo EFQM de Excelencia por AEVAL 99

Anexo III. Candidaturas presentadas a los premios en 2009 101

ÍNDICE DE CUADROS, TABLAS Y GRÁFICOS

Cuadro 1. Los Programas del Marco General para la Mejora de la Calidad en la AGE 14

Cuadro 2. Posibles Causas de las Quejas y Sugerencias 17

Cuadro 3. Fragmento del cuestionario de Análisis de la Demanda: "Detección de las necesidades formativas" del Ministerio de Educación. 21

Cuadro 4. Fragmento del cuestionario del estudio de satisfacción: "Evaluación de la Satisfacción del Solicitante de Diseños Industriales 2009" de la Oficina Española de Patentes y Marcas. 23

Tabla 5. Número de Cartas de Servicios en la Administración General del Estado a 31 de diciembre de 2009 32

Tabla 6. Actividad realizada en el programa de Cartas de Servicios durante 2009 y Cartas pendientes de actualizar en la Administración General del Estado 33

Cuadro 7. Documento divulgativo de la Carta de Servicios de la Delegación del Gobierno en Aragón, publicada en el BOE el 24/11/2009. 35

Cuadro 8. Documento divulgativo de la Carta de Servicios de la Jefatura Provincial de Tráfico de Alicante publicada en el BOE el 16/02/2009. 36

Cuadro 9. Documento divulgativo de la Carta de Servicios del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía publicada en el BOE el 19/01/2009. 38

Cuadro 10. Diagramas de Proceso de Elaboración de la Carta de Servicios y del Proceso de Establecimiento de los Compromisos de Calidad 41

Tabla 11. Seguimiento de la Guía de para el desarrollo de Cartas de Servicios publicada por AEVAL. 43

Tabla 12. Cartas de Servicios que contemplan medidas de subsanación 49

Cuadro 13. Medidas de Subsanación de la Carta de Servicios de la Dirección General del Catastro 51

Tabla 14. Grado de cumplimiento de los compromisos establecidos en las Cartas de Servicios 52

Cuadro 15. Grado de cumplimiento de indicadores de la Carta de Servicios de la Secretaría General de Comercio Exterior accesible a la ciudadanía a través de la página web del MITYC. 55

Cuadro 16. Microsite de Calidad de la Oficina Española de Patentes y Marcas donde se publica información sobre el grado de cumplimiento de las Cartas de este organismo a disposición de todos los ciudadanos. 56

Cuadro 17. Preparación de la Unidad de Quejas y sugerencias 60

Cuadro 18. Impresión de pantalla de la aplicación telemática de presentación de quejas y sugerencias del Ministerio de Educación 62

Cuadro 19. El desarrollo del Programa de Evaluación de la Calidad destaca en la Tesorería General de la Seguridad Social 77

Cuadro 20. Tipos de Sellos en función del modelo y rango de puntuación que contemplan 79

Cuadro 21. Modalidades de Premios de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL) 80

Tabla 22. Programa de Reconocimiento durante 2009 en la AGE 81

Tabla 23. Evolución del volumen de certificaciones otorgadas por la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL)..... 81

Cuadro 24. Aeropuerto de Ibiza; Trayectoria en la búsqueda de la excelencia..... 83

Cuadro 25. Acto de Entrega de los Premios a la Excelencia 2009 por el Vicepresidente Tercero y Ministro de Política Territorial y Administración Pública 84

Cuadro 26. Distintivo del Premio Europeo e-Government 2009 otorgado al Geoportal de Hidrocarburos del MITYC por la calidad del desarrollo en Internet y los servicios electrónicos que presta el Geoportal del Mityc..... 85

Cuadro 27. Premio a la Entidad más Innovadora del Año. Colegio Oficial de Ingenieros Industriales de Madrid..... 85

I. La Evaluación de la actividad de los Ministerios en materia de calidad: antecedentes y objetivos

Este documento recoge el análisis de las actividades que, con la finalidad de mejorar la calidad de los servicios prestados a los ciudadanos, realizaron los Ministerios en 2009. En concreto, en este informe del Observatorio de Calidad de los Servicios de la Agencia de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL) se presentan los resultados del seguimiento de cinco de los programas recogidos en el Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, por el que se establece el Marco General para la Mejora de la Calidad en la Administración General del Estado (AGE): Análisis de la Demanda y Evaluación de la Satisfacción de los Usuarios de los Servicios; Cartas de Servicios; Quejas y Sugerencias; Evaluación de la Calidad de las Organizaciones; y Reconocimiento.

La creación de AEVAL, cuyo Estatuto fue aprobado mediante el Real Decreto 1418/2006, de 1 de diciembre, supuso un avance hacia la consolidación de la cultura y la práctica de la Gestión de la Calidad en las AGE. En concreto, en su seno, el Observatorio de Calidad de los Servicios es el responsable de realizar el seguimiento de los programas del Marco General para la Calidad. Se da así cumplimiento 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 AGE el que establece la necesidad de abordar anualmente su evaluación.

Más recientemente, el Real Decreto 1039/2009 de 29 de junio consolidó las competencias de AEVAL en relación con los programas del Marco General para la Mejora de la Calidad. Tal norma específica que, transcurridos más de dos años desde la creación de AEVAL, la experiencia adquirida aconseja, en beneficio de la claridad procedimental, unificar en la Agencia las competencias en materia de calidad que, hasta ese momento, se encontraban repartidas entre ésta y la Secretaría de Estado para la Función Pública. En concreto, la disposición adicional tercera del citado Real Decreto establece que las menciones a la extinta Secretaría General para la Administración Pública contenidas en el Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, han de entenderse referidas a AEVAL. Por otra parte, la disposición adicional cuarta del Real Decreto 1039/2009 determina que AEVAL, de acuerdo con los principios administrativos de cooperación y de colaboración,

remitirá anualmente a la Secretaría de Estado para la Función Pública el informe de seguimiento de los programas de calidad.

Así pues, este informe realizado por el Observatorio de Calidad de los Servicios de AEVAL da cumplimiento a lo establecido en las normas citadas sobre el seguimiento de los programas. El objetivo principal del análisis es contribuir a lograr el perfeccionamiento de los programas que tienen como misión contribuir a la mejora de la calidad de los servicios que la administración presta a la ciudadanía. Sin embargo, no puede desconocerse que la información recogida en este documento contribuye a avanzar en la transparencia y la rendición de cuentas. Además, en esta ocasión se ha perseguido especialmente el que los propios Ministerios puedan conocer y aprovecharse mutuamente de sus iniciativas para lo cual se han resaltado algunas buenas prácticas que pueden ser objeto de intercambio.

En el siguiente apartado de este documento se expone la metodología utilizada para realizar el análisis. A partir del apartado tercero, se presenta el resultado del análisis de los programas de Análisis de la Demanda y de Evaluación de la Satisfacción de los Usuarios de los Servicios; el programa de Cartas de Servicios; el de Quejas y Sugerencias; el de Evaluación de la Calidad de las Organizaciones; y el programa de Reconocimiento. Finalmente, el capítulo octavo se dedica a las conclusiones y a las recomendaciones.

II. Metodología de la Evaluación de la Actividad de los Ministerios

Como ya se ha mencionado, un año más, el objeto de análisis de este informe son los programas que forman parte del Marco General para la Mejora de la Calidad en la Administración General del Estado (véase Cuadro 1) a excepción del programa del Observatorio de Calidad de los Servicios Públicos que es precisamente la unidad que realiza la evaluación. La evaluación incluye a todos los ministerios existentes a diciembre de 2009. Como ya ocurrió el año pasado, se requirió a los ministerios que excluyeran de los datos que proporcionan al Observatorio la información relativa a las Agencias Estatales que se han configurado conforme a la Ley 28/2006 de 18 de julio, por ser éstas objeto de un informe particularizado que se encuentra ya a disposición de los interesados (http://www.aeval.es/comun/pdf/calidad/Informe_Agencias_2009.pdf).

Desde un punto de vista temporal, la evaluación abarca el año natural de 2009. Hasta la fecha, desde el Observatorio de Calidad de AEVAL se habían realizado análisis similares en 2006, 2007 y 2008. Sin embargo, la comparación entre los resultados de distintos años no es posible excepto en algunos datos. Ello se debe tanto a la constante revisión y perfeccionamiento de la metodología utilizada para recoger la información, como a las modificaciones en la estructura ministerial que el propio Gobierno de la Nación ha realizado a lo largo de esta misma legislatura. Además, las importantes diferencias en la naturaleza de las competencias de los distintos Ministerios, hacen también muy difícil que se pueda comparar entre ellos.

De acuerdo con la finalidad de los programas, la mejora de la calidad de los servicios públicos, la evaluación que aquí se ha realizado se ha orientado tanto al *análisis de la implementación* de cada uno de los programas como al *de los resultados* obtenidos por los mismos.

Cuadro 1. Los Programas del Marco General para la Mejora de la Calidad en la AGE

Programas de análisis de la demanda y de evaluación de la satisfacción de los usuarios

Estos programas tienen 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

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. 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 la Calidad de la Gestión

Tal programa establece la conveniencia de realizar evaluaciones de la gestión de la calidad a partir de modelos reconocidos como CAF, EFQM, Iberoamericano o EVAM, sin perjuicio de otros modelos que ya se vengan aplicando o puedan aplicarse en distintos departamentos ministeriales. La evaluación se puede articular 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 al modelo de aprendizaje y mejora diseñado al efecto.

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 http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/rd951-2005.html - a20#a20 y la concesión de un sello, según el nivel de excelencia comprobado. Podrán solicitar esta certificación aquellas organizaciones que hayan realizado su correspondiente autoevaluación y así lo soliciten. El subprograma de premios a la calidad e innovación en la gestión pública está destinados 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 y las buenas prácticas 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 implantadas.

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 contemplara la información "derivada de la aplicación de los otros programas de calidad regulados en este real decreto"

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

En concreto, la *evaluación 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 los organismos y unidades de la AGE. La segunda, la evaluación 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 evaluación de 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 evalúa hasta qué punto cada programa interactúa con los demás programas del Marco General con los que se relaciona. Por otro lado, se han analizado los resultados vinculados directamente a los objetivos estratégicos y específicos del programa.

En concreto, en relación con el *Programa de Análisis de la Demanda y de Evaluación de la Satisfacción de los Usuarios* se ha analizado la cobertura del programa y se han explorado las metodologías utilizadas en tales estudios y su adecuación a los consejos de las guías metodológicas. Para analizar los resultados del Programa de Análisis de la Demanda y de Evaluación de la Satisfacción se ha atendido a la utilización de los hallazgos obtenidos a través de estos estudios para el diseño del resto de los programas incluidos en el propio Real Decreto, particularmente en el proceso de elaboración y actualización de las Cartas de Servicios y, en su caso, para abordar otras acciones de mejora continua.

Respecto al Programa de *Cartas de Servicios*, en primer lugar se ha analizado el grado de implantación de estos instrumentos en los distintos Ministerios, distinguiendo entre Cartas relativas a servicios convencionales y electrónicos. Este año se ha prestado especial atención a cuántas de las Cartas deberían haber sido actualizadas y no lo han hecho. A continuación, se analiza el grado de adecuación a la metodología recomendada, en particular, el número de Cartas de Servicios que basan la definición de sus compromisos en análisis previos de la demanda, encuestas de satisfacción o en la información obtenida por las unidades de quejas y sugerencias. También se analiza el número de Cartas que contienen (y revisan) los indicadores para el cumplimiento de sus estándares de calidad. Además, se estudia el grado de cumplimiento de los compromisos contenidos en las Cartas de Servicios, declarado por las Inspecciones de Servicios. Finalmente, con datos procedentes de otras fuentes, se revisa cuál es el impacto de las Cartas en las propias organizaciones y el grado de conocimiento de las mismas por parte de los ciudadanos.

En cuanto al *Programa de Quejas y Sugerencias*, el análisis se ha referido en primer lugar al grado de cobertura del programa, analizando la cantidad de unidades de presentación y tramitación de las mismas y el número de quejas y sugerencias realizadas por los ciudadanos. Asimismo, se han explorado distintos aspectos relativos a los canales de presentación de quejas y sugerencias. Además, se ha comprobado que las actuaciones de los ministerios en materia de quejas y sugerencias se adhieren a la Guía aprobada mediante la Resolución de 6 de febrero de 2006.

En segundo lugar, se han analizado los motivos de presentación de quejas y sugerencias. Para poder clasificar las quejas y sugerencias, los ministerios han contado con una plantilla en la que debían consignar el tipo de queja recibida en función de cinco asuntos (véase Cuadro 2): 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. Con el objetivo de establecer el logro de los objetivos del programa se ha estudiado también cual es el rendimiento del mismo en términos de cumplimiento de plazos. Este análisis aporta una información muy valiosa, puesto que permite identificar los aspectos del funcionamiento de las organizaciones y los servicios públicos que motivan quejas de los ciudadanos.

Cuadro 2. Posibles Causas de las Quejas y Sugerencias

1.- INFORMACIÓN

11 Accesibilidad a los puntos de información

111 Presencial

112 Telefónica

113 Telemática

12 Calidad de la información:

121 Información deficiente o incompleta

122 Falta de capacidad o nivel de conocimientos del funcionario

123 Nivel de definición de los requisitos previos

2.- TRATO A LOS CIUDADANOS

21 Falta de amabilidad, cortesía o educación

22 Falta de interés en ayudar al ciudadano

23 Autoritarismo

24 Falta de equidad en el trato

25 Conocimientos y ayuda de los funcionarios.

26 Nivel de comprensión de los problemas planteados

3.- CALIDAD DEL SERVICIO

31 Falta de simplicidad del procedimiento administrativo

32 Tiempos de espera excesivos

33 Problemas de coordinación entre unidades administrativas y/o Departamentos

34 Petición de documentación innecesaria

35 Falta de recursos humanos

36 Horarios

37 Falta de cumplimiento de las expectativas de servicio al ciudadano

38 Defectuosa, incompleta o no prestación del servicio

4.- INSTALACIONES

41 Accesibilidad de las instalaciones

42 Barreras físicas o arquitectónicas

43 Condiciones ambientales y físicas

44 Recursos tecnológicos

45 Mobiliario

46 Falta de espacios o inadecuación de los existentes

5.- INCUMPLIMIENTO DE COMPROMISOS DE CARTAS DE SERVICIOS

6.- OTRAS

Fuente: Guía para la gestión de las quejas y sugerencias de la Subdirección General de Calidad (2006)

En relación con el *Programa de Evaluación de las Organizaciones*, como en los otros programas, se analiza en primer lugar el grado de implementación, detallando el número de autoevaluaciones y evaluaciones externas realizadas en los distintos departamentos ministeriales. Esta información se presenta

desagregada por modelos de evaluación (EFQM, EVAM u otras metodologías), lo que permite conocer el grado de desarrollo de cada modelo en la AGE. En cuanto a los resultados de los programas, se analiza el número de áreas de mejora identificadas en las autoevaluaciones y las iniciativas de mejora que se han implementado o están en proceso de hacerlo.

Por último, por lo que se refiere al *Programa de Reconocimiento* se ha analizado el volumen, la distribución de las certificaciones conseguidas por los distintos ministerios y los niveles de puntuación alcanzados. En el subprograma de premios se contabilizan las candidaturas presentadas por parte de los ministerios y se repasan los premios finalmente concedidos.

Desde el Observatorio se ha realizado a lo largo de 2010 un esfuerzo por mejorar la metodología de recogida de información, tras la experiencia de años anteriores. Para llevar a cabo la evaluación, el Observatorio de Calidad de los Servicios de AEVAL solicitó la colaboración de la Comisión Coordinadora de las Inspecciones Generales de Servicios de los departamentos ministeriales con el objetivo de recabar la información relativa a las unidades convencionales y los programas relacionados en el Real Decreto 951/2005. En el mes de julio se facilitó a cada departamento ministerial una hoja de cálculo para la recogida de datos referida a los programas del MGCAGE.

A partir de la recepción en el Observatorio del documento de recogida de datos en formato hoja de cálculo enviado por cada ministerio, se han elaborado varios indicadores, que se analizan en este informe. La información proporcionada por la Comisión Coordinadora de las Inspecciones se ha completado con datos existentes en el propio Departamento de Calidad de AEVAL.

III. Evaluación del Programa de Análisis de la Demanda y Evaluación de la Satisfacción

1. La implantación del Programa de Análisis de la Demanda y Evaluación de la Satisfacción de los Usuarios

La cobertura de los programas

El objetivo del programa de Análisis de la Demanda y Evaluación de la Satisfacción es **conocer la opinión de los usuarios para mejorar la calidad de los servicios prestados por la Administración General del Estado.** Para ello, este programa recoge dos tipos de acciones distintas: en primer lugar, los estudios de Análisis de la Demanda (AD, en adelante) cuyo objeto es **la detección de las necesidades y expectativas de los usuarios acerca de los aspectos esenciales del servicio** (art. 5.2 RD 951/2005); y, por otro, los estudios de Evaluación de la Satisfacción (ES, en adelante), que pretenden medir la **percepción que tienen los usuarios sobre el funcionamiento de los servicios que prestan las organizaciones de la AGE.**

El primer dato que llama la atención sobre la implantación de este programa en la AGE es el desigual grado de desarrollo entre ambos subprogramas. Mientras que durante el año 2009, las entidades, órganos y organismos de la AGE desarrollaron un total de 224 ES, el número de AD asciende solo a 19 estudios. Esta disparidad puede deberse a que los análisis de la demanda exigen utilizar herramientas más complejas para detectar cuáles son las necesidades y expectativas de los usuarios (AEVAL, 2006). En cambio, las encuestas de satisfacción, por su propio objetivo de medir la percepción de los usuarios sobre el servicio concreto que se está prestando por la organización, permiten utilizar cuestionarios cerrados, con preguntas estandarizadas, cuyo diseño y análisis (al menos en el nivel descriptivo básico) es de más fácil realización. Aún así, algunos ministerios manifiestan que aprovechan sus ES para detectar también necesidades y expectativas de los usuarios.

La cobertura del programa de Análisis de la Demanda

Los ministerios que realizaron estudios de AD durante el año 2009 son los siguientes: Ministerio de Fomento, Ministerio de Medio Ambiente, y Medio Rural y Marino, Ministerio de Turismo, Industria y Comercio, Ministerio del Interior, Ministerio de Educación, Ministerio de Defensa, Ministerio de Economía y Hacienda y Ministerio de Trabajo e Inmigración.

Dentro del **Ministerio de Fomento** destaca el caso de RENFE, que realizó 7 estudios de AD durante en 2009, dirigidos a detectar las expectativas y necesidades de los usuarios en varios aspectos de sus servicios (tarifas promocionales, implantación de red wifi en los trenes, aromas en el interior de

los vagones…). Todos estos estudios utilizaron cuestionarios auto-administrados que fueron entregados a los viajeros de los trenes, excepto el de *tarifas promocionales*, que se realizó mediante una encuesta *online*. El número de cuestionarios recibidos fue elevado (por ejemplo, 1.964 respuestas en la encuesta sobre aromas, 2.297 en la encuesta online sobre tarifas promocionales, 437 en la relativa al tren hotel…) y sus resultados fueron utilizados para realizar ajustes en los servicios prestados a sus clientes, como la reorganización del sistema tarifario, el diseño de medidas para mejorar el confort de los viajeros, etc.

En este ministerio también se han realizado otras acciones que, si bien no pueden ser consideradas como AD en el sentido estricto del RD 951/2008, sí que tratan de establecer una planificación sobre los servicios públicos vinculados al departamento. Es el caso de los Planes Directores de los Aeropuertos Españoles (regulados por la Ley 13/1996, que establece su obligatoriedad) y que tienen por objeto definir las grandes directrices de ordenación y desarrollo del aeropuerto (art. 2 RD 2591/1998), o como los Grupos de Impulso Estratégico del Instituto Geográfico Nacional, que son los encargados de realizar el seguimiento del Plan Estratégico 2009 de este organismo.

El **Ministerio de Medio Ambiente, y Medio Rural y Marino** realizó 6 estudios de AD durante 2009. Entre ellos, destaca la "Estrategia de promoción para el aceite de oliva español. Propuesta de políticas y estrategias de promoción" que recabó la opinión del sector y de los agentes comerciales más representativos, para diseñar en base a sus sugerencias, un Plan de acción y Estrategias de difusión de resultados, o la "Experiencia piloto para la implantación de 14 programas de compostaje doméstico en viviendas unifamiliares" que permite la extracción de conclusiones para el diseño de políticas en materia de gestión de residuos domésticos.

En el **Ministerio de Industria, Turismo y Comercio** destaca la utilización de varios foros y reuniones como AD de sus servicios, por ejemplo, el Foro de Innovación y Patentes, del Plan de Promoción de la Propiedad Industrial en España 2010-2012 (Plan PI). Se trata de una herramienta de comunicación con los potenciales usuarios de los servicios, fruto de la cual se adoptaron algunas iniciativas de mejora, como la promoción de los medios telemáticos para la realización de solicitudes en el marco de este plan. También destacan las reuniones con el Colegio de Agentes de la Propiedad Industrial, en concreto, las del grupo de trabajo que está diseñando la próxima encuesta de satisfacción de clientes. Si bien estas herramientas no han utilizado una metodología cualitativa de investigación social concreta, sí que han permitido a estas organizaciones captar los intereses, las necesidades y las expectativas de sus usuarios, por lo que pueden ser consideradas AD en el sentido del Marco General de Calidad. Este ministerio también ha realizado un AD, mediante una encuesta postal a su personal, con el objetivo de diseñar la oferta de formación interna para el siguiente ejercicio.

El **Ministerio de Trabajo e Inmigración** realizó en el Instituto Nacional de la Seguridad Social un complejo *Análisis de la Calidad de los Servicios Prestados*, que utilizó herramientas cuantitativas y cualitativas para detectar tanto las expectativas y necesidades de los usuarios, como su grado de satisfacción con el funcionamiento de sus servicios.

El **Ministerio de Educación** realizó un estudio de "Detección de las necesidades formativas" entre su personal, con el objetivo de adecuar la oferta a las expectativas y necesidades (Cuadro 3).

El **Ministerio del Interior**, en la Jefatura Provincial de Tráfico de Burgos, realizó un AD sobre los tiempos de espera en la atención a los usuarios y la realización de trámites. Este estudio no contó con las opiniones de los usuarios pero se basó en la información obtenida en reuniones entre directivos y empleados de atención al público que tuvieron como objetivo determinar cuáles eran las expectativas de los usuarios en relación a los tiempos de espera. La utilización de la valiosa información que poseen los empleados públicos que tratan directamente con los usuarios *(los llamados empleados de frontera)* es una forma indirecta de conocer las expectativas y las necesidades de los usuarios que permite diseñar iniciativas de mejora de la calidad de los servicios. En el mismo sentido, en el **Ministerio del Interior se** ha utilizado la información procedente de las quejas y sugerencias presentadas por los usuarios de las Jefaturas Provinciales de Tráfico para revisar atributos de sus servicios, como simplificar trámites, reducir tiempos de espera… No obstante, al provenir esta información del análisis de quejas y sugerencias, y no propiamente de un AD, estas actividades serán incluidas en este informe en el capítulo correspondiente al programa de quejas y sugerencias.

Cuadro 3. Fragmento del cuestionario de Análisis de la Demanda: "Detección de las necesidades formativas" del Ministerio de Educación.

MINISTERIO
DE EDUCACIÓN

SUBSECRETARÍA

SUBDIRECCIÓN GENERAL DE PERSONAL

Dentro de cada una de las siguientes áreas formativas, indique aquéllas acciones formativas que considere necesarios recibir por parte del Departamento en el próximo año, así como la preferencia para la realización en cuanto a horario, y su orden de prioridad (siendo el 1 la máxima prioridad y 3 la mínima):

ÁREAS FORMATIVAS	ACCIONES FORMATIVAS	PRIORIDAD	HORARIO
Formación específica			☐ SOLO MAÑANA ☐ SOLO TARDE ☐ MAÑANA Y TARDE ☐ JORNADAS ALTERNAS
Habilidades directivas y de comunicación			☐ SOLO MAÑANA ☐ SOLO TARDE ☐ MAÑANA Y TARDE ☐ JORNADAS ALTERNAS

Fuente: Cuestionario enviado por la Inspección de Servicios de este Ministerio

El **Ministerio de Defensa** llevó a cabo un AD para conocer las expectativas de los usuarios del Plan de Pensiones de la AGE en el MDE. El estudio se realizó mediante una encuesta online contestada por 68 usuarios. Por su parte, el INVIFAS y el ISFAS hicieron en 2009 varias ES donde también se incluían preguntas sobre expectativas y necesidades de sus usuarios. No obstante, al ser su objetivo predominante la medición de la satisfacción se incluirán en el siguiente apartado.

El **Ministerio de Economía y Hacienda** ha realizado varios estudios de análisis de la demanda. La Dirección General del Catastro, durante el año 2009, puso en marcha varias encuestas por servicios para conocer las expectativas respecto a la atención a sus usuarios. El Instituto de Estudios Fiscales, igualmente, realiza una medición de las expectativas de sus usuarios en relación con los servicios de formación.

En conclusión, al igual que en años anteriores, la implantación de los estudios de AD en la AGE en 2009 ha sido reducida, se concentra en unos pocos ministerios y, dentro de estos, en unos pocos organismos (INSS, RENFE, Oficina Española de Patentes y Marcas…).

La cobertura del programa de Estudios de Evaluación de la Satisfacción

Al contrario que los AD, los estudios de ES de los usuarios sí que **presentan un elevado grado de implantación en la AGE.** De hecho, solo 2 ministerios (el Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación y el Ministerio de Igualdad) declaran no haber realizado ninguna ES en 2009. La suma total de ES sobre las que se ha remitido información al Observatorio de Calidad es de **224.**

El departamento con mayor número de ES es **el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (MITYC)** que ha realizado un total de 142. La justificación de este elevado número de encuestas proviene del hecho de que este ministerio organiza o tiene presencia en una gran cantidad de ferias y encuentros internacionales relacionados con el turismo, donde se realizan encuestas para medir la satisfacción de los usuarios sobre los pabellones de España y los servicios ofrecidos por estos (por ejemplo, Fitur, IV Feria Internacional de Turismo Cultural, V Bolsa Internacional de Contratación Turística, el Salón Internacional de Turismo de Rennes, el Salón Mahana de Lyon, el Holiday World de Dublín, etc.). Igualmente, desde la Subdirección General de Promoción y Comercialización Exterior del Turismo (en colaboración con otras SG relacionadas) se realizan numerosos eventos de promoción del turismo en España, como programas de viajes por España para agentes de viajes, ejecutivos de mayoristas y tour operadores (por ejemplo, el viaje de agentes a balnearios, patrimonio y vino-mercado servicios turísticos generales de Castilla y León, el viaje de agentes nórdicos al Camino de Santiago, etc…) o Jornadas de Promoción y Comercialización del Turismo en España celebradas en el exterior (por ejemplo, en Taiwán, Chile, Japón, etc.). En todos estos eventos, el Ministerio realiza una ES a sus participantes con el objeto de mejorar la organización y la calidad de los mismos. Todos estos estudios usan cuestionarios autoadministrados que se reciben por correo. La tasa de respuesta varía entre eventos, pero en general es pequeña, con una media de 10 cuestionarios recibidos por evento, dado que son eventos en muchas ocasiones dirigidos a un número reducido de agentes corporativos (por ejemplo, agentes de viajes, ejecutivos de tour operadores, etc.) y a que los usuarios deben enviar la respuesta por correo postal, procedimiento por el que habitualmente se obtiene una tasa de respuesta modesta que, sin duda, podría mejorarse utilizando otra

forma de distribución del mismo. Un paso más en este interesante esfuerzo que está realizando el Ministerio es tratar de identificar de qué manera y como consecuencia de la información recogida en estos estudios, ha mejorado o puede mejorar la organización de los eventos de promoción turística.

Dentro de este ministerio, el área de Industria también ha realizado ES. Por un lado 2 encuestas se han dirigido a los usuarios de los registros de propiedad intelectual (al Registro de Diseños Industriales y al de Signos Distintivos). En ambos casos han sido encuestas realizadas mediante cuestionarios autoadministrados entregados por los funcionarios de dichos registros a los usuarios. Como es habitual en esta forma de administración de la encuesta, la tasa de respuesta no ha sido muy elevada (alrededor del 15 por ciento[1]) y, por otro, encuestas de satisfacción en actividades de formación (por ejemplo, Aula Virtual, Jornadas de Medición…) o congresos especializados (por ejemplo, Jornada sobre Analizadores de Gases, Jornada sobre Opacímetros…).

El **Ministerio de Fomento** realizó un total de 15 ES de usuarios. Dentro de este ministerio destaca el caso de AENA, que lleva a cabo periódicamente la encuesta *"Niveles de Calidad Percibida".* Se trata de una encuesta continua a usuarios de la cual se realizan informes trimestrales y que posee un elevado número de respuestas (por ejemplo, 22.719 cuestionarios rellenos en el segundo trimestre de 2009). Además de esta encuesta a usuarios, AENA también realiza otra a compañías aéreas mediante un cuestionario telemático. Otras entidades del Ministerio de Fomento, como la Dirección General de la Marina Mercante también efectúan encuestas de satisfacción, tanto a los ciudadanos usuarios de sus servicios, como a sus empleados. Finalmente, dentro de Fomento, se debe destacar el caso de RENFE, con su encuesta de *Calidad Percibida* a los usuarios de los trenes, tanto de Alta Velocidad y Larga Distancia, como de Cercanías y Media Distancia, con un elevado número de respuestas (por ejemplo, 11.025 cuestionarios rellenos en la encuesta a los usuarios de Cercanías).

Cuadro 4. Fragmento del cuestionario del estudio de satisfacción: "Evaluación de la Satisfacción del Solicitante de Diseños Industriales 2009" de la Oficina Española de Patentes y Marcas.

I. Información sobre Diseños Industriales

1. ¿Con qué frecuencia consulta la página WEB de la OEPM?

□ Cada día	□ Cada semana	□ Cada mes	□ De vez en cuando	□ Nunca

Fuente: Fragmento del cuestionario enviado por la Inspección de Servicios de este Ministerio

[1] El Registro de Diseños Industriales ha recibido 71 cuestionarios rellenos de un total de 500 entregados y el de Signos Distintivos un total de 261 contestaciones sobre 3.000 cuestionarios entregados.

El **Ministerio del Interior** posee un programa desarrollado de medición de la satisfacción, que se puede agrupar en dos líneas fundamentales. Por un lado, las Jefaturas Provinciales de Tráfico (JPT) realizan periódicamente ES de sus usuarios. De hecho, se realizaron 11 ES por las jefaturas de Madrid, Cáceres, Ávila, La Rioja, Valladolid, Zaragoza, Huesca, Jaén, Girona y Burgos. La cantidad media de respuestas que recibe una JPT en sus ES es de 127, si bien hay grandes variaciones[2]. Como era de esperar, en general el número de respuestas es mayor cuando el cuestionario se entrega directamente al ciudadano por el empleado que cuando se deja en un buzón para que el ciudadano pueda coger un cuestionario si así lo desea.

El segundo grupo de ES realizadas por el MIR son los que se llevan a cabo en los diversos centros de formación para los funcionarios de los Cuerpos y Fuerzas de Seguridad del Estado que, en general, cuentan con un elevado número de respuestas (por ejemplo, 590 en el *producto formativo para la escala de Suboficiales de la Guardia Civil).*

El Ministerio de Defensa realizó **12 ES**. El Instituto para la Vivienda de las Fuerzas Armadas (INVIFAS) realizó 4 ES: sobre *la prestación del servicio de información*, *de satisfacción sobre prestación de servicios electrónicos, de valoración de la página web y para sugerencias y reclamaciones*. El primero de ellos se llevó a cabo mediante un cuestionario autoadministrado y los otros 3 mediante una encuesta telemática. En relación con las pensiones de los militares también se realizaron 3 ES: el *cuestionario de calidad de la información* (de clases pasivas), los cuestionarios de calidad de retiros y pensiones, así como un estudio de evaluación del Plan de Pensiones, de la División del Servicio de Apoyo al Personal y que también contó con una encuesta electrónica de satisfacción.

El Instituto Social de las Fuerzas Armadas realizó 2 estudios sobre satisfacción con sus servicios y ayudas a domicilio. Así mismo se realizo un estudio de satisfacción de los usuarios con los servicios prestados en las Delegaciones, Subdelegaciones de Defensa y en sus Oficinas Delegadas. Finalmente, aunque este programa se refiere fundamentalmente a estudios dirigidos a evaluar la satisfacción de los usuarios de los servicios, también se llevaron a cabo 2 encuestas dirigidas al personal de este ministerio. Por un lado, la *encuesta de opinión sobre la uniformidad femenina de las Fuerzas Armadas* y, por otro, la encuesta *sobre la satisfacción en el trabajo del personal destinado en las Delegaciones, Subdelegaciones de Defensa y en sus Oficinas Delegadas*, ambas realizadas por medios telemáticos.

El Ministerio de Sanidad y Política Social realizó 8 encuestas de satisfacción, todas ellas del IMSERSO, tanto de la Oficina de información de los servicios centrales, como de Centros de Atención a Personas con Discapacidad Física (CAMF) o Centros para la Recuperación de Personas con Discapacidad Física. Estos ES están dirigidos a usuarios y se realizaron mediante cuestionarios autoadministrados, contando con un número medio de respuestas de alrededor de 90 cuestionarios.

El Ministerio de Justicia llevó a cabo 7 ES. Dos de ellas fueron realizadas por la Oficina Central de Atención al Ciudadano, mediante cuestionarios

[2] Por ejemplo, en Huesca se recibieron solamente 6 cuestionarios, mientras que en Valladolid se recogieron 327.

autoadministrados disponibles en un buzón situado en esta oficina y con una media de 250 cuestionarios rellenos por estudio cada 6 meses. Otros 2 ES fueron aplicados mediante encuesta telefónica por el servicio de Información General y Atención al Ciudadano del Ministerio de Justicia, con 1.000 entrevistas telefónicas en cada estudio. Igualmente, el MJU realiza una encuesta de satisfacción a los funcionarios que reciben cursos de formación interna, mediante un cuestionario autoadministrado. Los dos estudios restantes corresponden al servicio telefónico de la Agencia Española de Protección de Datos.

El Ministerio de Economía efectuó 9 **encuestas de satisfacción**. Dos encuestas tuvieron como público objetivo a empleados (la encuesta de satisfacción al cliente interno del ICO y la encuesta de satisfacción a empleados del Parque Móvil del Estado), finalmente, las cinco encuestas restantes se dirigieron a usuarios de los servicios (tres de la Fábrica Nacional de Moneda y Timbre (FNMT), una del Parque Móvil del Estado y otra del Instituto Nacional de Estadística), una de la Dirección General del Catastro y, finalmente, la realizada por el Instituto de Estudios Fiscales. En todos los casos se trató de cuestionarios autoadministrados.

El Ministerio de Trabajo e Inmigración llevó a cabo 6 encuestas de satisfacción, de las cuales 4 fueron efectuadas por el Instituto Nacional de Seguridad Social (INSS), una por el Instituto Social de la Marina (ISM) y la encuesta restante por la Tesorería General de la Seguridad Social (TGSS). Todas las encuestas se dirigieron a ciudadanos mediante cuestionarios autoadministrados y se obtuvo un elevado número de respuestas. Por ejemplo, la Tercera Encuesta Red de la TGSS fue respondida por 10.961 usuarios.

El **Ministerio de Medio Ambiente, y Medio Rural y Marino** realizó 3 ES. Una de ellas desde el Observatorio de Apoyo Público a la Agricultura, organismo cuya principal función es hacer el seguimiento de la ayuda total recibida por la agricultura española de la PAC. Además, se realizó el *Barómetro del clima de confianza del sector agroalimentario* que se lleva a cabo mediante entrevistas trimestrales a productores, mayoristas, industrias agroalimentarias, distribución alimentaria y consumidores. Finalmente, el MARM menciona un estudio sobre *la situación de las razas autóctonas en peligro de extinción para la creación del Observatorio de los Recursos Zoogenéticos Españoles.*

El Instituto Astrofísico de Canarias, perteneciente al **Ministerio de Ciencia e Innovación** realizó 2 ES: *el estudio de satisfacción de clientes internos y externos de la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI)* y la *encuesta de satisfacción de salida del personal de investigación. La* primera de ellas se aplicó mediante un cuestionario autoadministrado, respondido por 80 investigadores, y la segunda mediante una encuesta *online* con 177 respuestas.

El Ministerio de la Presidencia, como ya viene haciendo desde hace años, realizó en 2009 un ES: *La voz de los ciudadanos*, dirigida a los usuarios de las oficinas de información de las Delegaciones y Subdelegaciones de Gobierno de este Ministerio en toda España. Se utilizó un cuestionario autoadministrado entregado por los empleados públicos en el mes de octubre de 2009 y con un elevado número de respuestas (8.851 cuestionarios rellenos).

El Ministerio de Política Territorial llevó a cabo en 2009 la encuesta *"La voz del Empleado"*, dirigida al personal de la Secretaría de Estado de Cooperación Territorial, mediante un cuestionario autoadministrado. **El Ministerio de Vivienda** también realizó una encuesta de satisfacción, *"Análisis*

de Satisfacción de los usuarios del servicio telefónico de atención del Ministerio de Vivienda", con 1.001 entrevistas telefónicas realizadas a los ciudadanos que han usado este servicio. El **Ministerio de Educación** efectuó una encuesta de satisfacción con el objetivo de evaluar el Plan de Formación del año 2009, mediante un cuestionario autoadministrado enviado por correo.

La adhesión de los estudios a la metodología recomendada

La adhesión de los Análisis de la Demanda a la metodología recomendada

Como se recordará, la *Guía de orientación para la realización de estudios de análisis de la demanda y evaluación de la satisfacción* (AEVAL, 2006) recomienda el uso de técnicas de investigación cualitativa para la realización de análisis de la demanda, ya que su objetivo es recoger una información detallada, rica en matices, sobre las expectativas y necesidades de los usuarios de los servicios. Ocho de los 19 estudios de AD realizados en la AGE durante el año 2009 han utilizado grupos de discusión con usuarios de los servicios: los ya mencionados *Análisis de Calidad* del INSS, el *Foro de Innovación y Patentes* y las *Reuniones con COAPI* del MITYC.

Al igual que en años anteriores, la técnica predominante utilizada ha sido la encuesta con preguntas cerradas en un cuestionario autoadministrado por los propios usuarios, como en los diversos AD realizados por RENFE, o en los estudios de INVIFAS o el ISFAS, del Ministerio de Defensa. La vía postal para la distribución de los cuestionarios a los usuarios solamente se utilizó en un AD, la encuesta sobre necesidades de formación al personal del MITYC, al igual que la vía telemática, que fue la elegida por RENFE en su análisis de la demanda sobre tarifas promocionales de los trenes.

La adhesión de los Estudios de Satisfacción a la metodología recomendada

Del análisis de la metodología de los ES realizados en la AGE en 2009, el primer dato que destaca es el elevado peso de los **cuestionarios autoadministrados** (más del 90 por ciento de los estudios), bien enviados por correo, bien disponibles en un buzón en las oficinas públicas, bien entregados por el empleado público en el momento de la prestación del servicio. La ventaja primordial de este método es que supone un coste muy reducido de recogida de información. No obstante, puede presentar como inconveniente un posible sesgo en las respuestas de los ciudadanos, ya que es más probable que un usuario realice el esfuerzo de coger un cuestionario de un buzón o enviarlo por correo si se encuentra en los extremos de la satisfacción (bien muy satisfecho o bien nada satisfecho) que si tiene una valoración intermedia del servicio.

Este problema se reduce en parte cuando es el empleado público el que entrega personalmente el cuestionario al ciudadano y le solicita que lo rellene, especialmente, si el servicio posibilita que el individuo cubra el cuestionario en el mismo momento (por ejemplo, los entregados en los trenes de **RENFE** a los viajeros, que, en general, presentan un número de respuestas muy elevado). Los cuestionarios enviados por correo tienden, en general, a presentar un número menor de respuestas, lo que es lógico, dado la pérdida de inmediatez entre el momento de la prestación del servicio y el de recepción de la encuesta y el mayor coste de hacer llegar la encuesta a la organización por parte del ciudadano.

Finalmente, el ámbito temporal de los estudios también presenta mucha variación entre entes de la administración, mientras que algunos departamentos,

órganos u organismos realizan encuestas en un momento concreto del tiempo (por ejemplo, encuestas en las cuales los funcionarios entregan el cuestionario a los usuarios durante dos semanas), otros estudios son continuos, de modo que durante todo el año los empleados públicos entregan los cuestionarios a los usuarios.

Todos estos motivos explican la enorme variabilidad en el número de cuestionarios recibidos entre los diferentes estudios. De hecho, hay estudios con un número elevadísimo de respuestas (como el estudio continuo del **INSS** a los perceptores de prestaciones, con 184.234 respuestas) y otros donde solamente un usuario ha *respondido* al cuestionario (como muchos del **MITYC**, en relación con viajes para agentes turísticos y actividades de promoción del turismo en España en el exterior).

En cuanto a las **encuestas *online***, su número es todavía residual en la AGE. En 2009 se realizaron 16 estudios de satisfacción empleando cuestionarios telemáticos (alrededor de un 8 por ciento del total). El ministerio que más ha recurrido a las encuestas electrónicas es el **Ministerio de Defensa**, en el cual 7 de sus 12 ES fueron realizados por encuestas telemáticas. **El Ministerio de Fomento** llevó a cabo 3 encuestas telemáticas, la encuesta a las *compañías aéreas* de AENA y las encuestas a ciudadanos y a centros de formación de la Dirección General de la Marina Mercante. El **Ministerio de Turismo, Industria y Comercio** utilizó 3 encuestas telemáticas, 2 sobre el aula virtual dentro del programa de formación interna del ministerio y una a los usuarios del Registro de Diseños Industriales.

El **Ministerio de Justicia** realizó una encuesta online, dirigida a los empleados públicos que han recibido formación interna. El Ministerio de **Ciencia e Innovación** también llevó a cabo una encuesta de satisfacción electrónica, la realizada por el Instituto Astrofísico de Canarias a clientes internos y externos de la OTRI.

Como puede apreciarse, las encuestas *online* se dirigen normalmente bien a usuarios institucionales o cualificados (por ejemplo, los clientes de la OTRI, los usuarios del Registro de Diseños Industriales…) o bien a empleados de la organización (como los estudios de Defensa). Por tanto, es necesario destacar que en la AGE **aún no se ha avanzado en el diseño de encuestas online a ciudadanos,** si bien es probable que en los próximos años, el mayor desarrollo de la administración electrónica permitirá un mayor uso de esta herramienta.

Las encuestas **telefónicas** también son muy minoritarias en la AGE. En 2009 solo se efectuaron **cinco encuestas telefónicas**. La mayor parte de éstas se realizaron sobre **servicios de información telefónica,** como, por ejemplo, el *análisis de satisfacción de los usuarios del servicio telefónico de atención del Ministerio de Vivienda,* o de la *Agencia Española de Protección de Datos,* o el del *Ministerio de Justicia*. Estas encuestas destacan por el elevado número de respuestas (en torno a 1.000 entrevistas telefónicas). Tales encuestas no deberían descartarse porque son un instrumento barato con buenos resultados.

Los estudios mediante **entrevista personal**, el método que garantiza mejor la comprensión del cuestionario por el entrevistado, permite un mayor control del sesgo de respuesta. Se trata, sin embargo, de un método de uso **minoritario** en la AGE, probablemente, dado su elevado coste. En 2009 solo se recogen 8 estudios. Dos encuestas de RENFE a usuarios de los trenes, 4 encuestas de AENA

a usuarios de los aeropuertos, una de la Dirección Territorial de Melilla del IMSERSO y una de la JPT de La Rioja.

2. Los resultados del Programa de Análisis de la Demanda y Evaluación de la Satisfacción de los usuarios

La utilización de los hallazgos de estos programas para desarrollar otros programas del Marco

Los hallazgos de los Análisis de la Demanda

Siguiendo el espíritu del RD que establece el Marco General de Calidad y de la Guía de orientación para la realización de AD (AEVAL, 2006), uno de los usos primordiales de este tipo de estudios, además de más evidente de adaptar los servicios a las expectativas de los usuarios, consiste en el diseño de encuestas de percepción de usuarios, que permitan cuantificar de una forma estadísticamente representativa los hallazgos en materia de expectativas y necesidades de los usuarios y medir su grado de satisfacción con los aspectos del servicio que se diseñaron o modificaron gracias a los AD. Otros posibles usos de los resultados obtenidos en los AD son el diseño o la modificación de los compromisos de calidad adquiridos con los usuarios en las Cartas de Servicios o incluso contribuir al desarrollo de un proceso de autoevaluación del nivel de excelencia.

En primer lugar, en el Ministerio de Fomento, vuelve a destacar el caso de **RENFE** que ha usado todos los AD realizados para diseñar el contenido de la encuesta de calidad de los servicios ferroviarios. Igualmente, la **Oficina Española de Patentes y Marcas** del Ministerio ha constituido un grupo de trabajo con el Colegio de Agentes de la Propiedad Industrial para diseñar los contenidos de una futura encuesta de satisfacción. El **Instituto Nacional de la Seguridad Social** también ha utilizado el AD para definir los contenidos de la encuesta de satisfacción a perceptores de los nuevos perceptores de prestaciones. En relación con la interacción con otros programas, solamente el AD del INSS ha sido utilizado para revisar los compromisos contenidos en su Carta de Servicios.

Los hallazgos de los Estudios de Satisfacción

El porcentaje de ES cuyos resultados se usan para mejorar la aplicación de otros programas es ciertamente **muy reducido.** De hecho, solo 20 ES han sido utilizados para **definir o revisar los compromisos de las Cartas de Servicios**, y únicamente 32 se han incorporado en **procesos de autoevaluación de las organizaciones**. Estas son cifras muy pequeñas, si se tiene en cuenta que uno de los principales objetivos de la medición de la satisfacción es incorporar la *voz de la ciudadanía* en el diseño y la evaluación de los servicios públicos.

El **Ministerio de Trabajo e Inmigración** destaca por haber utilizado 5 de sus 7 ES para revisar los compromisos de las Cartas de Servicios del ISM y del INSS, que están en estos momentos en proceso de actualización. El **Ministerio del Interior,** en concreto, las JPT, también han utilizado 10 de sus 11 ES para definir compromisos de sus Cartas de Servicios. En el **Ministerio de Fomento**, tanto **RENFE** como **AENA** también se distinguen por desarrollar y actualizar los compromisos de sus Cartas de Servicios a partir de los ES que realizan. El resto de los ministerios, pese a que algunos han procedido a actualizar sus Cartas de

Servicios, declaran que no han utilizado sus estudios de satisfacción para revisar sus compromisos.

En cuanto a la utilización de los resultados de las ES en procesos de autoevaluación, los ministerios que han desarrollado esta actividad son: el **Ministerio de Trabajo e Inmigración** (donde todos los estudios del INSS y del ISM se han utilizado en procesos de autoevaluación de estas organizaciones), el **Ministerio de Defensa** (en concreto el Instituto de Vivienda de las Fuerzas Armadas el Plan de Pensiones de la AGE en el MDE), el **Ministerio del Interior** (todos los estudios de las Jefaturas Provinciales de Tráfico), el **Ministerio de Fomento** (RENFE y AENA), el **Ministerio de Industria, Turismo y Comercio** (en el área de Industria) y, finalmente, el **Ministerio de Economía y Hacienda**, en el Parque Móvil del Estado.

En resumen, el grado de **interacción de los ES con otros programas del Marco General de Calidad es todavía muy reducido y aparece concentrado en ciertas entidades** (Tráfico, RENFE, AENA, INSS e ISM, principalmente).

La utilización de los resultados de estos programas para diseñar mejoras de la calidad de los servicios públicos

Los resultados de los Análisis de la Demanda

Dentro de los estudios de análisis de la demanda efectuados en 2009, vuelve a destacar el Ministerio de Fomento, muy en concreto el caso de RENFE como buena práctica, ya que de los 6 AD realizados se han identificado 8 áreas de mejora en los servicios ferroviarios, relacionadas con el confort en los trenes, los servicios a bordo, el diseño de los interiores de los vagones, etc. Además, en 2009 se han implantado ya iniciativas en la mitad de las áreas de mejora detectadas.

La información recabada gracias al Foro de Innovación y Patentes, del **Ministerio de Industria, Turismo y Comercio** también ha sido utilizada para detectar un área de mejora, consistente en facilitar la presentación telemática de solicitudes a la Oficina Española de Patentes y Marcas. En este mismo ministerio, el estudio de AD de formación interna realizado a los empleados también ha fue utilizado para modificar la oferta de formación existente, adaptándola mejor a las necesidades y expectativas de sus usuarios.

Finalmente, el estudio de AD realizado en el Instituto Nacional de Seguridad Social del **Ministerio de Trabajo e Inmigración** también ha permitido identificar 7 áreas de mejora en los elementos de fiabilidad e instalaciones, en 5 de las cuales ya se han implantado iniciativas de mejora durante el año 2009.

Los hallazgos de los Estudios de Satisfacción

Solo 47 de los 224 ES, alrededor de un 20 por ciento, se han utilizado para **detectar áreas de mejora** en los servicios públicos que prestan las organizaciones. En total, se identificaron 167 áreas de mejora, lo que supone una media de 3,5 áreas de mejora por estudio, si bien, nuevamente, hay cierta dispersión en el número de áreas detectadas, incluso cuando se trata de estudios similares en el mismo tipo de organismos. Por ejemplo, en algunas JPT, el ES realizado detectó 12 o 13 áreas de mejora (como en Madrid o en Valladolid) y en otras JPT (como en Burgos o en Ávila) solo se identificaron 2 áreas de mejora.

El contenido de estas áreas de mejora es heterogéneo y su cuantificación es compleja, puesto que diferentes organismos pueden utilizar criterios distintos para definir un área de mejora. En algunos casos, se utiliza el concepto en sentido amplio y se considera como una sola área de mejora algo que afecta a todo un servicio, aunque conlleve muchas iniciativas de mejora distintas, mientras que en otros casos se interpreta de forma más estricta, contando como un área de mejora diferente cada elemento concreto de un servicio que se pretende optimizar.

En general, las áreas **de mejora identificadas son variadas**: tiempos de espera, plazos de contestación (MJU), atención a los clientes (JPT), redistribución de efectivos (DGMM), fiabilidad de los profesionales (INSS), comprensibilidad del lenguaje escrito de las comunicaciones de la administración a los ciudadanos (INSS), comunicación e interacción entre el personal (IAC), material informático existente (MJU), imagen (IMSERSO), etc.

De estas 167 áreas identificadas, en el 50 por ciento de ellas (83 áreas) **se implantó alguna iniciativa de mejora durante el año 2009.** El número total de iniciativas de mejora aplicadas fue de 166, lo que implica una media de dos iniciativas por cada una de las 83 áreas de mejora donde se implantaron iniciativas. Nuevamente, la comparación de las cifras entre organismos o ministerios es muy compleja, dado el distinto ámbito de las iniciativas de mejora. Por ejemplo, hay iniciativas muy concretas, como la implantación de un café científico en el Instituto Astrofísico de Canarias (IAC) para la mejor comunicación entre el personal investigador *junior* y *senior*, y otras iniciativas mucho más amplias como la implantación de la administración electrónica en la gestión de solicitudes al IMSERSO.

3. Recapitulación

El subprograma de Análisis de la demanda tiene una implantación muy modesta en la AGE. Solo 7 ministerios (Ministerio de Fomento, Ministerio de Medio Ambiente, y Medio Rural y Marino, Ministerio de Turismo, Industria y Comercio, Ministerio del Interior, Ministerio de Defensa y Ministerio de Trabajo e Inmigración) han realizado análisis de la demanda en el sentido del RD 951/2005. Además, en estos ministerios no es una práctica generalizada, sino que se concentra en unos pocos organismos (RENFE, Oficina Española de Patentes y Marcas, INSS…).

A diferencia de los que se aconseja en la Guía de AEVAL (los estudios cualitativos con usuarios de los servicios), la gran mayoría de estos estudios utilizan técnicas cuantitativas de recogida de la información (cuestionarios autoadministrados a los usuarios) o bien foros o reuniones con usuarios, si estos son institucionales o corporativos. La escasa utilización de técnicas cualitativas puede venir determinada por el elevado coste de esta medida y la complejidad técnica del análisis riguroso de los datos.

La mayor parte de los resultados de los análisis de la demanda realizados durante el año 2009 en la AGE han sido utilizados para diseñar encuestas de satisfacción de los usuarios, para detectar áreas de mejora, o para definir algunos aspectos de los servicios prestados, a partir de la información recibida de los usuarios.

A diferencia de los Análisis de la Demanda, los Estudios de Evaluación de la Satisfacción de los usuarios sí son una práctica habitual de las entidades,

órganos y organismos de la AGE, habiéndose realizado un total de 224 estudios en el año 2009. De hecho, solo 2 ministerios (el Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación y el Ministerio de Igualdad) declaran no haber realizado ninguna ES en 2009. La mayor parte de estos estudios (alrededor de un 90 por ciento) se realizan mediante cuestionarios autoadministrados, bien enviados por correo postal, bien disponibles en un buzón en las oficinas públicas o bien entregados directamente por los empleados públicos a los usuarios. Otros métodos de recogida de la información como las encuestas telefónicas, las encuestas *online* o las entrevistas personales son residuales en la AGE.

En cuanto a la utilización que se hace de los Estudios de Satisfacción, parece que en ocasiones se busca el dato, la nota con la que los usuarios califican el servicio y, sin embargo, no se realiza un análisis profundo de esta información que se refleje en un informe que contenga la implicaciones de estos datos y las propuestas de mejora específicas. A pesar de esta generalización del número de estudios, en general no existe relación entre los resultados del análisis de la satisfacción de los usuarios y otros programas del Marco, ya que solamente algunos organismos determinados (RENFE, AENA, INSS, JPT, Delegaciones de Defensa…) utilizan los resultados de sus evaluaciones de satisfacción para definir o revisar los compromisos de calidad adquiridos en las Cartas de Servicios, o en el desarrollo de procesos de autoevaluación de las organizaciones.

También es escaso el número de estudios de satisfacción que han sido utilizados por la organización para detectar áreas de mejora en sus servicios (alrededor de un 20 por ciento del total). Además, del total de áreas detectadas se han implantado iniciativas de mejora solamente en la mitad de ellas. Nuevamente, es necesario destacar que la detección de áreas de mejora y la implantación de iniciativas de mejora es más frecuente en algunos organismos, que coinciden en general con los ya mencionados donde se produce mayor interacción entre los programas. Es decir, parece que existe cierta evidencia que allí donde los estudios de satisfacción se integran en un proceso de evaluación de la calidad o de revisión de cartas de servicios, sus resultados se traducen en mayor medida en mejoras concretas de la calidad de los servicios prestados.

IV. Evaluación del Programa de Cartas de Servicios

1. La implementación del programa de Cartas de Servicios

Cobertura del programa de Cartas.

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. Existen dos tipos, las que se refieren a los servicios públicos convencionales y aquellas otras sobre los servicios públicos electrónicos.

Tabla 5. Número de Cartas de Servicios en la Administración General del Estado a 31 de diciembre de 2009

	Cartas de Servicios Convencionales	Cartas de Servicios Electrónicos	Total Cartas (2009)
MAEC			
MARM	6	1	7
MCU	28		28
MDE	57	5	62
MEC	1		1
MEH	9	2	11
MFOM*	10		10
MICINN*	3		3
MIGUALDAD	3		3
MIR	53		53
MITYC	9		9
MJU	7		7
MPR	85	6	91
MPT			
MSPS	12		12
MTIN	30		30
MVIV			
PR.GOB	2	1	3
TOTAL	315	15	330

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos enviados por las Inspecciones Generales de Servicios, más los registros de AEVAL y el Boletín Oficial del Estado. *

Algunas de estas cartas de estos ministerios se corresponden con organismos de adhesión voluntaria al RD951/2005 que no han seguido el procedimiento de publicación de la resolución aprobatoria en el BOE o tienen carácter interno.

El total de Cartas de Servicios en la AGE en 2009 sumaban 330, de las cuales 315 son de servicios convencionales y 15 cartas de servicios electrónicos (Tabla 5). Sin embargo, no todas ellas cumplen las previsiones sobre su actualización recogidas en el artículo 10.4 del RD 951/2005. Según este artículo *"l**as cartas se actualizarán** periódicamente en función de las circunstancias y, **en cualquier caso, al menos cada tres años".***

A continuación, se distingue entre las Cartas de Servicios que se han elaborado o actualizado en los últimos tres años, posteriores a 31 de diciembre de de 2006 y que, por tanto, cumplen con el artículo 10.4 del RD, y las que están pendientes de actualizar, ya que su aprobación o última actualización es anterior a 31 de diciembre de 2006 (Tabla 6). Éstas deberían ser actualizadas para cumplir con la previsión de actualización del Marco General de Calidad. También se ofrece información sobre las Cartas que han sido dadas de baja durante el año 2009.

Como puede apreciarse en la Tabla 2, de las 330 cartas, 132 (el 40 por ciento del total) fueron publicadas o actualizadas con anterioridad a 31 de diciembre de 2006, por lo que deberían haber sido actualizadas durante 2009 para cumplir con la previsión del artículo 10.4 del RD del Marco General de Calidad.

Tabla 6. Actividad realizada en el programa de Cartas de Servicios durante 2009 y Cartas pendientes de actualizar en la Administración General del Estado

Cartas…	Publicadas en 2009	Actualizadas en 2009	Baja en 2009	Publicación o actualización antes 31/12/2006 (deberían haberse actualizado)
MAEC				
MARM			2	5
MCU	3	6		18
MDE	1	3	2**	1
MEC	1			0
MEH	1	1		8
MFOM*				8*
MICINN*		1		2
MIGUALDAD				0
MIR	18	1		7
MITYC				7
MJU		1		1
MPR	1	5		61
MPT				
MSPS				11
MTIN		17		0
MVIV				
PR.GOB				2
TOTAL	27	35	4	131

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos enviados por las Inspecciones Generales de Servicios, más los registros de AEVAL y el Boletín Oficial del Estado. *

Se incluyen los datos para Fomento y Ciencia e Innovación, pese a ser Cartas de organismos de adhesión voluntaria al RD 951/2005.** No obstante, la baja de las dos Cartas del Fondo de Explotación de la Cría Caballar y Remonta se comunicó a AEVAL a comienzos del 2010, por tanto se incluyen en esta tabla como bajas debido a que ya en 2009 no se realizó informe de seguimiento.

El departamento que mayor actividad ha desplegado en este programa es el **Ministerio del Interior** que en 2009 publicó 18 nuevas Cartas de Servicios, la mayoría correspondientes a las Jefaturas Provinciales de Tráfico y actualizó una Carta. Otro Ministerio que ha dado un gran impulso al desarrollo de este programa durante el año 2009 es **el Ministerio de Trabajo e Inmigración,** que actualizó 17 de sus Cartas. Estos dos departamentos, junto al **Ministerio de Educación (**que dispone de una Carta aprobada en 2009) y al **Ministerio de Igualdad** (con tres Cartas) cumplen así la previsión de actualización cada tres años en todas sus Cartas de Servicios.

Los Ministerios de **Asuntos Exteriores y Cooperación**, **Vivienda** y **Política Territorial** no cuentan con ninguna Carta de Servicios. De todos, sin embargo, el caso más llamativo es el del Ministerio de Exteriores puesto que no ha sufrido recientes remodelaciones como sí ha ocurrido con el Ministerio de Política Territorial, muchas de cuyas competencias pertenecían antes al Ministerio de Administraciones Públicas y alguna de las remodelaciones ministeriales ocurridas durante la legislatura pasaron al Ministerio de la Presidencia.

Los Ministerios de Cultura, Defensa, Justicia, Economía y Hacienda y Presidencia también realizaron alguna actualización o publicación de sus cartas durante el año 2009. A continuación se añade una breve explicación de la situación de las Cartas de Servicios en cada ministerio.

El **Ministerio de la Presidencia** (véase Cuadro 7) disponía durante el año 2009 de 85 Cartas de Servicios convencionales y 6 Cartas de Servicios electrónicos. Una gran parte de estas Cartas corresponden a las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno. Es importante destacar que de estas 91 Cartas, un total de 61 (alrededor de una tercera parte) fueron publicadas o actualizadas por última vez con anterioridad al 31 de diciembre de 2006, por lo que debían haber sido actualizadas durante el año 2009, con objeto de cumplir con la previsión de actualización cada tres años del RD 951/2005. En el año 2009, este Ministerio actualizó únicamente cinco de sus Cartas (las de las Delegaciones del Gobierno en Aragón, Ceuta e Illes Baleares, y las Subdelegaciones en Segovia y Ourense) y publicó una (la de la Delegación del Gobierno en Navarra).

En 2009, el **Ministerio de Defensa** tenía 62 Cartas de Servicios de las que 5 corresponden a servicios electrónicos. Durante 2009 se actualizaron 3 y se publicó 1 cartas, y se dieron formalmente de baja las dos Cartas del Servicio de Cría Caballar y Remonta, debido a que el nuevo Estatuto de este Organismo Autónomo implicó un cambio de funciones, que *"dejó de desarrollar la práctica totalidad de los servicios al público que venía prestando, centrándose en la prestación de servicios a las Fuerzas Armadas*" [3]. Por tanto, todas las Cartas de Servicios del Ministerio de Defensa cumplen el requisito de haber sido publicadas o actualizadas durante los últimos tres años, a excepción de la Carta de Servicios Electrónicos de Clases Pasivas Militares, que fue publicada en 2004.

[3] El escrito de baja fue dirigido a AEVAL, con fecha de salida el 25 de febrero de 2010. El Estatuto fue aprobado por RD 1664/2008, de 25 de octubre.

Cuadro 7. Documento divulgativo de la Carta de Servicios de la Delegación del Gobierno en Aragón, publicada en el BOE el 24/11/2009.

Esta Carta de Servicios representa la voluntad y el esfuerzo de la Delegación del Gobierno en Aragón por ofrecerle un servicio público de calidad. A través de ella, desde la Oficina Integrada de Atención al Ciudadano queremos establecer un claro compromiso de calidad en la prestación de nuestros servicios a los ciudadanos.

Queremos contar con su participación activa para valorar nuestros servicios y adaptarlos a sus necesidades. Una queja o una sugerencia suya supone para nosotros una oportunidad de mejora, ya que nos proporciona información de primera mano sobre cómo percibe Vd. la calidad de nuestros servicios.

El propósito de esta Carta es informarle sobre los servicios que tenemos encomendados, sobre los derechos que le asisten en relación con ellos y sobre los compromisos de calidad que asumimos en su prestación.

Apostamos claramente por una Administración mejor y más eficaz que se adapte a los profundos cambios que continuamente se están produciendo en nuestra sociedad, para poder satisfacer así todas las necesidades y expectativas que nos puedan plantear.

Oficina Integrada de Atención al Ciudadano
Plaza del Pilar, s/n
50071 Zaragoza

red 060

ATENCIÓN AL CIUDADANO

PRESENCIAL
Oficina ubicada en la sede de la Delegación del Gobierno en Aragón, en la Plaza del Pilar, s/n., 50071 Zaragoza.

TELEFÓNICA: 976 999 003

FAX: 976 999 026

CORREO ELECTRÓNICO:
informacion.zaragoza@ap.mpr.es
registro.zaragoza@ap.mpr.es
firmaelectronica.zaragoza@ap.mpr.es
quejasysugerencias.zaragoza@ap.mpr.es

mailto:zaragoza@ap.mpr.es

HORARIO DE ATENCIÓN AL CIUDADANO

General:
De lunes a viernes de 9:00 a 17:30 y sábados de 9:00 a 14:00 horas.

Jornada de Verano:
De lunes a viernes de 8:00 a 15:00 y sábados de 8:00 a 14:00 horas. (De 16 de junio a 15 de septiembre).

Fiestas locales:
Consultar horario telefónicamente.

UNIDAD RESPONSABLE DE LA CARTA DE SERVICIOS

SECRETARÍA GENERAL DE LA DELEGACIÓN DEL GOBIERNO EN ARAGÓN
Plaza del Pilar, s/n
50071 Zaragoza
Teléfono: 976 999 541
Correo electrónico: **secretaria.general.zaragoza@ap.mpr.es**

Líneas de autobuses:
- Plaza de la Seo (líneas 35, 36 y 39)
- Murallas Romanas (líneas 23, 29 y 43)
- Plaza España (líneas 21, 22, 30, 32, 33, 38, 40 y 45)

D.L. Z-4464-08 MPR-NIPO 800-09-054-2

GOBIERNO DE ESPAÑA
DELEGACIÓN DEL GOBIERNO EN ARAGÓN

OFICINA INTEGRADA DE ATENCIÓN AL CIUDADANO

CARTA DE SERVICIOS

Calidad de Administración Pública
Septiembre 2009

red 060

CONOZCA NUESTROS SERVICIOS

Servicio de Información:
- Oferta de Empleo Público y sus procesos selectivos.
- Legislación básica del Estado
- Premios, becas, ayudas y subvenciones convocados por la Administración General del Estado.
- Boletines y Diarios Oficiales.
- Procedimientos vigentes de la Administración General del Estado.
- Direcciones y teléfonos de Órganos de las Administraciones Públicas y de sus Oficinas de Información.
- Aspectos relacionados con la Firma y la Administración Electrónica.
- Información sobre acceso a los fondos documentales que obran en nuestro archivo sobre la Guerra Civil Española.
- Información Socio-Laboral.

Admisión en nuestro *Servicio de Registro* de solicitudes, escritos y comunicaciones dirigidas a las Administraciones Públicas y la compulsa de copias de los documentos originales, siempre y cuando las mismas acompañen a solicitudes, escritos o comunicaciones presentadas para su correspondiente tramitación.

Servicio de Registro para la obtención del *Certificado Digital de la FNMT Clase 2 CA (Firma Electrónica).*

En nuestra Oficina existe un *Registro de Intérpretes Jurados* al servicio de los ciudadanos.

Unidad de Quejas y Sugerencias: atención personalizada a las demandas que en este sentido puedan formular los ciudadanos.

COMPROMISOS DE CALIDAD QUE SE OFRECEN

Información Telefónica:
- El tiempo medio de espera de las llamadas atendidas, consideradas en periodos mensuales, no será superior a 2 minutos.
- La información para la que se requiera una actuación posterior por parte del empleado público se facilitará por teléfono o a través de medios telemáticos.

Información Presencial:
- El 80% de las consultas realizadas, consideradas en periodos mensuales, se atenderán antes de 3 minutos.
- El 20% restante será atendido antes de 5 minutos

Información escrita:
- El plazo de contestación de los escritos recibidos no será superior a 10 días hábiles desde su recepción en el Centro.

Información por Medios Telemáticos:
- Se contestará en el plazo de 3 días. Si la consulta requiere informes especializados se reenviará a la unidad correspondiente para que atienda directamente la consulta, dándole traslado al interesado.

Petición de Publicaciones:
- Serán contestadas en el plazo de 5 días hábiles. Si no hubiese ejemplares disponibles se le comunicará al interesado.
- Se atenderán todas las peticiones informativas que se reciban a excepción de aquellas que perjudiquen a los usuarios o que tengan fines comerciales.

Registro General:
- El tiempo medio de espera, considerado en periodos mensuales, no superará los 5 minutos.
- Tramitación en el plazo de 24 horas de los escritos presentados al amparo del Art. 38.4 de la Ley de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común.
- Se realizarán las copias auténticas de los documentos públicos administrativos en un plazo no superior a 3 días hábiles.
- Se expedirán certificaciones de los asientos de registro dentro del día siguiente a la fecha de su solicitud.

Quejas y Sugerencias:
- Se contestarán las quejas antes de 15 días hábiles desde la recepción de las mismas.

INDICADORES DEL NIVEL DE CALIDAD DE LOS SERVICIOS PRESTADOS

Indicadores de Información:
- Porcentaje de consultas telefónicas atendidas antes de 2 minutos.
- Porcentaje de consultas presenciales atendidas antes de 3 minutos.
- Porcentaje de consultas presenciales atendidas entre 3 y 5 minutos.
- Porcentaje de consultas escritas contestadas antes de 10 días hábiles.
- Porcentaje de consultas telemáticas contestadas antes de 3 días.
- Porcentaje de peticiones de publicaciones contestadas antes de 5 días hábiles.
- Porcentaje de clientes satisfechos.

Indicadores de Registro:
- Porcentaje de entrega de documentación atendida antes de 5 minutos.
- Porcentaje de escritos presentados al amparo del artículo 38.4 de la Ley 30/92 remitidos a sus Organismos de destino antes de las 24 horas siguientes a su recepción.
- Porcentaje de copias auténticas de documentos públicos administrativos realizadas antes de 3 días hábiles.
- Porcentaje de certificaciones sobre asientos de registro expedidas antes de 1 día.

Indicadores de la Unidad de Quejas y Sugerencias:
- Número de Quejas y Sugerencias contestadas antes de 15 días hábiles.
- Porcentaje de quejas presentadas sobre los servicios de Información.
- Porcentaje de quejas presentadas sobre los servicios de Registro.

MEDIDAS DE SUBSANACIÓN

- Las reclamaciones por incumplimiento de los compromisos declarados se dirigirán a la unidad responsable de la Carta de Servicios.
- El ciudadano recibirá carta personalizada de la Secretaria General de la Delegación del Gobierno informando de las causas por las que el compromiso no pudo cumplirse y de las medidas adoptadas para corregir la deficiencia detectada. Este incumplimiento no dará lugar a responsabilidad patrimonial de la Administración.

QUEJAS Y SUGERENCIAS

Las Quejas y Sugerencias podrán presentarse:
- En el Formulario de Quejas y Sugerencias que está a su disposición en la *Unidad de Quejas y Sugerencias (UQS)*, ubicada en la Oficina Integrada de Atención al Ciudadano de esta Delegación del Gobierno.
- En cualquiera de nuestros *Registros Auxiliares* en las condiciones formuladas en el apartado anterior.
- Mediante escrito en cualquier registro de los enumerados en el *artículo 38.4* de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común.
- Por *correo postal.*
- Por *correo electrónico.* Las quejas y sugerencias presentadas por este sistema tendrán que estar *suscritas con la firma electrónica del interesado* y deberán dirigirse a la siguiente dirección de correo: **quejasysugerencias.zaragoza@ap.mpr.es**

FORMAS DE COLABORACIÓN Y PARTICIPACIÓN EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO

- Encuestas periódicas para conocer su opinión.
- Cuestionario que ponemos a su disposición en ventanilla.
- Buzón del Ciudadano.

Cuadro 8. Documento divulgativo de la Carta de Servicios de la Jefatura Provincial de Tráfico de Alicante publicada en el BOE el 16/02/2009.

Esta Carta de Servicios pretende ser no sólo la relación detallada de los servicios que los ciudadanos pueden demandar, sino también y sobre todo la expresión del nivel de calidad con que la Jefatura de Tráfico de Alicante se compromete a prestarlos.

Con esta Carta, nuestra Organización quiere manifestar de forma expresa su voluntad de trabajar para que los ciudadanos estén cada día más satisfechos de la atención que reciben.

Jefe Provincial de Tráfico de Alicante
Enero 2009

La Jefatura Provincial de Tráfico de Alicante forma parte de la organización periférica del Organismo Autónomo Jefatura Central de Tráfico, que depende del Ministerio del Interior.
Tiene como misión prestar al ciudadano dentro del ámbito de sus competencias, todos los servicios administrativos relativos a la expedición de autorizaciones administrativas, la realización de las pruebas para la obtención de los permisos y licencias de conducción y la tramitación del procedimiento sancionador en materia de tráfico.
Los servicios administrativos se prestan de forma presencial, directamente al interesado o por medio de profesionales, como las gestorías o autoescuelas que los representan, si bien algunos trámites se pueden solicitar por correo. La información necesaria se facilita de forma presencial, telefónica, escrita o telemática.
Para poder cumplir con sus funciones, la Jefatura Provincial de Tráfico de Alicante cuenta con un total de 163 empleados públicos.

© Dirección Gral. de Tráfico
NIPO: 128-08-207-7

NUESTRA DIRECCIÓN

Plano de Situación

C/ Ferré Vidiella 4 (esquina San Juan Bosco)
03005 Alicante

Formas de acceso y transporte:

Medios de Transporte
Líneas urbanas: 6, 9, 13, 14, 20, 21, 22, 23, 24

Horario de atención:
Horario general:
- De lunes a Jueves: de 8,30 a 16,30 horas.
  Caja: de 8,30 a 16,15 horas.
- Viernes: de 8,30 a 13,30 horas.
  Caja de 8,30 a 13,00 horas.

Horario de 16 de junio a 15 de septiembre:
- De lunes a Viernes: de 8,30 a 13,30 horas.
  Caja de 8,30 a 13,15 horas.

Teléfono: Centralita 965 125 466
Correo electrónico: jpta@dgt.es

GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DEL INTERIOR

GOBIERNO DE ESPAÑA | MINISTERIO DEL INTERIOR | Dirección Gral. de Tráfico

JEFATURA PROVINCIAL DE TRÁFICO DE ALICANTE

Carta de Servicios

Calidad Administración Pública

Enero 2009

CATÁLOGO DE SERVICIOS PRESTADOS POR LA JEFATURA DE TRÁFICO DE ALICANTE

Trámites relativos a vehículos a motor, remolques, semirremolques y ciclomotores.

- Matriculación de vehículos a motor, remolques, semirremolques y ciclomotores y matriculaciones especiales (turística y vehículos históricos).
- Renovación del permiso de circulación por transmisión de vehículo, por cambio de domicilio, de denominación del titular y de destino o características del vehículo.
- Duplicado del permiso de circulación por deterioro, extravío o sustracción.
- Baja temporal y definitiva.
- Rehabilitación.
- Expedición de certificados e informes de titularidad y de antecedentes de vehículos.
- Compulsa de permisos y licencias de circulación, tarjetas ITV y demás autorizaciones.
- Autorización temporal de circulación.
- Anotación del resultado de las Inspecciones Técnicas de Vehículos y tramitación de las Inspecciones Técnicas de Vehículos extraordinarias.
- Autorización y registro de los Centros Manipuladores y Expendedores de placas de matrícula.
- Autorización para instalar señalización luminosa de vehículos prioritarios y obras y servicios.
- Anotación de cambios de titularidad

Trámites relativos a permisos de conducción.

- Realización de pruebas teóricas comunes y específicas y prácticas de destreza y/o de circulación para la obtención de los permisos y licencias de conducción.
- Expedición y prórroga de permisos y licencias de conducción de ámbito nacional e internacional, de autorizaciones para conducir vehículos de transporte escolar o de menores y de vehículos destinados al transporte de mercancías peligrosas.
- Expedición de duplicados de permisos y licencias de conducción por sustracción, extravío, deterioro o variación de datos.
- Canje, inscripción y sustitución de permisos de conducción expedidos por países del EEE, permisos de otros Estados con convenio y de los expedidos por la Autoridad Militar o Policial.
- Compulsa de las autorizaciones administrativas que habilitan para la conducción de vehículos.
- Anotación en el Registro de Conductores e Infractores de los cambios de domicilio.
- Tramitación de expedientes por pérdida de vigencia e intervención de las autorizaciones administrativas que habilitan para conducir.
- Anotación de ambigüedad de permisos extranjeros.
- Autorización de apertura y funcionamiento de Escuelas Particulares de Conductores y sus modificaciones por alteración de los elementos personales o materiales.
- Inscripción de Centros Médicos de Reconocimiento de Conductores y sus modificaciones por alteración de los elementos personales o materiales.
- Autorización de cursos impartidos en Centros Oficiales para la obtención y prórroga de la autorización para conducir vehículos destinados al transporte de mercancías peligrosas.
- Inspección de Escuelas Particulares de Conductores, de los Centros de Reconocimiento Médico, de los cursos de obtención, actualización y perfeccionamiento de mercancías peligrosas y de los cursos para la recuperación parcial o total de puntos.
- Expedición de certificados sobre antecedentes del Registro de Conductores e Infractores.

Trámites relativos al procedimiento sancionador.

- Incoación y tramitación de expedientes sancionadores por la comisión de infracciones.
- Iniciación y tramitación de expedientes sancionadores para la imposición de suspensión de permisos o licencias de conducción.
- Recepción de documentación de expedientes sancionadores tramitados por otras Jefaturas.
- Cobro de sanciones impuestas en expedientes tramitados por cualquier Jefatura de Tráfico.
- Fraccionamiento de los períodos de suspensión de los permisos y licencias de conducción impuestos por esta Jefatura.
- Emisiones de órdenes de depósito y precinto de vehículos que no han acreditado la concertación del seguro obligatorio de automóviles.
- Recogida de autorizaciones administrativas para conducir procedentes de sanciones firmes.
- Anotación en el Registro de Conductores e Infractores del período de suspensión temporal de las autorizaciones administrativas para conducir por sanciones graves y muy graves.

COMPROMISOS DE CALIDAD

PLAZOS DE TRAMITACIÓN EN ATENCIÓN PRESENCIAL

- Solicitudes de matriculación, de permisos temporales y de nueva matrícula de vehículos, autorizaciones para la instalación de señalización luminosa de vehículos prioritarios y de obras y servicios: al día siguiente de su presentación.
- El resto de los trámites de vehículos: de forma inmediata
- Solicitudes para la realización de exámenes para la obtención de los permisos y licencias de conducción: en el momento de presentar la solicitud se fija la fecha del examen.
- Expedición de permisos y licencias de conducción de nueva obtención: al día siguiente de haber superado el interesado las pruebas necesarias.*
- Solicitudes de prórrogas y duplicados de permisos y licencias de conducción: al presentar la solicitud. *
- Solicitudes de canjes: una vez verificada la autenticidad de los permisos, se comprueba la documentación y, si todo es correcto, se expide el permiso en el día.*
- Solicitudes de canjes de permisos expedidos por la Autoridad Policial y Militar: a la presentación de la solicitud. *
- Solicitudes de fraccionamiento de suspensión del permiso de conducción: al presentar la solicitud.
- Expediciones de autorizaciones complementarias de circulación: tres días, una vez que se obtengan los informes del titular o titulares de las vías, en el caso en que éstos sean necesarios.
- Expedición de autorizaciones para el transporte por carretera en días en que existen restricciones de circulación: dos días.
- Informes para la realización de pruebas deportivas: cinco días, una vez recibidos los preceptivos informes.
- Emisión de las instrucciones de circulación para concentraciones y marchas de vehículos y peatones: cinco días, una vez recibidos los preceptivos informes.
- Autorización de cursos impartidos en Centros Oficiales para la prórroga de la autorización para conducir vehículos destinados al transporte de mercancías peligrosas: dos días.
- Certificados sobre antecedentes obrantes en el Registro de Conductores e Infractores: simultáneamente al presentar la solicitud.
- El plazo de contestación de las quejas y sugerencias no será superior a veinte días hábiles desde su recepción en la Jefatura.

* En caso de permiso en formato de tarjeta plástica, se entregará una autorización provisional y, posteriormente, la Fábrica Nacional de Moneda y Timbre (FNMT) remitirá el original al domicilio del interesado.

TIEMPOS DE ESPERA EN ATENCIÓN PRESENCIAL

El tiempo de espera para la tramitación de solicitudes, después de abonar la tasa, cuando proceda, no superará los 40 minutos.

SOLICITUDES DE PRÓRROGA DE PERMISO PRESENTADAS POR CORREO

Las solicitudes presentadas por correo de prórroga de vigencia de permiso de conducción se resolverán en el plazo de 15 días desde su entrada en la Jefatura. A este plazo se ha de añadir la tramitación del permiso en formato de tarjeta plástica, elaborado por la FNMT, que lo remite al domicilio del interesado.

INFORMACIÓN ESCRITA Y TELEMÁTICA

El plazo de contestación de los escritos recibidos tanto por vía postal como telemática no será superior a quince días hábiles desde su presentación.

QUEJAS Y SUGERENCIAS

- Los ciudadanos podrán formular sus quejas y sugerencias sobre el funcionamiento del servicio, en los Libros Formulario de Quejas y Sugerencias disponibles en la Jefatura y en el Centro de Exámenes, pudiéndose presentar también de forma telemática, suscritas en este caso, con firma electrónica.

INDICADORES DE CALIDAD

- Porcentaje de vehículos matriculados, de permisos temporales para la circulación y de nueva matrícula de vehículos, autorizaciones para la instalación de señalización luminosa de vehículos prioritarios y de vehículos de obras y servicios resueltos al día siguiente de su presentación.
- Porcentaje de otras solicitudes de trámites de vehículos resueltas a la presentación.
- Porcentaje de solicitudes de realización de exámenes para la obtención de permisos y licencias en las que se fija la fecha de examen al presentar dichas solicitudes.
- Porcentaje de permisos y licencias de conducción de nueva obtención expedidos al día siguiente de haber superado el interesado las pruebas necesarias.*
- Porcentaje de solicitudes de prórrogas y duplicados de permisos y licencias de conducción que se ultiman a la presentación de dichas solicitudes.*
- Porcentaje de canjes de permisos de conducción de otros países resueltos en el día, una vez verificada la autenticidad de los mismos y comprobada la documentación.*
- Porcentaje de canjes de permisos expedidos por la Autoridad Policial y Militar a la presentación.*
- Porcentaje de solicitudes de fraccionamiento de suspensión del permiso de conducción resueltas a la presentación de las mismas.
- Porcentaje de autorizaciones complementarias de circulación resueltas en tres días, una vez que se obtengan los informes del titular o titulares de las vías, en el caso en que éstos sean necesarios.
- Porcentaje de autorizaciones para el transporte por carretera en días en que existen restricciones de circulación resueltas en dos días.
- Porcentaje de informes para la realización de pruebas deportivas emitidos en cinco días, una vez recibidos los preceptivos informes.
- Porcentaje de instrucciones de circulación para concentraciones y marchas de vehículos y peatones emitidos en cinco días, una vez recibidos los preceptivos informes.
- Porcentaje de autorizaciones de cursos impartidos en Centros Oficiales para la prórroga de la autorización para conducir vehículos de transporte de mercancías peligrosas resueltas en dos días.
- Porcentaje de certificados sobre antecedentes obrantes en el Registro de Conductores e Infractores expedidos en el día de solicitud.
- Porcentaje de quejas y sugerencias contestadas en el plazo de veinte días hábiles desde su recepción en la Jefatura.
- Porcentaje de ciudadanos atendidos en menos de 40 minutos.
- Porcentaje de solicitudes de prórroga de vigencia de permisos de conducción presentadas por correo resueltas en el plazo de 15 días desde su entrada en la Jefatura. A este plazo se ha de añadir la tramitación del permiso en formato de tarjeta plástica, elaborado por la FNMT, que lo remite al domicilio del interesado.
- Porcentaje de escritos contestados y consultas atendidas en el plazo de 15 días hábiles desde su presentación, recibidos tanto por vía postal como telemática.

MEDIDAS DE SUBSANACIÓN EN CASO DE INCUMPLIMIENTO DE LOS COMPROMISOS

- Carta de disculpas del Jefe de Tráfico comunicando al ciudadano las medidas adoptadas en relación con la deficiencia observada.
- Las reclamaciones por incumplimiento de los compromisos se dirigirán a la Unidad responsable de la Carta.

FORMAS DE COLABORACIÓN Y PARTICIPACIÓN EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO

- Escritos presentados en el registro de entrada, por correo, fax o e-mail.
- Participación en sondeos que se realizarán al menos una vez al año sobre la calidad de los servicios.
- Utilización de los Formularios de Quejas y Sugerencias disponibles en la oficina.

UNIDAD RESPONSABLE DE LA CARTA

Jefatura Provincial de Tráfico de Alicante
C/ Ferré Vidiella 4
03005 Alicante

El **Ministerio del Interior** (véase Cuadro 8) dispone de 53 Cartas de Servicios convencionales, de las que 7 son anteriores a 31 de diciembre de 2006 y, por tanto, tuvieron que haber sido actualizadas durante el 2009. A pesar de ello, este ministerio realizó una gran actividad durante 2009 en este programa. Así, ese año se procedió a la actualización de una de sus Cartas y a la publicación de 18, la mayoría de las Jefaturas Provinciales de Tráfico. Cabe reseñar que a finales de 2009 solamente faltaban tres Jefaturas Provinciales de Tráfico por elaborar su propia Carta de Servicios.

El **Ministerio de Trabajo e Inmigración** dispone de 30 Cartas de Servicios, todas referidas a servicios convencionales. No posee ninguna Carta de Servicios cuya aprobación o actualización sea anterior a 2006, por lo que **cumple la previsión del art. 10.4 del RD 951/2005 sobre actualización de las Cartas**. De hecho, durante el año 2009 actualizó 17 Cartas de Servicios, de varias Consejerías de Trabajo e Inmigración en las Misiones Diplomáticas Permanentes en el Exterior (CTIN).

El **Ministerio de Cultura** (véase Cuadro 9) contaba con 28 Cartas de Servicios durante 2009. De éstas, 18 fueron publicadas o actualizadas con anterioridad a 31/12/2006, por lo que el plazo de actualización de tres años establecido en el RD expiró durante 2009. Además, en 2009 este Ministerio publicó 3 Cartas y actualizó 6 (casi todas de museos estatales), lo que implica una gran actividad de este ministerio durante el año.

El **Ministerio de Sanidad y Política Social** dispone de 12 Cartas de Servicios convencionales, 11 de ellas fueron publicadas en noviembre de 2006, por lo que deberían haber sido actualizadas a finales de 2009 y la CS de la Oficina Permanente Especializada del Consejo Nacional de la Discapacidad se publicó originalmente en febrero de 2007, por lo que no existía la obligación de actualizarla durante el año 2009.

El **Ministerio de Economía y Hacienda** dispone de 11 Cartas de Servicios, de las que 9 respondían a servicios convencionales y 2 a servicios electrónicos. En 2009, se actualizó la Carta de Servicios del Instituto Nacional de Estadística y se publicó la Carta de Servicios de la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones. La Carta de Servicios convencionales de la DG del Catastro fue actualizada en 2007, pero las 8 restantes son anteriores a 31 de diciembre de 2006, por lo que deberían haber sido actualizadas en 2009.

El **Ministerio de Industria, Turismo y Comercio** en 2009 presentaba nueve Cartas de Servicios. Dos de ellas, la de la Biblioteca y la de la Secretaría General de Comercio Exterior, son posteriores al 31 de diciembre de 2006. Las 7 restantes (6 de la Oficina Española de Patentes y Marcas y una de la Secretaría General de Comercio Exterior) son anteriores a esta fecha y, por tanto, debían haber sido actualizadas durante en 2009. El MITYC no publicó ni actualizó ninguna Carta en 2009.

Cuadro 9. Documento divulgativo de la Carta de Servicios del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía publicada en el BOE el 19/01/2009.

El compromiso del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía (MNCARS) con los ciudadanos, como usuarios de sus servicios, constituye una exigencia de calidad que requiere explícitos pronunciamientos.

Esta Carta de servicios representa nuestra voluntad y esfuerzo en la prestación de unos servicios públicos de calidad.

El Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía es un organismo autónomo dependiente del Ministerio de Cultura, cuyo objetivo es promover el conocimiento, el acceso y la formación del público en relación con el arte moderno y contemporáneo en sus diversas manifestaciones y favorecer la comunicación social de las artes plásticas.

El MNCARS fue creado en 1988 como centro de exposiciones temporales, con sede en el antiguo Hospital de San Carlos de Madrid, edificio del siglo XVIII obra de Francisco Sabatini. En 1992 se inauguró la colección permanente, constituyéndose desde entonces como auténtico museo.

En 2005 se inauguraron los espacios de la Ampliación diseñados por el arquitecto Jean Nouvel, que responden a las actuales necesidades espaciales y funcionales del museo, apoyados por los recursos de las nuevas tecnologías.

El MNCARS tiene encomendados estatutariamente la siguientes funciones:

- Exhibir ordenadamente las colecciones en condiciones adecuadas para su contemplación y estudio y garantizar su protección, conservación y restauración.
- Desarrollar programas de exposiciones temporales de arte moderno y contemporáneo.
- Impulsar el conocimiento, difusión y comunicación de las obras e identidad cultural del patrimonio artístico del museo y desarrollar actividades didácticas respecto a sus contenidos.
- Desarrollar programas de investigación y elaborar y publicar catálogos y monografías.
- Establecer relaciones de colaboración con otros museos e instituciones culturales para favorecer el intercambio de experiencias y conocimientos.

© Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía
© Fotografía Ana Müller

NIPO: 553-08-023-7

DIRECCIÓN POSTAL
C/ Santa Isabel, 52. 28012 Madrid

Sedes complementarias
Palacio de Velázquez: Paseo de Venezuela. Parque de El Retiro. 28009 Madrid
Palacio de Cristal: Paseo de la República. Parque de El Retiro. 28009 Madrid

TELÉFONO: 91 774 10 00. **FAX:** 91 774 10 56
WEB: www.museoreinasofia.es

HORARIOS Y PRECIOS
Museo: De lunes a sábado, de 10,00 a 21,00 h. Domingo, de 10,00 a 14,30 h. Martes, cerrado.
Se ruega al público que desaloje las salas 15 minutos antes del cierre.

Entrada general: 6 euros.
Entrada reducida: 3 euros

Acceso gratuito: Sábado de 14,30 a 21,00 h.; Domingo de 10,00 a 14,30 h.

Días de visita gratuita: 18 de mayo (Día Internacional de los Museos), 12 de octubre y 6 de diciembre

Palacio de Velázquez / de Cristal (El Retiro):
De octubre a abril: Lunes a sábado, de 10,00 a 18,00 h.
Domingos y festivos, de 10,00 a 16,00 h.
De mayo a septiembre: Lunes a sábado, de 11,00 a 20,00 h.
Domingos y festivos, de 11,00 a 18,00 h.
Se ruega al público que desaloje estos espacios 15 minutos antes del cierre.
Acceso Gratuito. Martes, cerrado.
Biblioteca: De lunes a viernes: de 10,00 a 21,00 h. Acceso gratuito.

MEDIOS DE TRANSPORTE
Autobuses EMT: Líneas: 6 - 8 - 10 - 14 - 19 - 24 - 26 - 27 - 32 - 34 - 36 - 37 - 41 - 45 - 47 - 54 - 55 - 57 - 59 - 60 - 78 - 85 - 86 - 102 - 116 -118 - 119 -141 - 148 -247 - E3.
Circular C1 - C2
Cercanías RENFE: C2, C3, C4, C5, C7, C8, C10. METRO: Línea 1
Parking publico: Estación de Atocha Plaza Emperador Carlos V s/n y Plaza Sánchez Bustillo

LA UNIDAD RESPONSABLE DE LA CARTA DE SERVICIOS ES LA DIRECCIÓN DEL MNCARS

GOBIERNO DE ESPAÑA | MINISTERIO DE CULTURA

GOBIERNO DE ESPAÑA | MINISTERIO DE CULTURA

Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía

Carta de Servicios

Enero 2009

SERVICIOS QUE PRESTA EL MNCARS

Colección permanente

El contenido de la colección permanente del MNCARS, compuesta por una selección de alrededor de seiscientas obras de los fondos del museo y ubicada en las plantas segunda y cuarta del edifico Sabatini, muestra la evolución del arte español y su contexto internacional desde finales del siglo XIX hasta la actualidad.

Exposiciones temporales

El MNCARS ofrece un amplio y variado programa de exposiciones temporales de arte moderno y contemporáneo, de producción propia o en colaboración con otras instituciones culturales, nacionales y extranjeras.

Ciclos de cine y vídeo

Conciertos de música de vanguardia

Actividades educativas

Programas escolares

Visitas gratuitas guiadas por voluntarios culturales para grupos escolares

Servicio de orientación, recursos y formación para el profesorado

Programas para familias

Talleres infantiles

Programas para jóvenes

Cursos, congresos, conferencias, jornadas y encuentros con artistas

Publicaciones: catálogos, guías de la colección, actas y otras publicaciones especializadas, disponibles en la librería.

Biblioteca y Centro de Documentación: fondos bibliográficos, fotográficos y audiovisuales especializados en arte contemporáneo. Presta servicios de consulta en sala; reproducción de documentos (con las limitaciones legales correspondientes); reserva de ejemplares; boletín bimestral de novedades; préstamo interbibliotecario y canje de publicaciones.

Acceso de los investigadores a los fondos museísticos y los fondos documentales: previa petición justificada dirigida a la Dirección del MNCARS.

Reserva de grupos: compuesto por un mínimo de quince personas y un máximo de 30 (o 25 si son menores de edad).

Utilización de espacios y visitas privadas: mediante el abono las tasas previstas en la legislación vigente.

Librería y tienda

Cafetería y restaurante

Guardarropa, teléfonos, cajero automático 4B

COMPROMISOS DE CALIDAD

Los servicios y los derechos que se recogen en esta Carta se prestarán y reconocerán conforme a los siguientes compromisos:

- Responder a las solicitudes de reserva de visitas para grupos en el plazo máximo de ocho días desde la recepción de la solicitud.
- Responder a las solicitudes del servicio de guías voluntarios para las visitas de grupos escolares en el plazo máximo de un mes desde la recepción de la solicitud.
- Responder a la solicitud del servicio de intérprete en lengua de signos española para las actividades del museo en el máximo plazo de siete días desde la recepción de la solicitud.
- Responder a las peticiones de los investigadores para acceder a los fondos museísticos y a los fondos documentales en el plazo de ocho días desde la recepción de la solicitud.

INDICADORES DE SEGUIMIENTO

A fin de poder comprobar el nivel de cumplimiento de los compromisos citados, se establecen los siguientes indicadores del nivel de calidad de los servicios prestados por el MNCARS:

- Peticiones de visitas para grupos contestadas en el plazo de ocho días y porcentaje sobre el total.
- Peticiones del servicio de guías voluntarios para las visitas de grupos escolares contestadas en el plazo de un mes y porcentaje sobre el total.
- Peticiones del servicio de intérprete en lengua de signos para las actividades del museo contestadas en el plazo de siete días y porcentaje sobre el total.
- Peticiones de acceso por parte de investigadores a los fondos museísticos contestadas en el plazo de ocho días y porcentaje sobre el total.

MEDIDAS DE SUBSANACIÓN

Los ciudadanos que consideren que el MNCARS ha incumplido los compromisos declarados en esta Carta de Servicios podrán dirigir un escrito de reclamación a la unidad operativa responsable de la misma.

En el caso de incumplimiento, el responsable de la Carta de Servicios informará al reclamante, en el plazo máximo de 20 días, de las causas por las que el compromiso no pudo cumplirse y de las medidas adoptadas para corregir la deficiencia detectada.

Este incumplimiento no dará lugar a responsabilidad patrimonial de la Administración.

PARTICIPACIÓN CIUDADANA

Los usuarios podrán participar en la mejora de la prestación de los servicios del MNCARS a través de:

- La formulación de quejas y sugerencias conforme a lo previsto en esta Carta de Servicios.
- Escritos remitidos a la Dirección del museo.
- La Real Asociación de Amigos del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, cuyo objetivo es promover, estimular y apoyar cuantas acciones tengan relación con la misión y actividad del museo.

QUEJAS Y SUGERENCIAS

Formas de presentación: presencialmente, por correo postal y por medios telemáticos.

Las quejas y sugerencias presentadas por correo electrónico o a través de Internet deberán estar suscritas con la firma electrónica del interesado.

Si las quejas o sugerencias se formulan presencialmente, el usuario cumplimentará y firmará el formulario disponible a tal efecto en los mostradores de información atendidos por las azafatas del museo.

Formuladas las quejas y sugerencias en la forma señalada, los usuarios recibirán constancia de su presentación a través del medio que indiquen.

Correo electrónico para la presentación de quejas y sugerencias: quejas.mncars@mcu.es

Plazos de contestación.

Recibida la queja o sugerencia, el Departamento de Comunicación informará al interesado, en el plazo máximo de 20 días hábiles, de las actuaciones realizadas.

El transcurso de dicho plazo se podrá suspender en el caso de que deba requerirse al interesado para que, en un plazo de 10 días hábiles, formule las aclaraciones necesarias.

Los efectos de la formulación de quejas serán los previstos en el REAL DECRETO 951/2005, de 29 de julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado.

En el año 2009 el **Ministerio de Fomento** presenta 10 Cartas de Servicios, todas ellas pertenecientes a organismos públicos de adhesión voluntaria al RD 951/2005[4], como por ejemplo Correos y Telégrafos posee una Carta publicada en 1999, o AENA, que posee tres Cartas de Servicios, una de ellas, la de la Dirección de Navegación Aérea, fue publicada en el BOE julio de 2005, por lo que debería haber sido actualizada. Las otras dos, que corresponden a los Servicios al Pasajero y a los Servicios a las Compañías Aéreas de AENA, fueron informadas por AEVAL el 29 de mayo de 2008, pero no han publicado su aprobación en el BOE. No obstante, los documentos divulgativos de estas cartas están disponibles para los ciudadanos en la página web de AENA. La entidad Puertos del Estado posee 3 Cartas anteriores a 2005 y RENFE dispone también de tres Cartas en sus servicios de Cercanías de Bilbao, Asturias y Valencia. Estas tres Cartas de Cercanías no han pasado el procedimiento habitual de publicación de su aprobación en el BOE. No obstante, son anteriores a 31/12/2006, por lo cual deberían haber sido actualizadas en 2009.

El **Ministerio de Justicia** dispone de 7 Cartas de Servicios convencionales, de las cuales una (la de la Mutualidad General Judicial, MUGEJU) fue actualizada por última vez en noviembre de 2006, por lo que debía haber sido actualizada de nuevo en diciembre de 2009. El resto de las Cartas tenían una antigüedad menor a tres años. Durante 2009 se hizo efectiva la actualización de la Carta de la Subdirección General de Relaciones con la Administración de Justicia.

El **Ministerio de Medio Ambiente, y Medio Rural y Marino** dispone de 7 Cartas de Servicios. Sin embargo, sólo 2 de ellas (las del FEGA) están actualizadas (una de servicios electrónicos y otra de servicios convencionales). Mantiene 5 Cartas de Servicios pendientes de actualización (la del FROM, la de la Secretaría General Técnica, la de ENESA, Subdirección General de Recursos y Asuntos Jurídicos y la de la Agencia para el Aceite de Oliva), porque todas tienen una antigüedad mayor a tres años. No obstante, la Inspección de Servicios del MARM informa de que 3 de sus Cartas (las correspondientes a SGT, FROM y ENESA) se encuentran actualmente en proceso de revisión para su actualización y dos cartas (la de la Agencia Española para el Aceite de Oliva y la de la Subdirección General de Recursos y Asuntos Jurídicos) no se actualizaron y actualmente están de baja por reestructuración de los organismos correspondientes (escrito con fecha de entrada en el registro de AEVAL de 4 de enero de 2011). Además, en 2009 el MARM comunicó la baja de 2 cartas debido a la nueva reestructuración de dicho ministerio (la Dirección General de Productos Agrícolas y Ganaderos y la Dirección General de Industrias y Mercados Alimentarios[5]).

En 2009, el **Ministerio de Igualdad** tenía tres Cartas de Servicios, una del INJUVE y dos del Instituto de la Mujer. Las dos del Instituto de la Mujer se actualizaron durante 2007. La Carta del INJUVE se publicó en junio de 2007, por

---

[4] El RD951/2005 prevé en su **Disposición adicional Tercera la** adhesión voluntaria de otros organismos públicos al Marco General, que no sean los de su artículo 4, que incluye a la Administración General del Estado, Organismos Autónomos y Entidades Gestoras de Servicios Comunes de la Seguridad Social, como por ejemplo los citados en las disposiciones adicionales novena, décima y duodécima de la Ley 6/1997, de 14 de abril, de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado

[5] Ambas bajas fueron comunicadas mediante escrito de 29 de enero de 2009, registro de salida nº 2349, dada la nueva reestructuración del Ministerio.

lo que a 31 de diciembre de 2009 cumple con la previsión de actualización en todas sus cartas.

Durante 2009 en **Presidencia del Gobierno** posee tres Cartas de Servicios, de las cuales dos son de servicios convencionales y una de servicios electrónicas, siendo dos de ellas (la CS electrónicos del Consejo Superior de Deportes y la CS convencionales del Departamento de Seguridad) son anteriores a 31/12/2006, por lo que durante el año 2009 debería haberse procedido a su actualización.

El **Ministerio de Ciencia e Innovación** solamente ha publicado la Carta de Servicios del Museo Geominero, que fue actualizada el 31 de diciembre de 2009. Además de ésta, también cuenta con dos cartas internas, que no han seguido el procedimiento del RD 951/2005 y cuyos destinatarios son fundamentalmente el personal de la propia organización, pertenecientes ambas al Instituto Astrofísico de Canarias, que por ser un consorcio entre varias administraciones (la Administración General del Estado, la Comunidad Autónoma de Canarias, la Universidad de La Laguna y la Agencia Estatal Consejo Superior de Investigaciones Científicas) se rige por normativa propia. Finalmente, el **Ministerio de Educación** disponía de una Carta de Servicios de la División del Protectorado de Fundaciones, que fue publicada en 2009.

Seguimiento de la metodología recomendada

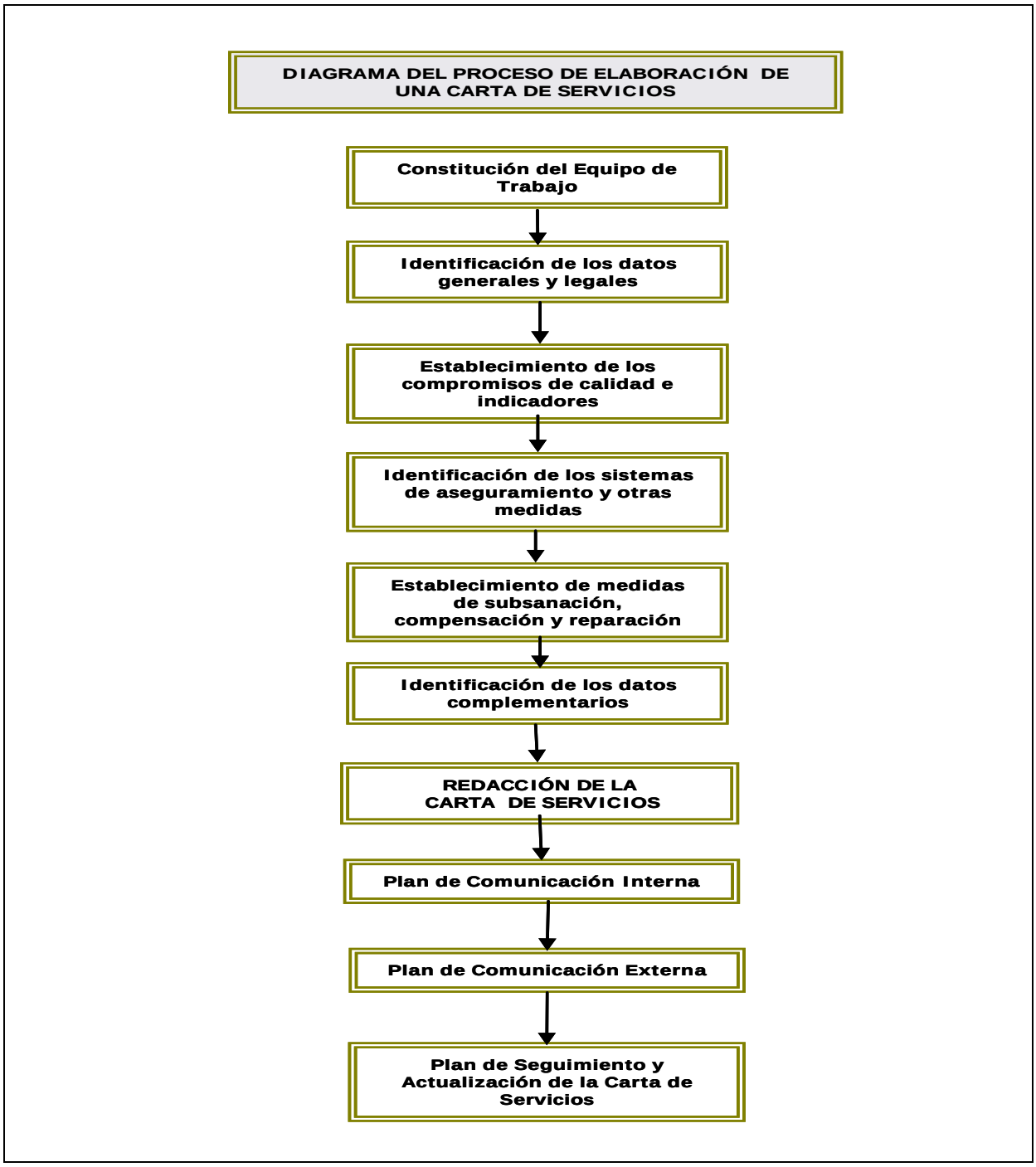
Tal como recoge la Guía para el desarrollo de Cartas de Servicios (AEVAL, 2010:6), *"En la Administración General del Estado, y con la finalidad de desarrollar el principio de servicio a los ciudadanos enunciado en el artículo 4 de la Ley 6/1997, de 14 de abril, de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado (LOFAGE), las Cartas de Servicios cubren tres aspectos: a) facilitar a los ciudadanos el ejercicio efectivo de sus derechos, proporcionándoles una influencia más directa sobre los servicios administrativos y permitiéndoles comparar lo que esperan recibir con lo que reciben realmente; b) fomentar la mejora continua de la calidad, dando a los gestores la oportunidad de conocer -de forma consciente, realista y objetiva- cómo son utilizados los recursos y el nivel de calidad que pueden alcanzar; y c) hacer explícita la responsabilidad de los gestores públicos con respecto a la satisfacción de los usuarios y ante los órganos superiores de la propia Administración General del Estado".*

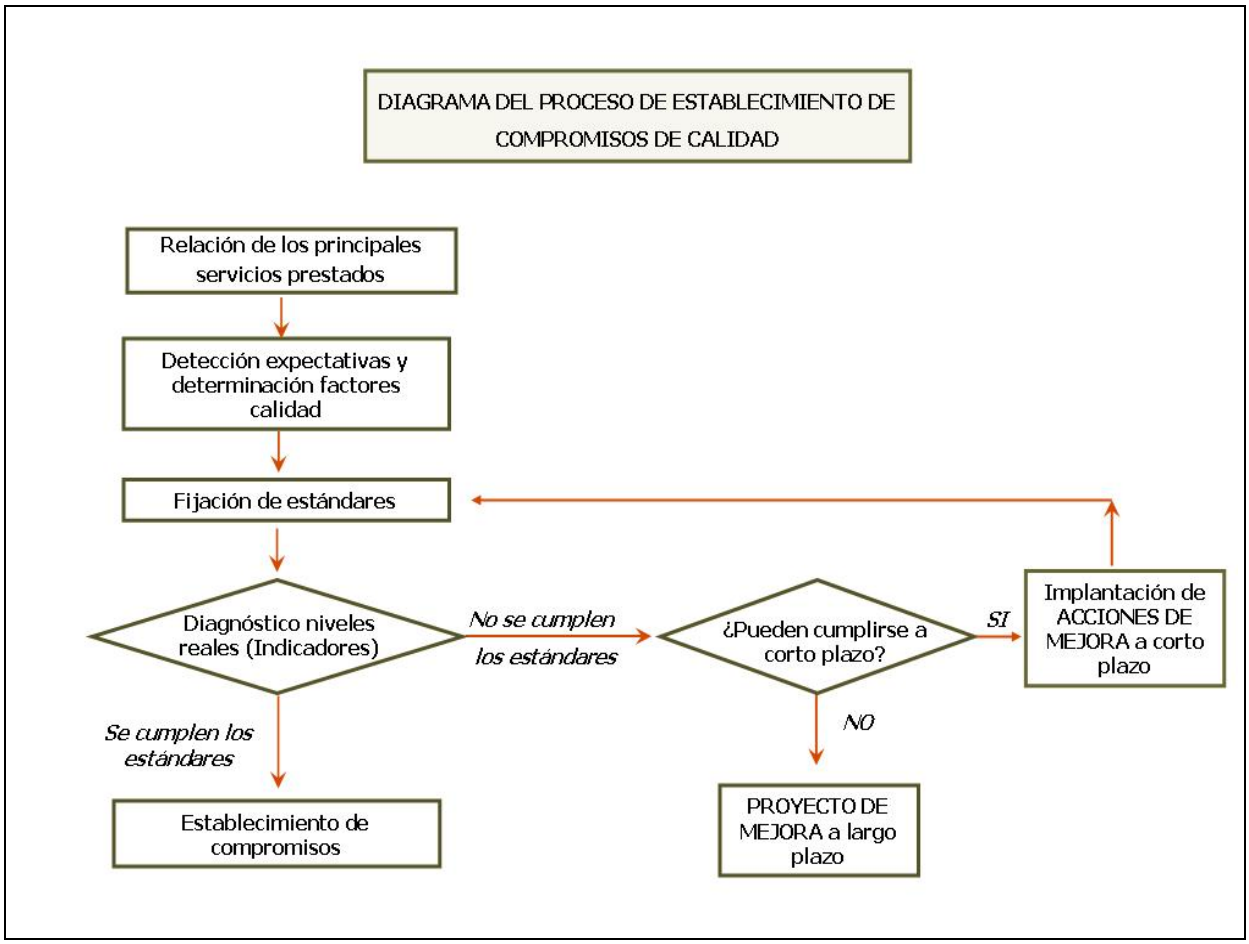
Para garantizar que las Cartas de Servicios cubran estos tres aspectos de facilitar a los ciudadanos el ejercicio de sus derechos, fomentar la mejora continua de la calidad y explicitar la responsabilidad de los gestores públicos con respectos a sus usuarios, desde AEVAL se propone seguir una serie de pautas y actividades que abarcan todas las fases de *la vida* de una Carta, desde su elaboración interna, hasta su revisión y actualización, pasando por el seguimiento de los compromisos. Según la *Guía para el desarrollo de Cartas de Servicios* (AEVAL, 2010), el proceso de elaboración de una Carta debe pasar por varias etapas para garantizar su calidad (Cuadro 10).

En cuanto al *establecimiento de los compromisos de calidad,* en general se aprecia una falta de seguimiento de las directrices estipuladas en la Guía en la mayoría de los ministerios. En numerosas ocasiones, la Carta parece más un mecanismo de comunicación de los servicios que ofrece un organismo que un instrumento asociado a la mejora de la calidad de los mismos. De hecho, en esta fase tan importante de establecimiento de los compromisos en pocas ocasiones se cuenta con información de las necesidades y expectativas de los ciudadanos

recurriéndose, en la mayoría de los casos, al análisis de gabinete a cargo de los directivos de la organización (Tabla 11).

Cuadro 10. Diagramas de Proceso de Elaboración de la Carta de Servicios y del Proceso de Establecimiento de los Compromisos de Calidad





Fuente: AEVAL (2010:16)

Igualmente, también existen numerosas Cartas donde el grado de cumplimiento de los compromisos se realiza de forma *estimativa*, sin que existan indicadores objetivos bien definidos y mesurables. El siguiente epígrafe sobre grado de cumplimiento de los compromisos dará información detallada sobre este aspecto. En cuanto a las medidas de subsanación, en la mayoría de los casos se utilizan únicamente cartas de disculpas, aspecto que se analiza en el apartado relativo a las garantías de los ciudadanos.

También se aprecia en general una falta de planes de comunicación externa de las Cartas de Servicios, que traten de informar a los ciudadanos sobre los compromisos de calidad, para garantizar que estos puedan realizar un ejercicio efectivo de sus derechos y comparar los compromisos declarados con la prestación que efectivamente reciben. Finalmente, existen numerosas Cartas sobre las que no se ha realizado un informe anual de seguimiento del grado de cumplimiento de los compromisos, incluyendo los resultados de las mediciones de los indicadores, las causas de las posibles desviaciones y las medidas correctoras a tomar.

En consonancia con todo lo mencionado, más el hecho de que casi el 40 por ciento de las Cartas de la AGE no han cumplido la previsión de actualización cada tres años del RD 951/2005, desde AEVAL, parece necesario recomendar a los ministerios un mayor esfuerzo en la elaboración de sus Cartas de Servicios, tanto en la metodología de elaboración, como en esfuerzos de comunicación, en

seguimiento del grado de cumplimiento de los compromisos y en actualización periódica de las Cartas.

A continuación, se analiza el grado de seguimiento de la metodología recomendada en relación con el proceso de elaboración, comunicación y existencia de indicadores para cada uno de los ministerios con actividad en este programa.

Tabla 11. Seguimiento de la Guía de para el desarrollo de Cartas de Servicios publicada por AEVAL.

	Metodologías utilizada para la definición o revisión de los compromisos					Comunicación de la Carta de Servicios		Seguimiento de Compromisos	
	Nº de Cartas que han usado Análisis de Demanda	Nº de Cartas que han usado Encuestas de Satisfacción	Nº de Cartas que han usado información de las Quejas y Sugerencias	Nº de Cartas en las que se han realizado reuniones de directivos	Nº de Cartas que ha consulta do a emplead os primera línea	Nº de Cartas con Plan difusión	Nº de Cartas en que se ha comprobado el grado de conocimiento de la Carta por parte de los usuarios	Nº Cartas con indicadores de cumplimiento de compromisos	Nº de Cartas con informe anual de seguimiento
MARM	-	-	-	-	-	-	-	3	-
MCU	-	-	-	-	-	-	-	28	0
MDE	3	-	1	-	56	62	-	62	62
MEC	-	-	-	-	-	-	-	-	-
MEH	-	-	-	11	-	-	-	10	-
MFOM		5	5	-	-	1	-	6	6
MICINN	-	2		1	1	3		3	3
MIGUALDAD	1	-	1	-	-	-	-	1	-
MIR	-	1	6	47	8	52	-	53	53
MITYC	-	-	1	-	3	5	-	7	6
MJU	-	-	4	7	7	7	-	7	7
MPR	7	17	12		44	13	15	46	44
MSPS	-	-	-	-	10	1	-	10	10
MTIN	1	7	7	-	1	30	1	30	7

Fuente: Departamento de Calidad de AEVAL. En esta tabla se incluyen solo las Cartas para las que las Inspecciones de Servicios han informado sobre su adecuación a la metodología recomendada. Debe recordarse que algunos ministerios no disponen de ninguna Carta de Servicios por lo que no están incluidos en esta tabla.

De las 91 Cartas de Servicios existentes en el **Ministerio de la Presidencia** en 2009, solo se dispone de información sobre la metodología seguida para su elaboración, revisión y seguimiento de un total de 58. En 7 Cartas se utilizó un estudio de análisis de la demanda para definir sus compromisos. En 17 de ellas se declara haber usado los resultados de un estudio de satisfacción a usuarios y en 12 la información procedente de la unidad de quejas y sugerencias. El mecanismo más común para diseñar o revisar los compromisos son las consultas a empleados de primera línea (de trato con el público), que han sido realizadas para definir o revisar 44 Cartas de Servicios de este ministerio. Aunque ninguno de estos instrumentos es criticable como mecanismo de mejora de los servicios, sin embargo es recomendable mejorar la sinergia entre los programas del marco, la utilización de los resultados de otros programas para definir o revisar los compromisos de sus cartas.

En cuanto a la existencia de un plan de difusión de las Cartas de Servicios, solo se dispone del mismo en 13 de las Cartas de Servicios de este ministerio que, en la mayoría de los casos, consiste en la impresión de documentos divulgativos puestos a disposición de los usuarios en las oficinas de atención a los ciudadanos. Solo en 15 Cartas se ha tratado de comprobar el grado de conocimiento de las mismas por parte de los ciudadanos. En relación con el seguimiento del grado de cumplimiento de compromisos, de las 58 Cartas sobre las que se dispone de información, los organismos correspondientes señalan que en 46 cartas existen indicadores sobre el grado de cumplimiento de los compromisos y en 44 se realiza un informe anual de seguimiento. Por tanto, se recomienda un mayor esfuerzo en la elaboración de las Cartas y en la difusión de las mismas, especialmente en relación con la interacción entre los programas del Marco y la difusión de las Cartas de Servicios.

En 2009, el **Ministerio de Defensa** tenía 62 Cartas de Servicios de las que únicamente tres (las dos de INVIFAS y la de Clases Pasivas) utilizaron información procedente de estudios de análisis de la demanda o de evaluación de la satisfacción para definir o revisar sus compromisos. Para la elaboración de las Cartas del INVIFAS también se analizó la información procedente de las quejas y sugerencias de los ciudadanos e incluso se realizaron reuniones con empleados de frontera, por lo que puede ser destacado como **una buena práctica en el proceso de elaboración de las Cartas**. En la gran mayoría de las Cartas de este ministerio (56) solamente utilizaron reuniones con empleados de primera línea de trato con el ciudadano para redactar sus compromisos. En este sentido, llama la atención que los compromisos contenidos en las Cartas de todas las Subdelegaciones de Defensa en las provincias españolas sean idénticos y cabe preguntarse si se trata de compromisos mínimos para garantizar que todas las Subdelegaciones puedan cumplirlos. Si es así debería reflexionarse sobre la posibilidad de que aquellas Subdelegaciones que disponen de más recursos, de medios y personal, puedan auto exigirse compromisos más ambiciosos. Únicamente en dos cartas (las dos del Plan de Pensiones del Ministerio de Defensa en la AGE) no se utilizó ningún medio para obtener información de las necesidades y expectativas de los usuarios en su elaboración.

En cuanto a la difusión de las cartas, el MDE destaca por el hecho de que en todas sus Cartas se ha realizado algún plan de difusión consistente en varias acciones: entrega en mano y envío por correo a los usuarios de los servicios, la difusión en las webs de los entes, órganos y organismos de este ministerio y en la INTRANET para las Cartas cuyos usuarios principales son los empleados como, por ejemplo, las relativas al plan de pensiones. En resumen, el Ministerio de

Defensa ha realizado un gran esfuerzo en la elaboración y difusión de sus Cartas de Servicios, si bien parece necesario recomendar una mayor adecuación de los compromisos de cada Subdelegación de Defensa a las características concretas de la misma.

El **Ministerio del Interior** cuenta con 53 Cartas en 2009, la mayor parte correspondientes a las Jefaturas Provinciales de Tráfico (JPT). Ninguna de las Cartas de las JPT ha utilizado encuestas de satisfacción, ni estudios de análisis de la demanda para definir o revisar sus compromisos, si bien muchas de ellas señalan que están en proceso de hacerlo. La JPT de Burgos destaca por ser la única jefatura que ha utilizado la información procedente de las quejas y sugerencias de los ciudadanos para redefinir sus compromisos, en particular el relativo a los tiempos de espera. Solo en dos jefaturas (la de Burgos y la de Asturias) se ha procedido a consultar a los empleados de primera línea de trato con el público. Por tanto, la definición de los compromisos en las Cartas de las restantes JPT se ha realizado mediante reuniones del equipo directivo. En cuanto a la medición del grado de cumplimiento, todas las JPT disponen de indicadores y realizan el informe anual de seguimiento.

Fuera del ámbito de las Jefaturas Provinciales de Tráfico, 5 Cartas del MIR (la de la Guardia Civil, la de la Secretaría General de Ayudas a Víctimas del Terrorismo y las de los centros de formación, perfeccionamiento, promoción y actualización y especialización de los Cuerpos y Fuerzas de Seguridad del Estado) destacan por el hecho de haber utilizado de la información procedente de las quejas y sugerencias y la Carta restante (la de la Subdirección General de Ayudas a las Víctimas del Terrorismo) por haber utilizado los resultados de una encuesta de satisfacción. Además, estas cartas han contado con información de los empleados de primera línea para definir o revisar sus compromisos, estableciendo nuevos estándares de calidad. Uno de ellos es, por ejemplo, la publicación de las notas en un plazo de 48 horas o la entrega a los alumnos de la metodología y materiales de los cursos de formación antes de su comienzo. Además, en 5 de estas 6 Cartas se cuenta con un plan documentado de comunicación. Este plan consiste en la entrega a todos los usuarios de los cursos de formación, especialización, etc. del documento divulgativo correspondiente, así como la publicación en la web y en la Orden General del Cuerpo Nacional de Policía. La Guardia Civil está en proceso de desarrollo de dicho plan. Igualmente, estas 6 Cartas disponen de indicadores de seguimiento y realizan el correspondiente informe anual. Por tanto, el **MIR** ha realizado un esfuerzo encomiable en la elaboración de las Cartas, destacando el realizado por las JPT en la instauración progresiva de un mecanismo de actualización y revisión de sus compromisos basados en la detección de las necesidades y expectativas de los usuarios.

El **Ministerio de Trabajo e Inmigración** presenta 30 cartas en 2009. De éstas, solo en la Carta del Instituto Nacional de la Seguridad Social -INSS-[6] se han utilizado estudios de análisis de la demanda para definir o revisar sus compromisos. El uso de encuestas de satisfacción y de la información procedente de quejas y sugerencias con este objetivo ha sido más frecuente, ya que se ha realizado en 7 Cartas (la ya mencionada Carta de Servicios del INSS y las 6 de la Tesorería General de la Seguridad Social -TGSS-). Solamente la TGSS ha

[6] El ISM ha utilizado AD, ES e información procedente de quejas y sugerencias para la actualización de estas cartas, realizada en 2010, por lo que no se incluyen estos datos en el cómputo de este informe.

utilizado reuniones con empleados de frontera para revisar o definir los compromisos de sus Cartas. En cuanto a la difusión de las Cartas, todas las de este Ministerio cuentan con un plan de difusión, si bien solo el INSS ha tratado de comprobar el grado de conocimiento que tienen los ciudadanos sobre su Carta. En relación con el seguimiento, todas las Cartas del MTIN poseen indicadores para medir el grado de cumplimiento, pero solo las de la TGSS y del INSS realizan un informe anual de seguimiento. En resumen, es necesario reconocer el encomiable esfuerzo del INSS y la TGSS en la elaboración de sus Cartas. El Instituto Social de la Marina está realizando dicho esfuerzo en las nuevas actualizaciones. En cambio, las Cartas de las Consejerías de Trabajo e Inmigración en el exterior (CTIN) precisan un mayor esfuerzo, ya que no han tratado de detectar las necesidades y expectativas de sus usuarios para definir los compromisos.

El **Ministerio de Cultura** contaba con 28 Cartas de Servicios en 2009. En ninguna de ellas se ha tratado de analizar las necesidades y expectativas de los usuarios, ni usando encuestas de satisfacción, ni análisis de la demanda, ni información de las quejas y sugerencias, ni reuniones con empleados de frontera. Tampoco existe plan de difusión de las Cartas, ni se ha tratado de comprobar el grado de conocimiento de los usuarios sobre las mismas. Si bien en todas las Cartas de este ministerio existen indicadores sobre el grado de cumplimiento de compromisos, en ninguna de ellas se realiza un informe anual de seguimiento, por lo que se recomienda a este departamento un esfuerzo mayor en la elaboración de sus cartas.

El **Ministerio de Sanidad y Política Social** poseía 12 Cartas en 2009, si bien remite información sobre 11 de ellas (todas a excepción de la Carta de Servicios de la Residencia Mixta de Melilla, del IMSERSO). En ninguna de estas Cartas se ha procedido a analizar la satisfacción de los usuarios, ni realizar un análisis de la demanda, ni obtener información de las quejas y sugerencias recibidas. La fuente de información utilizada para detectar las necesidades y expectativas de los usuarios con el fin de elaborar los compromisos de calidad ha sido la consulta a empleados de frontera. En cuanto a la existencia de un plan de difusión, solo existe en relación con la Carta de la Organización Nacional de Transplantes, señalando que en el resto se remiten a las unidades de información administrativa. Todas las Cartas, a excepción de la OPE del Consejo Nacional de Discapacidad, disponen de indicadores sobre el grado de cumplimiento de compromisos y realizan un informe anual sobre el mismo (a partir de 2009). En conclusión, se observa que el MSPS ha realizado un importante esfuerzo en el seguimiento de los compromisos en 2009, si bien se echa de menos un mayor esfuerzo en la elaboración de los compromisos

El **Ministerio de Economía y Hacienda** presenta 11 Cartas en 2009. En todas ellas los compromisos se han definido o revisado mediante reuniones de directivos, sin recabar las expectativas o necesidades de los ciudadanos, ni mediante estudios de análisis de la demanda, ni encuestas de satisfacción, ni información procedente de quejas y sugerencias, ni tampoco mediante reuniones con empleados de frontera. Estas Cartas no disponen de un plan documentado de difusión, ni se ha comprobado el grado de conocimiento de las mismas por parte de los ciudadanos. En cuanto al seguimiento de los compromisos, en todas ellas menos en la Carta de Servicios de la Dirección General de Costes de Personal y Clases Pasivas, existen indicadores para medir el cumplimiento de los compromisos de calidad adquiridos. No obstante, no se realiza informe anual de

seguimiento en ninguna de las Cartas de Servicios del MEH. Por tanto, se recomienda al MEH un mayor esfuerzo en estos aspectos.

Respecto al **Ministerio de Fomento** dispone de 6 Cartas de Servicios.. Respecto a ellas, tanto las 3 de RENFE como en 2 de AENA (la de Servicios al Pasajero y la de Servicios a las Compañías Aéreas) han utilizado información obtenida de las quejas y sugerencias y estudios de satisfacción para definir o revisar sus compromisos. Además, todas las Cartas de estos organismos tienen indicadores sobre el cumplimiento de compromisos y realizan un informe anual de seguimiento de los mismos. En cuanto a la difusión, destaca la Carta de la Dirección de Navegación Aérea de AENA, que posee un plan documentado. Por tanto, pese a que, por las características propias de este Ministerio, los organismos adscritos al mismo que han elaborado Cartas quedan fuera del ámbito de aplicación del Real Decreto, es necesario reconocer el gran esfuerzo de estos organismos (en especial de RENFE y AENA) por la difusión y la medición rigurosa del grado de cumplimiento de compromisos.

De las 9 Cartas de Servicios vigentes en el **Ministerio de Industria Turismo y Comercio** en 2009, se remite información al Observatorio sobre 7 de ellas. De éstas, la correspondiente a la Secretaría General de Comercio Exterior ha tenido en cuenta para su elaboración, la información procedente de la unidad de tramitación de las quejas y sugerencias. Esta Carta, junto con otras dos (la de la Biblioteca y la del Servicio de Información de la Oficina Española de Patentes y Marcas) han implicado reuniones con empleados de primera línea para definir o revisar sus compromisos. En lo relativo al resto de las Cartas, no se ha procedido a recabar información sobre las necesidades y expectativas de los usuarios en su elaboración. En cuanto a la difusión, en 5 de las Cartas del MITYC existe un plan documentado de difusión interna y externa, consistente en varias acciones, como la presentación de la carta al personal de las distintas subdirecciones, o la inclusión en la *microsite* de calidad de la organización. Todas las Cartas para las que se dispone de información presentan indicadores sobre el grado de cumplimiento de los compromisos, si bien en la de la Biblioteca de este Ministerio no se realiza un informe anual sobre dicho seguimiento. En resumen, el esfuerzo **realizado en la elaboración de Cartas es elevado**, si bien sería necesario contar con información sobre las Cartas del Centro Español de Metrología, del Instituto de Turismo de España y de la Dirección General de Política Comercial e Inversiones Exteriores para realizar un análisis completo de este ministerio.

El **Ministerio de Justicia** ha optado por las reuniones con personal de *primera línea* como método principal de obtener información sobre las necesidades y expectativas de los usuarios de sus servicios, ya que todas las Cartas de este Ministerio han realizado este procedimiento. Además, en 4 de ellas también han utilizado información procedente de las quejas y sugerencias, señalando en las restantes que no se ha podido realizar este análisis por no haberse recibido quejas. Además, para todas sus Cartas se ha realizado un plan de difusión externa, consistente en la publicación en la web de la carta, el documento divulgativo y la resolución, la distribución en el área de atención al ciudadano y en charlas de formación. Todas las Cartas presentan indicadores sobre el grado de cumplimiento de compromisos y realizan un informe anual de seguimiento (a excepción de la Carta de la Agencia Española de Protección de Datos). Por tanto, se reconoce el gran rigor de este departamento en la elaboración de sus cartas.

Las 6 Cartas de Servicios publicadas por el **Ministerio de Medio Ambiente, y Medio Rural y Marino,** atendiendo a la información enviada por la Inspección de Servicios de este Ministerio, no ha existido interacción entre el programa de Cartas de Servicios y los programas de Análisis de la Demanda y Evaluación de la Satisfacción y Quejas y Sugerencias. En cambio, sí que existen indicadores para la medición del grado de cumplimiento de compromisos. Por tanto, es necesario recomendar un mayor esfuerzo a este ministerio, especialmente en relación al proceso de elaboración y al plan de difusión de sus Cartas.

En relación con el **Ministerio de Ciencia e Innovación**, en la Carta de Servicios del Museo Geominero actualizada el 31 de diciembre de 2009, se ha consultado a los empleados de primera línea para la definición de los compromisos, además ha realizado reuniones con los directivos implicados y ha establecido un plan para la comunicación de la Carta. Dentro de este ministerio, por lo que se refiere a las dos cartas del Instituto Astrofísico de Canarias (IAC), sí se han definido los compromisos basándose en los estudios de la satisfacción de usuarios y, en una de ellas, también se ha llevado a cabo un grupo de trabajo con un *comité de usuarios*. Además, la estrategia de comunicación de estas Cartas se ha realizado a través de la página web y todas poseen indicadores para el seguimiento del grado de cumplimiento de sus compromisos.

Por parte del **Ministerio de Igualdad**, durante 2009 únicamente envía información sobre la carta correspondiente al INJUVE (Instituto de la Juventud), que ha sido definida a partir de una consulta a usuarios, así como la integración de las sugerencias recibidas (por cauces no formales). Esta carta contó además con una consulta interna al personal directivo de la institución y posee indicadores sobre dos tercios de sus compromisos, si bien no realiza un informe anual de seguimiento de los mismos. Por tanto, es posible reconocer al INJUVE el esfuerzo en la elaboración de esta carta, si bien sería necesario contar con información sobre las dos cartas del Instituto de la Mujer, para completar el análisis de este ministerio.

2. Los resultados del Programa Cartas de Servicios

Las garantías para los ciudadanos

El Real Decreto 951/2005, en su artículo 9 recoge que todas las Cartas de Servicios deben incluir medidas de subsanación para el caso de que se incumplan los compromisos declarados. La medida de subsanación más común es la *carta de disculpas* enviada al ciudadano que ha notificado el incumplimiento, que debe incluir las razones de este incumplimiento, así como las medidas que la Administración se dispone a tomar para evitar que se repita. Algunas Cartas de Servicios, no obstante, incluyen medidas adicionales, como la emisión de un nuevo certificado (sin coste para el usuario) si se detectan errores en el mismo, o la devolución de las tasas o los precios públicos pagados por el servicio.

En general, se observa como la mayor parte de las Cartas de Servicios de la AGE contemplan el envío de una *carta de disculpas* remitida por el titular del órgano u organismo al que se refiere la Carta de Servicios. Aunque la mencionada carta de disculpas es una iniciativa encomiable, desde el Observatorio se considera que la Administración debería realizarse un esfuerzo algo mayor, de modo, más allá de las disculpas. No obstante, según la información remitida por las Inspecciones de Servicios, durante el año 2009 apenas se produjeron

reclamaciones de los usuarios por el incumplimiento de compromisos ni, por tanto, se tomaron medidas de subsanación.

Esta ausencia de quejas sobre el incumplimiento de los compromisos de las Cartas no debe interpretarse como que existe un pleno cumplimiento de los mismos, ya que también esta relacionado con el hecho de que los ciudadanos no disponen de información sobre los compromisos de calidad contenidos en las Cartas, no saben dónde quejarse o creen que quejarse es una actividad *"muy burocrática"* o que *"no sirve para nada"*. De hecho, como se analizó en el informe ISAM del año anterior, un 70 por ciento de los ciudadanos que nunca han emitido una queja a la Administración declara que *"no ha tenido motivo"* para hacerlo, mientras que el 30 por ciento restante no se ha quejado para *"evitar trámites",* porque *"no sabía dónde hacerlo"* o por creer que *"no sirve para nada".*

A continuación se detalla para cada ministerio si sus Cartas disponen de medidas de subsanación, incluyendo una mención especial para aquellas Cartas cuyas medidas van más allá de la carta de disculpas (Tabla 12). Igualmente, para aquellos casos en los que existe información disponible se analiza el número de medidas de subsanación (cartas u otras) realizadas durante el año 2009.

Tabla 12. Cartas de Servicios que contemplan medidas de subsanación

	Cartas con información disponible sobre la existencia de medidas de subsanación	Nº Cartas con medidas de subsanación
MARM	3	2
MCU	28	11
MDE	60	60
MEC	-	-
MEH	5	5
MFOM	3	3
MICINN	3	-
MIGUALDAD	1	1
MIR	47	47
MITYC	7	7
MJU	7	7
MPR	58	34
MSPS	10	10
MTIN	30	30

* En esta tabla se incluyen solamente las cartas para las cuales las Inspecciones de Servicios han informado sobre la existencia de medidas de subsanación. Debe recordarse que algunos ministerios no disponen de ninguna Carta de Servicios por lo que no están incluidos en esta tabla.

El **Ministerio de la Presidencia** , de acuerdo con los datos obtenidos, cuenta con medidas de subsanación en 58 de sus Cartas de Servicios. De éstas, 24 no contemplaban medidas de subsanación y 34 incluyen la habitual carta de disculpas al ciudadano afectado. En 14 Cartas de Servicios, las Inspecciones informaron que se enviaron cartas de disculpas durante el año 2009. En general, el número de cartas de disculpa enviadas es pequeño (un promedio de 17 cartas de disculpas enviadas), a excepción de la Delegación del Gobierno en Madrid, que envió 118 cartas de respuesta a quejas recibidas, si bien la Inspección de Servicios informa de que *"la mayor parte de ellas no eran formalmente cartas de disculpas por incumplimiento de compromisos de las Cartas de Servicios, sino que daban respuesta a la propia queja*".

El **Ministerio de Defensa** comunica que en 60 de sus 62 Cartas de Servicios (todas menos las dos del Fondo de Explotación de la Cría Caballar y Remonta, que fueron dadas de baja a comienzos del 2010) disponen de medidas de subsanación. En todos los casos las medidas de subsanación consisten en cartas de disculpas enviadas al usuario. Se enviaron 12 cartas de disculpas por incumplimiento de los compromisos de la Carta de Clases Pasivas Militares. En relación al resto de las Cartas de este ministerio (Invifas, ISFAS y Subdelegaciones de Defensa), la Inspección de Servicios señala que no fue necesario proceder a realizar ninguna medida de subsanación.

El **Ministerio del Interior** adjunta información sobre 47 de sus 53 Cartas. En todas ellas se contempla una carta de disculpas como medida de subsanación, si bien no existe constancia de que se haya enviado ninguna carta de disculpas durante el año.

El **Ministerio de Trabajo e Inmigración** informa de que sus 30 Cartas disponen de medidas de subsanación consistentes en una carta de disculpas, si bien no ha sido necesario enviar ninguna carta de disculpas durante el año 2009.

En 11 de las 28 Cartas del **Ministerio de Cultura** se contemplan medidas de subsanación, todas ellas consistentes en cartas de disculpas. En ninguna de ellas existen datos sobre el número de cartas enviadas durante el año 2009.

El **Ministerio de Sanidad y Política Social** remite información a este respecto de 10 de sus 12 Cartas. En todas ellas se contempla la emisión de una carta de disculpas al interesado como medida de subsanación, si bien en 2009 no ha sido necesario enviar ninguna de estas cartas.

El **Ministerio de Economía y Hacienda** señala que 5 de sus 11 Cartas disponen de medidas de subsanación, si bien no adjunta información sobre en qué consisten estas medidas, ni sobre si se ha realizado alguna durante el año 2009. No obstante, el análisis de los documentos divulgativos permite apreciar que la Carta de Servicios de la Dirección General del Catastro (Cuadro 13) recoge medidas de subsanación que van más allá de la habitual carta de disculpas y que, por ejemplo, implican la emisión de un nuevo certificado sin coste para el usuario cuando el emitido sea incorrecto.

El **Ministerio de Fomento** remite información sobre las medidas de subsanación de las 3 Cartas de Servicios de las líneas de Cercanías de RENFE, las cuales consisten en la habitual carta de disculpas más la devolución del importe del billete. Durante el año 2009 se contabilizaron 2 medidas de subsanación en el Cercanías de Bilbao, mientras que en los Cercanías de Asturias y Valencia no fue necesario adoptar realizar ningún tipo de medidas.

Cuadro 13. Medidas de Subsanación de la Carta de Servicios de la Dirección General del Catastro.

MEDIDAS DE SUBSANACIÓN:

- En caso de que los certificados emitidos sean incorrectos, le entregaremos, sin coste alguno para usted, un nuevo certificado cuando la incorrección sea por errores imputables a esta Administración.
- Cuando el tiempo de espera en los servicios de atención al ciudadano exceda de 20 minutos, si el interesado lo desea, la Gerencia del Catastro se pondrá en contacto telefónico con el afectado para atender su consulta en el plazo de 48 horas.
- Si se incumple el compromiso de incorporar al Padrón del ejercicio siguiente a los nuevos titulares sin necesidad de declaración, el ciudadano podrá ponerlo en conocimiento de la Dirección General del Catastro a través de la Línea Directa y realizaremos las gestiones pertinentes ante el Ayuntamiento.

El **Ministerio de Industria, Turismo y Comercio** informa de 7 de sus 10 Cartas. Todas ellas disponen de medidas de subsanación, consistentes en una carta de disculpas. Sin embargo, no consta que se haya producido ninguna reclamación.

El **Ministerio de Justicia** dispone de medidas de subsanación en sus 7 Cartas, todas ellas consisten en una carta de disculpas al ciudadano. Al igual que en la mayoría de los ministerios, no se ha enviado ninguna carta de disculpas durante el año 2009, ya que no consta que se hayan recibido reclamaciones por incumplimiento de compromisos de las Cartas de Servicios.

El **Ministerio de Medio Ambiente, y Medio Rural y Marino** facilita información sobre 3 de sus 5 Cartas. De éstas, 2 presentan medidas de subsanación (las 2 del FEGA), mientras que la del FROM no dispone de ellas. En las 2 cartas del FEGA las medidas de subsanación consisten en una carta de disculpas al usuario afectado firmadas por el presidente del FEGA, si bien durante 2009 no se ha producido ninguna reclamación ciudadana que motivara el envío de la mencionada carta de disculpas.

El **Ministerio de Igualdad** únicamente remite información sobre la Carta de Servicios del INJUVE. Contiene como medida de subsanación por incumplimiento un escrito del Director General del INJUVE al usuario afectado. En 2009 no fue necesario enviar ninguna de estas cartas. Finalmente, en ninguna de las Cartas del **Ministerio de Ciencia e Innovación** (ni en el Museo Geominero, ni en las dos del Instituto Astrofísico de Canarias) se contemplan medidas de subsanación.

El cumplimiento de los compromisos recogidos en las Cartas de Servicios

Como se explicaba en el Informe ISAM del año pasado, el RD 951/2005, en su artículo 12.1, establece que *"los órganos y organismos realizarán un control continuo del grado de cumplimiento de los compromisos declarados en su carta de servicios, a través de los indicadores establecidos al efecto, del análisis de las reclamaciones por incumplimiento de aquellos y de las evaluaciones de la satisfacción de los usuarios".* La medición del grado de cumplimiento de los compromisos es una labor fundamental, porque permite objetivar la calidad de los servicios prestados por las organizaciones públicas y avanzar en el proceso de mejora constante de las organizaciones. Además, el artículo 12.2 establece que se realizará un *"Informe sobre el grado de cumplimiento de los compromisos en el año anterior, en el que explicitarán las desviaciones y las medidas correctoras adoptadas".*

Por tanto, el Real Decreto 951/2005 determina claramente que los compromisos de calidad contenidos en las Cartas de Servicios no son meras declaraciones de intenciones, sino que deben ser objeto de un control continuo mediante indicadores de cumplimiento (objetivos y de percepción ciudadana) que se plasmarán en un informe anual donde se explicarán las causas de las eventuales desviaciones entre lo comprometido y lo alcanzado, así como las medidas que se adoptarán para evitar futuras desviaciones.

Tabla 14. Grado de cumplimiento de los compromisos establecidos en las Cartas de Servicios

		Número de Cartas con un grado de cumplimiento de compromisos del:		
	Cartas con información disponible	**60-75%**	**76-90%**	**91-100%**
MARM	6			6
MCU	26		9	17
MDE	61			61
MEC				
MEH	11			11
MFOM	6	1	3	2
MICINN	1		1	
MIGUALDAD	1		1	
MIR	53			53
MITYC	9		1	8
MJU	7		3	4
MPR	52	6	22	24
MSPS	10		1	9
MTIN	30		1	29

* En esta tabla se incluyen solamente las cartas para las cuales las Inspecciones de Servicios han informado sobre el grado de cumplimiento de los compromisos. Debe recordarse que algunos ministerios no disponen de ninguna Carta de Servicios por lo que no están incluidos en esta tabla.

A continuación se detalla el grado de cumplimiento de los compromisos de las Cartas de Servicios en los distintos ministerios en 2009 (Tabla 14). El **Ministerio de la Presidencia** dispone de 91 Cartas de Servicios. De éstas, la Inspección de Servicios adjunta información sobre el grado de cumplimiento de 52 de ellas. En el general, el grado de cumplimiento declarado es elevado. De hecho, 24 Cartas presentan un rango de cumplimiento de compromisos entre el 91 y el 100 por ciento; 22 de ellas un rango de cumplimiento entre el 76 y el 90 y, por último, solamente 6 Cartas presentan un rango de cumplimiento entre el 60 y el 75 por ciento.

El **Ministerio de Defensa** posee 62 Cartas de Servicios. De éstas, envía información sobre el grado de cumplimiento de compromisos de un total de 61 cartas. En todas ellas se realizó un informe anual sobre el grado de cumplimiento de compromisos, a excepción de las 2 correspondientes a las Cartas de Cría Caballar y Remonta, que fueron dadas de baja a comienzos de 2010[7]. La

[7] Por escrito dirigido a AEVAL, con fecha de salida el 25 de febrero de 2010.

Inspección de Servicios de este ministerio declara que todas sus cartas cumplen entre el 91 y el 100 por cien de sus compromisos. Por un lado, las 52 cartas de las Subdelegaciones Provinciales de Defensa poseen 8 compromisos cada una y en el informe de seguimiento (que ha sido realizado directamente por la Inspección de Servicios) se recoge que todas las subdelegaciones provinciales cumplen entre el 91 y el 100 por cien en los 8 compromisos de cada carta, lo que indica el grado de estandarización alcanzado en la provisión del servicio por parte de las subdelegaciones de este ministerio, de modo que en todas las provincias se cumplan en igual grado idénticos compromisos, como por ejemplo la atención personal antes de 10 minutos o la atención telefónica antes de 1 minuto.

Por otro lado, las Cartas de Servicios del ISFAS, del INVIFAS, de las Clases Pasivas y del Plan de Pensiones de la AGE en el MDE también cumplen entre el 91 y el 100 por cien de sus compromisos. Dentro del Ministerio de Defensa, destaca como **buena práctica** la Carta de Servicios del Plan de Pensiones de la AGE en este ministerio, ya que **existe un compromiso de hacer públicos los resultados de los indicadores de medición de los estándares de calidad,** lo que permite a los usuarios de este programa conocer la evolución del cumplimiento de los compromisos de calidad de este organismo.

El **Ministerio del Interior** disponía en 2009 de 53 Cartas de Servicios. Las Jefaturas Provinciales de Tráfico suman 48 Cartas de Servicios, todas ellas realizan un informe de seguimiento anual de los compromisos, con un resultado de cumplimiento entre el 91 y el 100 por cien[8]. El resto de Cartas de este ministerio (la de la Guardia Civil, las del Centro de Formación, del Centro de Promoción y del Centro de Actualización y Especialización, así como la CS de la División de Formación y Perfeccionamiento y la de la SG de Ayudas a Víctimas al Terrorismo) también presentan un grado de cumplimiento de compromisos entre el 91 y el 100 por cien.

Como se ha explicado, el **Ministerio de Cultura** poseía 28 Cartas de Servicios en el año 2009. La Inspección de Servicios reporta datos sobre el grado de cumplimiento de 26 de sus cartas, excluyendo 2 de ellas: la de la Casa Museo del Greco, por haber estado cerrado en ese año y la del Museo Nacional de Arqueología Subacuática, ya que es una Carta publicada en 2009, de modo que el primer seguimiento se realizará durante 2010. De estas 26 cartas, 17 cumplen entre el 91 y el 100 por cien de sus compromisos y 9 cumplen entre el 76 y el 90 por cien. No obstante, en ninguna de ellas se realiza un informe anual sobre el grado de cumplimiento de compromisos, como recoge el artículo 12.2 del RD 951/2005.

El **Ministerio de Trabajo e Inmigración** disponía de 30 Cartas de Servicios en el año 2009. De ellas, solo 7 son objeto de un informe anual del grado de cumplimiento de sus compromisos: la del Instituto Nacional de la Seguridad Social y las 6 de la Tesorería General de la Seguridad Social. La TGSS además destaca por el hecho de publicar los resultados de estas mediciones en la intranet, de modo que los empleados puedan estar al corriente del grado de cumplimiento de sus compromisos de calidad. El Instituto Social de la Marina y las Consejerías y Secciones de Trabajo e Inmigración en las Misiones Diplomáticas Permanentes en el Exterior (CTIN), en cambio, no realizan informe

[8] Si bien la Inspección General de Servicios no ha remitido información sobre el grado de cumplimiento de las Cartas de las JPT de Valencia, Málaga, Tarragona, Badajoz, Lleida y Albacete.

de seguimiento anual de sus Cartas. A pesar de que no exista dicho informe, en todas las cartas del MTIN se realizan mediciones del grado de cumplimiento de los compromisos, con los siguientes resultados: 29 cartas presentan un grado de cumplimiento entre el 91 y el 100 por ciento y una carta (la del servicio de atención telefónica de la TGSS) presenta entre el 76 y el 90 por ciento de cumplimiento.

El **Ministerio de Sanidad y Política Social** realiza el seguimiento de 10 de sus 12 Cartas de Servicios (todas a excepción de la de la Oficina Permanente Especializada del Consejo Nacional de la Discapacidad). La del Centro Social de Mayores de Ceuta cumple entre el 76 y el 90 por ciento de sus compromisos y las restantes 9 cartas de este ministerio se encuentran en un rango de cumplimiento entre el 91 y el 100 por ciento de sus compromisos.

En ninguna de las 11 Cartas del **Ministerio de Economía y Hacienda** se realiza un informe anual sobre el grado de cumplimiento de los compromisos. No obstante, en 7 de ellas se informa sobre dicho grado, con un resultado de cumplimiento de compromisos entre el 91 y el 100 por ciento.

El **Ministerio de Fomento** incluye información sobre el grado de cumplimiento de sus compromisos en 6 de sus 10 cartas. Dos de ellas (las de Servicios al Pasajero y Servicios a las Compañías Aéreas de AENA) cumplen entre el 91 y el 100 por cien de sus compromisos. Tres cartas (la de la Dirección General de Navegación Aérea y las de las líneas de Cercanías de Asturias y de Valencia, de RENFE) cumplen entre el 76 y el 90 por ciento de sus compromisos. La carta restante (la de las líneas de Cercanías de Bilbao, de RENFE) cumple entre el 60 y el 75 por ciento de los compromisos adquiridos con el usuario. Destaca como **buena práctica el caso de la medición de los compromisos de las Cartas de Cercanías de RENFE,** cuyos resultados, basados en indicadores correctamente cuantificados **se publican en la página web de RENFE**, lo que permite su conocimiento por parte de los usuarios.

En 5 de las 9 Cartas del **Ministerio de Industria, Turismo y Comercio** existentes en el año 2009[9] se ha realizado un informe anual de seguimiento del grado de cumplimiento de compromisos (las 4 de la Oficina Española de Patentes y Marcas), más la Carta de la Secretaría General de Comercio Exterior. En relación con la Carta de la Biblioteca de la División de Información, Documentación y Publicaciones no se ha realizado dicho informe pero sí se reporta el grado de cumplimiento de sus compromisos. De las 3 Cartas restantes, de las Direcciones Regionales de Comercio, del Instituto de Metrología y Instituto de Turismo de España, no se aporta ninguna información sobre el cumplimiento de compromisos. En todas las Cartas de este ministerio para las que existe información, el grado de cumplimiento de compromisos se sitúa en un rango de entre el 91 y el 100 por cien, a excepción de la Carta del Servicio de Información de Patentes y Marcas, que presenta un grado de cumplimiento del 86 por ciento.

[9] En septiembre de 2010 (BOE de 3 de septiembre) la Oficina Española de Patentes y Marcas incorpora una nueva carta de servicios: la CS de modelos de utilidad.

Cuadro 15. Grado de cumplimiento de indicadores de la Carta de Servicios de la Secretaría General de Comercio Exterior accesible a la ciudadanía a través de la página web del MITYC.

SECRETARÍA GENERAL DE COMERCIO EXTERIOR Carta de Servicios - Informe 2009		
COMPROMISO	**INDICADOR**	**VALOR REAL**
1 - Solicitudes de Documentos Import/Export por Internet	30%	29,03
2 - Resultados certificados de conformidad e informes de ensayo por precios públicos	100% en 5 días[2]	91,00% en 5 días
3 - Inscripción Registro cría en cautividad de especies protegidas CITES	2 meses	Cálculo estimativo: 95% en menos de 2 meses. 5% restante excede plazo. Responsabilidad solicitantes.
4 - Difusión de legislación, informaciones y eventos vía web	15 días	96,24%
5a - Publicación boletín de noticias	mensual	100%
5b - Publicación boletín de información estadística	mensual	0%
6 - Reuniones informativas con empresas y asociaciones	25 anuales	132
7 - Convocatoria ayudas a las asociaciones de exportadores y de becas de colaboración con ellas	anual	100%
8a - Respuesta a consultas en un máximo de 10 días (salvo comercio de servicios con terceros países)	10 días	97,83%
8b - Contestador automático	existencia	100%

Fuente: http://www.comercio.mityc.es/NR/rdonlyres/95680F2A-4679-405B-85B7-5F559C1DC453/0/ESTAD%C3%8DSTICAANUALSOBREELCUMPLIMIENTODECOMPROMISOS2010b.pdf

La Oficina Española de Patentes y Marcas dispone de indicadores objetivos del cumplimiento de sus compromisos de atención (Cuadro 16). Publica en su página web un **cuadro de seguimiento mensual,** donde se recogen tanto los compromisos adquiridos, como los resultados de las mediciones efectuadas, la desviación entre los objetivos y los valores reales y las causas de dichas desviaciones en caso de existir. Todo ello constituye una **buena práctica de publicidad y transparencia** en la implantación de la calidad de los servicios de esta organización. La Secretaría General de Comercio Exterior también hace público su informe de seguimiento del grado de cumplimiento de compromisos, donde se observa que **se ha producido una mejora**.

Cuadro 16. Microsite de Calidad de la Oficina Española de Patentes y Marcas donde se publica información sobre el grado de cumplimiento de las Cartas de este organismo a disposición de todos los ciudadanos.

Fuente:http://www.oepm.es/cs/Satellite?c=Page&cid=1144260495070&classIdioma=_es_es&idPage=1144260495070&pagename=OEPMSite%2FPage%2FtplContenidoInformacionGeneral

El **Ministerio de Justicia** realiza un informe de seguimiento de 6 de las Cartas adscritas a su departamento. No obstante, reporta el cumplimiento de sus 7 Cartas. De éstas, las de la Agencia Española de Protección de Datos, la Subdirección General de Nacionalidad y Estado Civil y la de Asuntos Religiosos presentan un grado de cumplimiento de compromisos en un rango entre el 76 y el 90 por ciento. Las cuatro restantes, MUGEJU, SG de Relaciones con la Administración de Justicia, Gerencias Territoriales del MJU y la SG del Notariado y los Registros, cumplen entre el 91 y el 100 por cien de sus compromisos.

El **Ministerio de Medio Ambiente, y Medio Rural y Marino** incluye información acerca del cumplimiento de los compromisos de sus 6 Cartas existentes en 2009[10]. En estas Cartas se realizó un informe anual de seguimiento del grado de cumplimiento de los compromisos y se alcanzó el rango entre el 91 y el 100 por cien.

El **Ministerio de Igualdad** no declara haber realizado el informe anual de seguimiento del grado de cumplimiento de sus compromisos en ninguna de sus 3 Cartas de Servicios. A pesar de esto, el Servicio de Planificación y Evaluación del INJUVE sí ha procedido a realizar un seguimiento de los 6 compromisos recogidos en su Carta de servicios, computando un grado de cumplimiento entre el 76 y el 90 por ciento. En cambio, la Inspección de Servicios no remite ninguna

[10] El MARM comunicó la baja de dos cartas de servicios (DG Productos Agrícolas y Ganaderos y DG Industrias y Mercados Alimentarios) mediante escrito de 29 de enero de 2009, registro de salida nº 2349, dada la nueva reestructuración del Ministerio.

información sobre el grado de cumplimiento de los compromisos contenidos en las dos Cartas de Servicios del Instituto de la Mujer.

Como se ha comentado, el **Ministerio de Ciencia e Innovación** (MICINN) sólo ha publicado una Carta de Servicios en el Boletín Oficial del Estado. El informe sobre esta Carta recoge que se encuentra en un rango de cumplimiento entre el 76 y el 90 por ciento de sus compromisos. La Inspección de este ministerio informa sobre dos cartas de publicación interna, a cargo del Instituto Astrofísico de Canarias que, por ser un Consorcio entre distintas administraciones *(la Administración General del Estado, la Comunidad Autónoma de Canarias, la Universidad de La Laguna y la Agencia Estatal Consejo Superior de Investigaciones Científicas[11])* se rige por normativa propia. Estas dos Cartas (la CS de atención de la OTRI y la CS de Servicios Informáticos Comunes), son objeto de seguimiento por sus unidades responsables, que han comunicado que durante 2009 el grado de cumplimiento de sus compromisos alcanzó el rango de entre el 76 y el 90 por ciento. El **Ministerio de Educación**, al haber publicado su única carta de servicios durante el año 2009, todavía no ha realizado el seguimiento de sus compromisos.

3. Recapitulación

Las Cartas de Servicios son una herramienta sin duda muy extendida en los ministerios españoles. Su éxito se basa en la aparente sencillez que supone su implantación y en la versatilidad de la herramienta para adaptarse a diferentes entornos. Sin embargo, la evaluación realizada aquí demuestra que este programa presenta algunos problemas respecto a su aplicación práctica, tanto en lo referente al proceso de elaboración, como a la difusión o al seguimiento de los compromisos.

En 2009 existían 330 Cartas. No obstante, un alto porcentaje de las mismas, casi un 40 por ciento de ellas (131) tienen una antigüedad mayor de tres años. Aunque algunas están en proceso de renovación, incumplen la previsión del artículo 10.3 del RD 951/2005, que señala que *"las cartas se actualizarán periódicamente en función de las circunstancias y, en cualquier caso, al menos cada tres años".*

Asimismo, existen algunos ministerios y servicios donde no se ha desarrollado el programa. Es el caso, por ejemplo, del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación que no cuenta con ninguna Carta, así como de otros ministerios que disponen solo de un número reducido de Cartas. Igualmente, se detecta que todavía existen solamente 15 Cartas de Servicios electrónicos en la AGE, pese al crecimiento de la *e-administración*, que ha permitido que en la actualidad un gran número de procedimientos se puedan realizar vía web. La puesta en marcha de Cartas relativas a servicios electrónicos debe constituirse en un objetivo prioritario a corto plazo.

En relación con la elaboración o actualización de los compromisos, se detecta que solo una minoría de organismos han definido o revisado sus compromisos tras un estudio de las expectativas y necesidades de los ciudadanos, mediante análisis de la demanda, encuestas de satisfacción, información procedente de quejas y sugerencias o consultas a los empleados de primera línea. Por tanto, la mayoría de las Cartas de Servicios han definido sus compromisos mediante un

[11] Creado por RD-Ley 7/82

análisis de gabinete que no ha sido acompañado de medidas que traten de incorporar el punto de vista de los ciudadanos.

La perspectiva ciudadana es importante, ya que permite que las Cartas se conviertan en una herramienta asociada a los procesos de mejora, a partir de un diagnóstico certero de las demandas de los ciudadanos y la posterior adaptación del servicio a las mismas, de cara a generar mejores resultados, con servicios que satisfagan a la ciudadanía y organizaciones donde se extienda la cultura de calidad.

Igualmente, el número de Cartas de Servicios que cuentan con un plan documentado de difusión interna y/o externa de las mismas es muy reducido. Ello implica que la difusión se limita generalmente a la impresión de documentos divulgativos y la publicación en la página web de la organización. La difusión de las Cartas no solamente es una oportunidad de divulgar aspectos de la actividad de un servicio no suficientemente conocidos, sino que es necesaria para que los compromisos de la Carta y los esfuerzos en la mejora de la calidad sean reconocidos por los ciudadanos. Además, si los ciudadanos no conocen los compromisos adquiridos, no serán capaces de reaccionar frente a su incumplimiento.

El seguimiento de la Carta de Servicios se soporta sobre un sistema de indicadores definido en el proceso de elaboración de los compromisos. En general, las Inspecciones de Servicios declaran un rango de cumplimiento muy elevado, si bien se observa que en muchos casos los indicadores son estimativos o no mesurables de forma objetiva, lo que implica un cierto grado de discrecionalidad en la apreciación de tal cumplimiento. También se observa que en muy pocos casos se publican los resultados de las mediciones de los indicadores, lo que implica que los ciudadanos generalmente desconocen los esfuerzos de la administración por mejorar la calidad de sus servicios.

V. Evaluación del Programa de Quejas y Sugerencias

1. La implantación del programa de Quejas y Sugerencias

Los puntos para la Presentación 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 I, con el propósito de que se produzca una mayor sinergia entre tales programas del Marco General para la Mejora de la Calidad en la Administración General del Estado. Como tantas veces se ha repetido en los informes del Observatorio de la Calidad, una queja es una oportunidad de mejora, que proporciona una valiosa información sobre cómo los ciudadanos perciben los servicios y acerca de cómo estos pueden mejorarse para adaptarlos a sus expectativas y necesidades. Para aprovechar toda la información y todo el potencial de mejora que las quejas o sugerencias ponen a disposición de las organizaciones públicas, es imprescindible contar con un buen sistema para su gestión.

Como se ha explicado en informes anteriores, el RD 951/2005, en su artículo 14, establece que los órganos y organismos incluidos en el ámbito de aplicación de esta norma determinarán la unidad responsable de la gestión de las quejas y sugerencias con objeto de recoger y tramitar tanto las manifestaciones de insatisfacción de los usuarios con los servicios como las ideas para mejorar su calidad. Igualmente, en el artículo 15 se especifica que la ubicación, dentro de cada órgano u organismo, de la unidad de quejas y sugerencias se señalizará de la forma más visible y será la más accesible para su localización.

La citada Guía para la gestión de quejas y sugerencias, elaborada por la Subdirección General de la Calidad de los Servicios del extinto MAP, proponía como primera fase de implantación del programa, el diseño y la preparación de las unidades de quejas y sugerencias, recomendando ciertas características para las mismas (Cuadro 17).

Cuadro 17. Preparación de la Unidad de Quejas y sugerencias

FASE 1. Preparación de la Unidad de Quejas y Sugerencias.

Impartir formación al equipo sobre:	Ubicación y dotación de la UQS:
• El proceso de gestión de Quejas y Sugerencias • El funcionamiento de la IGSD y su relación con la UQS •El funcionamiento general dela AGE •Habilidades personales: Escucha activa, resolución de conflictos.....	•Lugar visible y accesible •Señalización •Equipamiento ofimático •Archivo •Espacio y útiles de escritorio para los ciudadanos

Fuente: MAP (2006, vol.2)

Una posibilidad para evaluar la implantación del programa de quejas y sugerencias es analizar el número de puntos para su presentación en los distintos ministerios y el número de unidades de tramitación de las quejas. No obstante, debe advertirse de las limitaciones de estos indicadores, puesto que las unidades pueden variar por distintos motivos.

En primer lugar, debe tenerse en cuenta el *distinto nivel de despliegue territorial y competencias de gestión de los ministerios* ya que algunos de ellos poseen, por ejemplo, oficinas de trato directo al público en todas las provincias (es el caso de Interior, Defensa, etc.) y otros, en cambio, han cedido la mayor parte de las competencias de gestión, reteniendo poderes de regulación general, supervisión, etc., lo que disminuye el número de oficinas con trato directo al ciudadano.

En segundo lugar, no todos los ministerios han utilizado el mismo criterio para establecer puntos de presentación ni unidades de tramitación de quejas y sugerencias. En algunos de ellos, se establecen unidades de tramitación de quejas y sugerencias centralizadas para todo el ministerio, mientras que en otros se instaura una unidad en cada delegación territorial, órgano u organismo. Algunos ministerios optan por establecer puntos de presentación específicos, mientras que otros usan los registros de entrada existentes en sus dependencias.

A pesar de las limitaciones de estos indicadores para poder realizar comparaciones entre ministerios, es útil analizar el número de puntos de presentación y de unidades de tramitación de quejas y sugerencias en cada ministerio, como un medio indirecto de acercarse al grado de implantación del programa. Como se demostró en el informe del año pasado, existe cierta relación entre el número de puntos de presentación de quejas y sugerencias y el número de las mismas.

Los datos agregados muestran que todos los ministerios, a excepción de Política Territorial, que no adjuntó información sobre este programa, han implantado puntos presenciales de presentación de quejas y sugerencias. En algunos casos además se informa de que los registros administrativos de entrada se han habilitado como puntos de presentación, poniendo los formularios de

quejas y sugerencias a disposición de los ciudadanos. La mayoría de ministerios también posee puntos de presentación telemática accesibles desde las webs del ministerio y/o de los entes, órganos y organismos que los componen. Igualmente, todos los ministerios han designado unidades para la tramitación de las quejas y sugerencias recibidas. En algunos casos, el criterio ha sido centralizar la tramitación en una sola unidad, mientras que en otros, se ha optado por que cada dependencia donde exista un punto de presentación sea la encargada de gestionar las quejas y las sugerencias recibidas. El número total de puntos presenciales de presentación de quejas y sugerencias existentes en la AGE a 31 de diciembre de 2009 es de 3.753 puntos, si bien a esta cifra habría que añadir los registros de entrada de algunos ministerios, como el Ministerio de Defensa, cuya inspección de servicios declara que los registros de entrada de sus dependencias se han habilitado como puntos de presentación de quejas y sugerencias, pero no informa exactamente del número de tales registros. En cuanto al total de puntos telemáticos de presentación de quejas y sugerencias, a 31 de diciembre de 2009 su número ascendía a 266. Igualmente, el número total de unidades de tramitación de quejas y sugerencias es de 1.217.

El **Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación** posee 216 puntos de presentación de quejas y sugerencias, sin detallar información sobre cuántos de estos son presenciales y cuantos telemáticos, ni sobre el número de unidades de tramitación.

El **Ministerio de Ciencia e Innovación** ha implantado una red de 12 unidades de tramitación de quejas y sugerencias, si bien solo dispone de 2 puntos presenciales y 2 puntos telemáticos de presentación[12].

El **Ministerio de Cultura** informa de que posee 77 puntos presenciales de presentación de quejas y sugerencias, así como 77 unidades de tramitación, lo que implica que cada punto de presentación es el encargado de tramitar las reclamaciones presentadas por los ciudadanos. Además, este ministerio posee un punto para la presentación telemática de las quejas y sugerencias.

El **Ministerio de Defensa** posee 175 puntos de presentación de quejas y sugerencias, a los que habría que añadir los registros de entrada en las oficinas de este departamento, que también han sido habilitados para presentar quejas y sugerencias. El elevado número de puntos se explica por el gran despliegue territorial de este ministerio, mediante Subdelegaciones de Defensa en todas las provincias. Este ministerio ha optado por el criterio de centralizar la tramitación de las quejas recibidas, ya que declara 4 unidades de tramitación. Por ejemplo, el ISFAS dispone de una unidad para tramitar las sugerencias y reclamaciones recibidas en cualquiera de sus 91 puntos de presentación. El MDE también ha desarrollado 4 puntos de presentación telemática de quejas y sugerencias.

El **Ministerio de Economía y Hacienda** dispone de 166 puntos presenciales de presentación de quejas y sugerencias y 20 telemáticos, de los cuales 8 han sido desarrollados en 2009. La gestión de las quejas y sugerencias recibidas está descentralizada, puesto que existen 166 unidades de tramitación, una por cada punto presencial de presentación.

---

[12] El Centro de Desarrollo Tecnológico Industrial (CEDETI) y el Instituto Astrofísico de Canarias (IAC) informan de que poseen un punto presencial y un punto telemático cada uno, así como una unidad de tramitación de quejas y sugerencias en el IAC y dos en el CEDETI. El resto de las unidades convencionales de este ministerio no informan sobre puntos de presentación, pero en la ficha general correspondiente a este ministerio la Inspección señala que existen nueve unidades de tramitación.

El **Ministerio de Educación** dispone de 4 puntos presenciales de presentación de quejas y sugerencias, a los que habría que añadir todos los registros de entrada de este ministerio y un punto telemático. Todas las reclamaciones recibidas se tramitan por una única unidad central del ministerio (la Oficina de Información y Atención al Ciudadano, OIAC), si bien la contestación a las mismas se realiza *"tanto por la OIAC como por las unidades afectadas"* (Cuadro 18).

Cuadro 18. Impresión de pantalla de la aplicación telemática de presentación de quejas y sugerencias del Ministerio de Educación

Fuente: http://www.educacion.es/horizontales/servicios/atencion-iudadano/reclamaciones-sugerencias.html

El **Ministerio de Fomento** dispone de 894 puntos presenciales de presentación de quejas y sugerencias. Alrededor del 60 por ciento corresponden a RENFE, que tiene un punto en cada estación de trenes, siendo posible además conseguir los formularios en los propios trenes. Este ministerio tiene 64 puntos de presentación telemática de sugerencias y reclamaciones, correspondiendo la mayoría de ellos a AENA, ya que cada aeropuerto dispone de una web específica, con un buzón de presentación de quejas y sugerencias. En cuanto a las unidades de tramitación, existen 92. Nuevamente, el número es importante debido al dato de AENA que dispone de 47 unidades de tramitación (una en cada aeropuerto). Lo mismo sucede en la Dirección General de Marina Mercante que presenta 34 unidades de tramitación. RENFE, FEVE o ADIF, en cambio, presentan una o dos unidades centralizadas que se encargan de la tramitación.

El **Ministerio de Igualdad** solamente proporciona información del INJUVE, que dispone de un punto de presentación presencial de quejas y sugerencias, un punto telemático y una unidad de tramitación.

El **Ministerio del Interior** cuenta con 203 puntos presenciales de presentación de quejas y sugerencias y 59 telemáticos, mientras que posee 318 unidades de tramitación, lo que implica una gestión descentralizada.

El **Ministerio de Industria, Turismo y Comercio** tiene 7 puntos presenciales de presentación, a los que habría que añadir los registros auxiliares de las Direcciones Territoriales de Comercio y Servicios Territoriales del SOIVRE. Además, este ministerio dispone de 7 puntos telemáticos de presentación de quejas y sugerencias y de 8 unidades de tramitación.

El **Ministerio de Justicia** posee 30 puntos presenciales para la presentación de quejas y sugerencias, así como 2 puntos telemáticos, uno de ellos desarrollado durante el año 2009. Este ministerio dispone de 41 unidades de tramitación.

El **Ministerio de Medio Ambiente, y Medio Rural y Marino** cuenta con 66 puntos presenciales de presentación de quejas y sugerencias. Igualmente, ha desarrollado una red con 18 unidades de tramitación de quejas y sugerencias y cuentan con un punto electrónico de presentación de quejas por vía telemática.

El **Ministerio de la Presidencia** dispone de 79 puntos de presentación presencial de quejas y sugerencias pero, según los datos proporcionados por la Inspección de Servicios, no cuenta con ningún punto de presentación telemática. Este ministerio tiene 79 unidades de tramitación, lo que refleja que se ha descentralizado la gestión de quejas y sugerencias.

El **Ministerio de Sanidad y Política Social** posee 27 puntos presenciales y 26 telemáticos de presentación de quejas y sugerencias, con 27 unidades de tramitación.

El **Ministerio de Trabajo e Inmigración** tiene 1.865 puntos de presentación presenciales de quejas y sugerencias, ya que dispone de uno en cada dependencia del INSS, el ISM y la TGSS. En cambio, no cuenta con ningún punto telemático. El número de unidades de tramitación de quejas y sugerencias en este ministerio es de 371.

El **Ministerio de Vivienda** dispone con un punto de presentación presencial, 2 puntos telemáticos y dos unidades de tramitación.

Recepción de quejas y sugerencias por canales de presentación

El canal de presentación de las quejas y sugerencias es relevante, puesto que permite analizar las formas de comunicación de los ciudadanos cuando deciden expresar su disconformidad con la forma de actuar de las administraciones. El análisis conjunto para toda la AGE refleja que el **canal presencial es todavía la vía por la que se reciben la mayoría de las quejas**. En 2009, alrededor del 74 por ciento del total de quejas se realizaron de forma presencial. La vía telemática y la postal tienen un peso similar, con el 14 por ciento del total y el 12 por ciento respectivamente. En las **sugerencias**, el predominio del canal presencial es aún mayor, ya que a través de este canal se presentaron el 86 por ciento de las recibidas en la AGE, mientras que las telemáticas representan un 11 por ciento y las postales solamente un 3 por ciento[13].

Existe una gran variabilidad entre ministerios en cuanto a la distribución de quejas y sugerencias recibidas por canal de presentación. Si bien en la mayoría de los departamentos el canal mayoritario es el presencial, en algunos como el de Medio Ambiente, y Medio Rural y Marino o el de Ciencia e Innovación lo es el

[13] Estas cifras están calculadas teniendo en cuenta solamente las quejas y sugerencias para las que existe información sobre el canal de presentación.

telemático y, en otros, como el de Justicia o el de Vivienda, es el postal. Esta diversidad en la forma elegida por los ciudadanos para contactar con cada ministerio se debe a las diferencias en las propias competencias y en la forma de provisión de servicios de los distintos ministerios, así como en el grado de implantación de la administración electrónica en los mismos. A continuación se describe la situación en cada ministerio.

El **Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación** recibió durante 2009 un total de 328 quejas y 7 sugerencias. La forma de recepción predominante es la presencial, con 311 quejas y 7 sugerencias. Por correo postal se recibieron 7 y por vía telemática 10 quejas. Además, las 7 sugerencias recibidas por este ministerio lo fueron de forma presencial.

Por su parte, el **Ministerio de Ciencia e Innovación** se recogieron un total de 7 quejas y 6 sugerencias. De éstas, 3 quejas y 6 sugerencias se recibieron electrónicamente, mientras que para las restantes 4 quejas se utilizó el correo postal. No se recibió ninguna queja ni sugerencia de forma presencial.

En el **Ministerio de Cultura** se realizaron 2.213 quejas y 237 sugerencias. De las cuales, 2.342 se realizaron de forma presencial, 23 a través del correo postal y 85 de forma electrónica (de las cuales solamente 7 tienen firma electrónica).

El **Ministerio de Defensa** recibió en 2009 un total de 264 quejas y sugerencias. La mayoría, 106, de las quejas se recibieron de forma presencial, 71 a través del correo postal y 40 de forma electrónica. En cambio, en las sugerencias existe un número parecido en cada canal (21 postales, 10 presenciales y 16 telemáticas).

Por último, el **Ministerio de Economía y Hacienda** recibió 53 quejas y 50 sugerencias[14]. La gran mayoría se presentaron de forma telemática pero sin firma electrónica (38 quejas y 43 sugerencias). Con firma electrónica se recibieron 7 quejas y 3 sugerencias. La vía presencial fue utilizada en 3 quejas y 2 sugerencias y la postal en 5 quejas y 2 sugerencias. Este ministerio contesta todas las quejas y sugerencias telemáticas recibidas, lleven o no firma electrónica. Es importante resaltar que la disposición adicional 5ª del RD 951/2005 establece que *"la formulación, tramitación y contestación de las reclamaciones, quejas y sugerencias relacionadas con el funcionamiento de las unidades administrativas de la Secretaría de Estado de Hacienda y de Presupuestos se realizará de acuerdo con lo establecido en el Real Decreto 2458/1996, de 2 de diciembre, por el que se crea el Consejo para la Defensa del Contribuyente",* por lo que tales reclamaciones no se contabilizan en este informe.

El **Ministerio de Educación** recogió 418 quejas y 18 sugerencias a través de los 5 puntos que han habilitado. Se destaca que la cantidad de quejas y sugerencias recibidas de forma electrónica, 233 y 16 respectivamente, es considerablemente superior a las recibidas de forma presencial (185 quejas) y postal (2 sugerencias).

En 2009, las quejas recibidas por el **Ministerio de Fomento** ascendieron a 146.098 y las sugerencias a 3.166. La mayoría de las quejas y sugerencias se

[14] Esta cifra únicamente contabiliza las recibidas directamente por el Ministerio, sin incluir las recibidas por el Instituto de Crédito Oficial o el Consejo de Defensa del Contribuyente.

realizaron presencialmente, 123.818 y 2.790, respectivamente. A través del correo postal el Ministerio recibió 1.842 quejas y 44 sugerencias. De forma electrónica recibió un total de 20.438 quejas y 332 sugerencias[15].

El **Ministerio del Interior** recogió 12.536 quejas y 359 sugerencias en 2009. La mayoría se presentó de forma presencial (12.412 quejas y 336 sugerencias). A través del correo postal se presentaron 47 quejas y 18 sugerencias. El número de quejas y sugerencias recibidas por medios electrónicos fueron relativamente bajas (77 y 5, respectivamente).

El **Ministerio de Industria, Turismo y Comercio** recibió 230 y 15 sugerencias. En 2009, el ministerio no aumentó los puntos de presentación de quejas y sugerencias presenciales, pero sí añadió 2 electrónicos que precisamente fueron los que recogieron un mayor número de quejas (103 con firma electrónica y 92 sin ella), frente a las 24 quejas presenciales y las 11 postales. Las sugerencias también se recibieron mayoritariamente por vía telemática (un total de 10, 8 sin firma electrónica), seguida de la vía presencial (5 sugerencias).

En el **Ministerio de Justicia** se contabilizaron 371 quejas y 15 sugerencias. La mayor parte de sus quejas se recibieron a través del correo postal (164), seguidas de las presenciales (154) y las 53 que se presentaron de forma electrónica. Por su parte, se presentaron 6 sugerencias presenciales, 6 por correo postal y 3 de forma electrónica.

El **Ministerio de Medio Ambiente, y Medio Rural y Marino** recibió 117 quejas y ninguna sugerencias durante 2009. Todas las quejas fueron recibidas de forma presencial[16].

El **Ministerio de la Presidencia** recogió 1.702 quejas de las cuales 1.439 fueron presenciales, 234 se realizaron de forma electrónica (aproximadamente el 50 por ciento de éstas sin firma electrónica) y 29 a través del correo postal. Este ministerio recibió 63 sugerencias, 52 por vía presencial y 11 de forma telemática.

El **Ministerio de Sanidad y Política Social** recibió 187 quejas y 8 sugerencias. La mayor parte de las quejas fueron presentadas a través del correo postal (106), se recibieron 64 de forma presencial, y 17 de forma electrónica. De las 8 sugerencias, 5 lo fueron por vía postal, 2 por vía presencial y 1 por vía telemática.

El **Ministerio de Trabajo e Inmigración** contabilizó 7.599 quejas (7.494 de forma presencial, 103 por correo postal y 2 a través de medios electrónicos) y 221 sugerencias (todas de forma presencial).

Durante 2009, el **Ministerio de Vivienda** recibió 28.237 quejas y 6 sugerencias. Respecto a las formas de presentación, el Ministerio destacó por ser el que más quejas recibió a través del correo postal, 21.729, muy por encima de las 88 recibidas presencialmente y las 6.420 recibidas a través de medios electrónicos. También destaca el hecho de que este ministerio informa de la recepción de 592 quejas por vía telefónica.

---

[15] No se incluyen las 12.557 quejas de los Aeropuertos Españoles porque no se ha proporcionado información sobre el canal de presentación.

[16] No se incluyen los 12.575 correos electrónicos recibidos por este Ministerio que no cumplen los requisitos formales para ser considerados una queja.

2. Los resultados del Programa de Quejas y Sugerencias

Los plazos de contestación de las quejas y sugerencias recibidas por los distintos ministerios

El plazo de contestación es una variable clave para analizar el funcionamiento del programa de quejas y sugerencias. Una contestación tardía equivale a reforzar en el ciudadano la idea de una administración lenta y burocrática. Es por esto por lo que el RD 951/2005, en su artículo 16 establece que la unidad de tramitación de quejas y sugerencias *"informará al interesado de las actuaciones realizadas en el plazo de 20 días hábiles".*

Alrededor de dos terceras partes de las quejas recibidas fueron contestadas en el plazo establecido de 20 días hábiles[17]. Alrededor de un 15 por ciento fueron contestadas entre 20 y 40 días hábiles tras su presentación. Un 9 por ciento fueron contestadas más de 40 días hábiles después de ser recibidas y un 7 por ciento quedaron pendientes de contestar a 31 de diciembre de 2009, la mayoría recibidas a finales de año. Las quejas sin respuesta (por falta de requisitos formales o por versar sobre motivos ajenos a la competencia de los ministerios) suman menos de un 0,5 por ciento. Estos datos demuestran que los ministerios se esfuerzan en responder las quejas ciudadanas. **Los datos sobre el plazo de contestación todavía son mejorables, ya que alrededor de un tercio de las quejas recibidas son respondidas fuera de plazo.** Sin embargo, en ocasiones concretas los Ministerios aducen la necesidad de contar con más tiempo debido a la naturaleza de la queja.

En cuanto a las sugerencias, la distribución por plazos de contestación es muy similar a la de las quejas, con el 67 por ciento contestadas en plazo, el 17 por ciento entre 20 y 40 días hábiles tras su recepción, el 9 por ciento contestadas más de 40 días hábiles después de haber sido recibidas y el 6 por ciento pendientes de contestar a 31 de diciembre de 2009. A continuación, se detalla la información sobre plazos de contestación para cada ministerio.

El **Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación** presenta un elevado cumplimiento de las previsiones del RD en cuanto a plazos de contestación. Un 94 por ciento de las quejas se contestan en plazo, mientras que únicamente el 4 por ciento de las quejas se contestan entre 21 y 40 días. El 3 por ciento de las quejas presentadas no fueron contestadas al tratar de asuntos ajenos a sus competencias, sin que el Ministerio especifique si se trataron de algún modo. El MAEC recibió durante 2009 7 sugerencias, todas ellas contestadas en plazo.

El **Ministerio de Ciencia e Innovación** únicamente ha recibido 7 quejas y todas fueron contestadas dentro del plazo establecido. Este ministerio también recibió 6 sugerencias, de las que 3 fueron respondidas en los primeros 20 días tras su recepción, una entre 20 y 40 días tras ser recibida y las dos restantes en un plazo mayor a 40 días.

El 43 por ciento de la quejas en relación con el **Ministerio de Cultura** se contestaron en plazo, mientras que un 44 por ciento fueron contestadas en el plazo comprendido entre 21 y 40 días. Este ministerio cuenta con un 11 por

[17] En algunas entidades, órganos y organismos de la AGE no existe información por plazos de todas las quejas recibidas, por lo que los porcentajes mencionados en este apartado se refieren solamente a las quejas y sugerencias para las que sí existe dicha información.

ciento de quejas contestadas a partir de los 40 días y un 3 por ciento de quejas no contestadas por falta de requisitos formales (por ejemplo, por la falta dirección a la que contestar). Por tanto, este ministerio presenta un tiempo medio de contestación superior al total de la AGE. En cuanto a las sugerencias recibidas, el porcentaje de contestación en plazo es superior al de las quejas (69 por ciento de sugerencias respondidas en plazo frente al 44 por ciento de las quejas). Alrededor de un 31 por ciento de las sugerencias fueron contestadas fuera de plazo (23 por ciento entre 20 y 40 días y 8 por ciento más de 40 días tras su recepción).

El **Ministerio de Defensa** ha presentado una ratio de contestación de quejas en plazo del 94 por ciento, siendo poco relevantes los datos de contestación a partir de los 21 y hasta los 40 días (el 4 por ciento) y las contestadas después de 40 días tras su recepción (que únicamente son el 2 por ciento). A 31 de diciembre de 2009 no quedó ninguna queja por responder en este ministerio, que tampoco presenta quejas sin respuesta por otros motivos. En cuanto a las sugerencias, el MDE contestó todas dentro del plazo legal de los primeros 20 días hábiles tras su recepción.

El **Ministerio de Economía y Hacienda** contestó las 53 quejas recibidas en los primeros 20 días hábiles tras su recepción, cumpliendo, por tanto el plazo fijado por el RD en el 100 por ciento de sus quejas. En cuanto a las sugerencias, si bien la mayoría se respondieron en plazo (un 76 por ciento), un 10 por ciento quedó pendiente de contestación a 31 de diciembre de 2009 y un 14 por ciento no fueron contestadas, sin que el Ministerio especifique cómo fueron tratadas. Además, destaca el caso del Instituto de Crédito Oficial, que contestó las 2.335 quejas recibidas en un plazo medio de 7 días.

El **Ministerio de Educación** no ha presentado datos acerca de los plazos de contestación en este programa. Este ministerio indica que no se pueden aportar datos fiables, dado que buena parte de las respuestas a las quejas y sugerencias son realizadas directamente a los ciudadanos por las unidades gestoras en las que se origina la queja o sugerencia. Es decir, no cuentan con un sistema para la obtención de datos agregados. Para corregir esta disfunción están desarrollando una aplicación que permitirá la obtención de datos fiables en el ejercicio 2010.

El **Ministerio de Fomento** cuenta con una ratio del 72 por ciento de quejas contestadas en el plazo establecido de 20 días hábiles. Las quejas restantes se dividen entre el 15 por ciento de quejas contestadas entre 21 y 40 días, el 8 por ciento de quejas contestadas a partir de los 40 días y el 6 por ciento de quejas pendientes de contestación a 31 de diciembre de 2009. En cuanto a las sugerencias recibidas por el MFOM, la distribución de tiempos de respuesta es muy parecida a la de las quejas.

El **Ministerio de Industria Turismo y Comercio** ha respondido en plazo el 77 por ciento de las quejas recibidas en 2009, las restantes se reparten entre el 8 por ciento contestadas en el tramo comprendido entre 21 y 40 días y el 15 por ciento que se contestaron a partir de 40 días. Ninguna queja quedó sin respuesta de este ministerio. En cuanto a las 15 sugerencias recibidas, 6 fueron respondidas en plazo, 3 con posterioridad a 40 días hábiles y dos se encontraban pendientes de contestación a 31/12/2009..

El **Ministerio del Interior** contestó en el plazo establecido el 94 por ciento de las quejas que recibió en el año 2009. El 5 por ciento fueron contestadas entre 21 y 40 días el 1 por ciento a partir de los 40 días y otro uno por ciento

quedó sin contestación, por estar referidas a motivos ajenos a sus competencias. La distribución de las sugerencias por plazo de respuesta es muy similar a la de las quejas, con el 96 por ciento contestadas en plazo, el 5 por ciento fuera de plazo y ninguna sin contestar a 31 de diciembre de 2009.

El **Ministerio de Justicia** tuvo una ratio del 45 por ciento de sus quejas contestadas en plazo durante 2009. El 20 por ciento de las quejas de este ministerio se contestaron en el periodo comprendido entre 21 y 40 días, mientras que el 33 por ciento se contestaron a partir de 40 días. El 2 por ciento de las quejas de este ministerio no se contestaron por falta de requisitos formales o por referirse a motivos ajenos a la competencia de este ministerio. En cuanto a las sugerencias recibidas, el 40 por ciento fueron respondidas en plazo, el 33 por ciento entre 21 y 40 días hábiles tras su recepción y el 27 por ciento después de 40 días hábiles.

En el **Ministerio de Medioambiente, y Medio Rural y Marino** 41 de las 117 quejas recibidas fueron contestadas en plazo, lo que supone el 35 por ciento del total. No quedó ninguna queja sin contestar a 31 de diciembre de 2009.

Los datos correspondientes al **Ministerio de la Presidencia** muestran un 57 por ciento de las quejas contestadas en el plazo establecido, mientras que el 14 por ciento se han contestado entre 21 y 40 días y el 20 por ciento superan dicho plazo. El 8 por ciento de las quejas no se contestaron por responder a motivos diferentes a la actividad de este ministerio, sin que se tenga información por parte del Observatorio de cómo se trataron, y el 1 por ciento quedaron pendientes de contestar a 31 de diciembre de 2009. En cuanto a las sugerencias recibidas, el 49 por ciento se respondieron en plazo, el 10 por ciento entre 21 y 40 días hábiles y el 40 por ciento restante después de 40 días hábiles, quedando el 1 por ciento pendiente de responder a 31 de diciembre de 2009.

El **Ministerio de Sanidad y Política Social** contestó en el plazo establecido el 69 por ciento de las quejas recibidas durante 2009. Un 20 por ciento fueron contestadas en el periodo comprendido entre 21 y 40 días, mientras que el 3 por ciento fueron contestadas con posterioridad. Además, un 2 por ciento no fueron contestadas por diferentes motivos y un 7 por ciento quedaron pendientes de contestación al acabar el año. En cuanto a las 7 sugerencias recibidas, 4 fueron respondidas dentro de plazo, 3 de ellas por teléfono por lo que no hay constancia del plazo de contestación y 1 quedó pendiente de respuesta a 31 de diciembre de 2009.

El **Ministerio de Trabajo e Inmigración** contestó antes de 20 días hábiles al 63 por ciento de las quejas. El 19 por ciento fueron contestadas entre los 21 y 40 días posteriores a su recepción, mientras que el 12 por ciento fueron contestadas a partir de 40 días. Este ministerio no contestó el 1 por ciento de sus quejas por referirse a temas fuera de su competencia, sin que se especifique cómo se trataron estas quejas, y quedaron pendientes de contestación al finalizar 2009 el 4 por ciento de las quejas. En cuanto a las sugerencias, los porcentajes son similares, con un 57 por ciento respondidas en plazo, un 25 por ciento respondidas entre 21 y 40 días hábiles, un 12 por ciento con posterioridad a 40 días hábiles tras su recepción y un 6 por ciento pendientes de contestar a 31 de diciembre de 2009.

El **Ministerio de la Vivienda** respondió el 38 por ciento de las quejas en el plazo establecido. Un 21 por ciento de las quejas fueron contestadas entre los 21 y 40 días siguientes a su recepción y otro 21 por ciento a partir de 40 días.

Finalmente este ministerio presentó otro 21 por ciento de quejas pendientes de contestar a 31 de diciembre de 2009. En cuanto a las 6 sugerencias recibidas, todas fueron contestadas en plazo.

Los motivos por los que los ciudadanos se quejan y sugieren

Tomando como referencia los datos globales sobre quejas y sugerencias recibidas en el total de la AGE, se han calculado los porcentajes de las mismas por cada uno de los principales motivos contemplados en la guía de referencia de este programa. A saber: incidencias con la información recibida por los ciudadanos, trato en las oficinas, calidad del servicio (que incluye diferentes aspectos, tales como los tiempos de espera o la falta de personal), instalaciones, incumplimiento de los compromisos de las Cartas de Servicios publicadas (como forma de verificar la interacción con este programa del Marco General de Calidad) y, finalmente, un apartado genérico denominado "otras causas", que recoge fundamentalmente las incidencias relacionadas con los procesos intrínsecos al servicio (por ejemplo, retrasos en los servicios de RENFE).

A la hora de analizar esta información, hay que tener en cuenta que muchos de los ministerios no catalogan todas sus quejas y sugerencias conforme a los motivos. Dado que este porcentaje varía de unos departamentos a otros, el criterio adoptado ha sido el de tomar como referencia únicamente las quejas y sugerencias para las cuales existe información sobre los motivos de acuerdo con esta clasificación.

Con estas premisas, **el principal motivo** por el que los ciudadanos presentan quejas y sugerencias ante la Administración General del Estado es **la falta de calidad del servicio**, donde se incluyen aspectos tales como los tiempos de espera, la complejidad de los procedimientos, los horarios de prestación de servicios, la falta de coordinación y, de manera general, la falta de cumplimiento de las expectativas del servicio. La falta de calidad de servicio supone algo más de la mitad del total de las quejas y sugerencias presentadas en la AGE durante 2009 y sobre las que figura información sobre el motivo[18].

El **segundo motivo** por el que mayor número de quejas y sugerencias se han planteado es el referido a la **información,** que incluye lo relacionado con los modos de acceso por parte de los ciudadanos a través de diferentes canales y a la calidad de la información que reciben y significa alrededor de un tercio del total de las quejas recibidas.

El **tercer motivo en importancia es el trato a los ciudadanos**. En este apartado se recoge todo lo referente a falta de equidad, deficiencias en la atención y aspectos como la falta de amabilidad y cortesía. Estas quejas supusieron un alrededor de un 8 por ciento del total de las quejas y sugerencias presentadas. Por último hay un 3 por ciento de quejas referidas a las **instalaciones**, que hacen referencia a las condiciones físicas, barreras arquitectónicas, etc.

Mención aparte merece la falta de computación específica de las quejas y sugerencias acerca de posibles incumplimientos de las Cartas de Servicios. La falta de datos o cómputo cero en este apartado puede obedecer a diferentes

[18] En estos cálculos para el total de la AGE se han excluido las quejas y sugerencias que no han sido clasificadas por motivos, las que han sido clasificadas como *otros motivos* y las que poseen sus propios códigos de clasificación (como las de AENA o RENFE).

circunstancias, máxime si se tiene en cuenta que, en la consignación de datos del apartado referido al programa de Cartas de Servicios, muchos de los ministerios afirman que se lleva a cabo un seguimiento de los compromisos publicados en las Cartas de Servicios a través de las quejas y sugerencias recibidas. En general, muchas de las quejas por incumplimiento de las Cartas pueden tener que ver con aspectos anteriormente señalados (calidad, trato a los ciudadanos, canales de información e instalaciones), por lo que la falta de datos no debe interpretarse como una ausencia de quejas y sugerencias acerca de los compromisos publicados en las Cartas de Servicios sino como una falta de catalogación de los mismos con la referencia de la propia Carta. No obstante, este cómputo "aparte" sería de interés para facilitar una evaluación futura del programa de Cartas. Analizando las quejas y sugerencias por cada uno de los ministerios se puede deducir lo siguiente:

- **Quejas y sugerencias debidas a la calidad del servicio recibido**

Este apartado motiva aproximadamente el 55 por ciento de las quejas y sugerencias recibidas en la AGE. Es el conjunto de quejas y sugerencias más frecuente en 11 de los 15 ministerios para los cuales hay información sobre este programa. Las únicas excepciones son el **Ministerio de la Vivienda,** donde el motivo mayoritario es la información, y los **Ministerios de Industria, Turismo y Comercio, Sanidad y Política Social** y **Economía y Hacienda,** donde la mayoría de las quejas quedan agrupadas bajo el epígrafe *"otros motivos"*, que tiene que ver con procesos y actividades propias de estos ministerios.

- **Quejas y sugerencias debidas a incidencias con el trato a los ciudadanos.**

El trato a los ciudadanos es un motivo minoritario de queja en la AGE, con un peso relativo que ronda el 8 por ciento. No obstante, en algunos ministerios este porcentaje es bastante mayor. Así, en el **Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación** las quejas relativas al trato alcanzan el 24 por ciento de las quejas recibidas. Con valores entre un 15 y un 20 por ciento se sitúan **Interior, Presidencia, Educación y Trabajo e Inmigración.** En el **Ministerio de Justicia** y en el **Ministerio de Medio Ambiente, y Medio Rural y Marino**, el 10 por ciento de las quejas recibidas están motivadas por el trato. En el resto de los ministerios este porcentaje se sitúa por debajo del 10 por ciento.

- **Quejas y sugerencias debidas a incidencias con la información proporcionada:**

En el **Ministerio de la Vivienda** la causa más recurrente de las quejas es la información, que motiva algo más de la mitad de las quejas recibidas. Más concretamente, en este ministerio *"el nivel de definición de los requisitos previos"* motiva más del 90 por ciento de las quejas relativas a la información y el 50 por ciento de las quejas totales. El **Ministerio de Ciencia e Innovación** también recibe frecuentemente quejas debidas a la información prestada (alrededor del 30 por ciento de las recibidas)[19].

El Ministerio de **Industria Turismo y Comercio**, con el 22 por ciento de sus quejas y sugerencias referidas a incidencias con la información, junto a los departamentos de **Justicia y Cultura** con alrededor del 20 por ciento de las

[19] Si bien, en las fichas remitidas por este ministerio solamente existe información desglosada por motivos para el CEDETI, que recibió un total de 13 quejas, por lo que este porcentaje no es significativo.

quejas motivadas por temas relativos a la información suministrada son los ministerios que siguen a los ya reseñados. Todos ellos se hallan por encima de la media de la AGE. Por su parte, el **Ministerio de la Presidencia** recibe un 15 por ciento de sus quejas sobre la información a la ciudadanía.

En los **Ministerios el Interior, Trabajo e Inmigración y Asuntos Exteriores y Cooperación** el peso relativo de las quejas motivadas por la información ronda el 10 por ciento. El resto de los ministerios presentan valores inferiores al 10 por ciento en quejas por este motivo.

- **Quejas y sugerencias debidas a las instalaciones**

Las quejas relativas a las instalaciones son muy minoritarias en la AGE, representando apenas un 3 por ciento de las recibidas. Los únicos ministerios donde esta categoría tiene cierta relevancia son el **Ministerio de Cultura,** donde las quejas referidas a las instalaciones significan un 16 por ciento del total, y el **Ministerio de Fomento** (14 por ciento) En este ministerio dichas quejas suelen referirse a la accesibilidad y la comodidad de las instalaciones. En los **Ministerios de Presidencia e Interior**, las quejas en relación con este aspecto son el 7 y el 6 por ciento, respectivamente. En el resto de ministerios no superan el 5 por ciento. Esto vuelve a poner de manifiesto, como ya se ha demostrado en anteriores informes, el buen estado general de las instalaciones de la AGE a juicio de los ciudadanos.

- **Quejas y sugerencias debidas al incumplimiento de los compromisos de las Cartas de Servicios.**

En este apartado, la mayoría de los ministerios no han catalogado prácticamente ninguna de sus quejas y sugerencias bajo la categoría de *"incumplimiento de los compromisos recogidos en las Cartas de Servicios"*. De hecho, solamente el **Ministerio de Defensa** y el de **Educación** reportan un valor positivo en esta categoría, representando el 6 por ciento y el 1 por ciento del total respectivamente.

3. Recapitulación

El programa de quejas y sugerencias no solamente permite expresar a los ciudadanos su disconformidad con el funcionamiento de los servicios públicos. Además, las quejas y sugerencias constituyen verdaderas oportunidades de mejora para la administración.

El despliegue del programa de quejas y sugerencias en la AGE es amplio, ya que en todos los ministerios se han implantado puntos de presentación de quejas y sugerencias presenciales y telemáticos y se han designado unidades de tramitación de las quejas ciudadanas. El criterio para la implantación de estos puntos y la designación de las unidades no ha sido homogéneo. De hecho, en algunos ministerios se ha optado por utilizar los registros de entrada de documentos como puntos de presentación de quejas y sugerencias y centralizar la tramitación de las mismas en algunas unidades. En cambio, en otros se ha optado por constituir centros específicos para la presentación que, además, tramitan las quejas y sugerencias recibidas. Incluso dentro del mismo ministerio se pueden encontrar ejemplos de ambas prácticas.

En cuanto al canal de presentación, el análisis conjunto para toda la AGE refleja que el canal presencial es todavía la vía por la que se reciben la mayoría de las quejas. En 2009 se recibieron de forma presencial alrededor del 74 por

ciento del total de quejas. La vía telemática y la vía postal tienen un peso similar, con el 14 por ciento del total y el 12 por ciento respectivamente. En las sugerencias, el predominio del canal presencial es aún mayor, ya que a través de este canal se presentaron el 86 por ciento de las recibidas en la AGE, mientras que la vía telemáticas representan un 11 por ciento y las postales solamente un 3 por ciento[20]. No obstante, existen variaciones importantes en el peso de los canales postal y telemático en los distintos ministerios. Por ejemplo, en el Ministerio de Medio Ambiente, y Medio Rural y Marino o el de Ciencia e Innovación el canal predominante es el telemático y, en otros, como el de Justicia o el de Vivienda, es el postal.

En cuanto a los plazos de respuesta, se observa como alrededor de dos terceras partes de las quejas recibidas fueron contestadas en el plazo establecido de 20 días hábiles[21]. Alrededor de un 15 por ciento fueron contestadas entre 20 y 40 días hábiles tras su presentación. Un 9 por ciento fueron contestadas más de 40 días hábiles después de ser recibidas y un 7 por ciento quedaron pendientes de contestar a 31 de diciembre de 2009, la mayoría recibidas a finales de año. Las quejas sin respuesta (por falta de requisitos formales o por versar sobre motivos ajenos a la competencia de los ministerios) suman menos de un 0,5 por ciento. Estos datos demuestran que los ministerios se esfuerzan en responder las quejas ciudadanas, si bien todavía existe un volumen importante (alrededor de un tercio) de quejas que no se responden en plazo. Este porcentaje presenta una variación significativa entre ministerios, de modo que algunos responden en plazo la práctica totalidad de las quejas recibidas, mientras que otros presentan tasas de respuesta en plazo muy inferiores.

El motivo predominante de las quejas y sugerencias es la *calidad del servicio*, que agrupa algo más de la mitad de las recibidas en la AGE, seguidas de aspectos relacionados con la *información*, con alrededor de un tercio de las quejas recibidas. El resto de los motivos, como *el trato* o *las instalaciones son minoritarios.* Especial mención merece el hecho de que prácticamente ningún ministerio cataloga las quejas bajo la rúbrica de *incumplimiento de los compromisos de las Cartas de Servicios,* pese a que muchas quejas debidas a la calidad o incluso a la información pueden estar motivadas por una prestación del servicio que incumple los estándares comprometidos por las Cartas.

[20] Estas cifras están calculadas teniendo en cuenta solamente las quejas y sugerencias para las que existe información sobre el canal de presentación.

[21] Es importante destacar que en algunas entidades, órganos y organismos de la Administración General del Estado no existe información por plazos de todas las quejas recibidas, por lo que los porcentajes mencionados en este apartado se refieren solamente a las quejas y sugerencias para las que sí existe dicha información.

VI. Evaluación del Programa de Evaluación de la Calidad de las Organizaciones

1. La Implantación del programa de Calidad de las organizaciones

El volumen de las autoevaluaciones y evaluaciones externas

El Programa de Evaluación de la Calidad, regulado en el Capítulo V del RD 951/2005, establece la conveniencia de realizar evaluaciones de la gestión de la calidad en las organizaciones públicas. Para ello, el artículo 20 dispone que el Ministerio correspondiente, en la actualidad el Ministerio Política Territorial y Administración Pública, determine los modelos reconocidos conforme a los que se efectuará la evaluación sin perjuicio de otros modelos que ya se vengan aplicando o puedan aplicarse en distintos departamentos ministeriales.

Como se explicaba más extensamente en el informe del año pasado, los modelos EFQM, CAF, y EVAM vertebran la gestión de la organización a partir de una serie de criterios básicos que después son evaluados. Dichos criterios son: los mecanismos para la generación de un estilo de liderazgo, la definición de la estrategia y su despliegue estructurado mediante sistemas de planificación y coordinación, la gestión de las personas, alianzas y recursos y su desarrollo en consonancia con los objetivos de la organización, el despliegue de la gestión por procesos y, finalmente, la verificación de resultados en cuatro ámbitos: clientes, empleados, sociedad y *"negocio"*.

De acuerdo al RD 951/2005, el proceso de evaluación se puede articular en dos niveles. El primero corresponde a la autoevaluación, entendida como un ejercicio por el que las propias organizaciones analizan sus agentes facilitadores y resultados en diversas áreas, para identificar sus fortalezas y debilidades de cara a establecer los oportunos planes de mejora. El segundo se refiere a la evaluación externa, como proceso por el que los órganos o unidades se someten a una evaluación por parte de validadores o entidades ajenas a la propia organización y que, finalmente, puede derivar en la certificación de la puntuación obtenida.

Sin embargo, tras años de vigencia del programa, la práctica ha puesto de manifiesto que en realidad la evaluación externa se realiza con la finalidad de conseguir la certificación. Así pues en este informe los resultados de la

evaluación externa se reflejan en el siguiente epígrafe (correspondiente al programa de Reconocimiento, que incluye la certificación).

En este apartado, teniendo en cuenta la amplia variedad de situaciones definidas a partir de la información proporcionada por los Ministerios (autoevaluaciones, evaluaciones consecuencia de una autoevaluación previa, certificaciones consecuencia de las anteriores o correspondientes a años anteriores, etc.) y con el fin de reflejar una imagen certera y homogénea del desarrollo del programa en la AGE, se ha optado por analizar los procesos por los que un equipo de la propia organización realiza un diagnóstico integral de la gestión, o de una parte de la misma, determinando el nivel de excelencia a partir de los modelos de referencia. En concreto, en este apartado se han recogido los datos acerca de los procesos de autoevaluación realizados conforme a los tres modelos de referencia en la AGE: EFQM, CAF y EVAM.

Un acercamiento a la implantación del programa de Evaluación de la Calidad de las Organizaciones consiste en contabilizar el número de acciones realizadas en este programa. Tomando como punto de partida las autoevaluaciones para posteriormente verificar cuantas de éstas han sido sometidas a certificación conforme a los modelos de excelencia reconocidos (EFQM, CAF, EVAM) y así poder establecer el número de procesos de evaluación llevados a cabo en 2009. Durante 2009 se realizaron un total de 84 procesos de autoevaluación en la AGE. La gran mayoría de ellos (81) utilizaron el modelo de referencia EFQM. Las 3 restantes utilizaron el modelo EVAM.

En 2009, el **Ministerio de Defensa** ha sido el departamento que ha realizado un mayor número de autoevaluaciones. Concretamente, ha llevado a cabo 43 de ellas con arreglo al Modelo EFQM. Todas correspondientes a las Delegaciones y Subdelegaciones de Defensa en las Provincias (SDD).

El **Ministerio de Trabajo e Inmigración** es uno de los departamentos que mayor cobertura tiene en el Programa de Evaluación de las organizaciones, tras el Ministerio de Defensa. De hecho, en 2009 ha realizado 19 autoevaluaciones, en los siguientes organismos: la Tesorería General de la Seguridad Social (TGSS) con 8 autoevaluaciones según el modelo EFQM; el Instituto Nacional de la Seguridad Social (INSS) con 2 autoevaluaciones EFQM, el Servicio Público de Empleo Estatal (SPEE) con 5 autoevaluaciones EFQM, y el Instituto Social de la Marina (ISM) con 2 autoevaluación EFQM y 2 autoevaluaciones según el EVAM.

El **Ministerio de Fomento** presenta una gran actividad en este programa. En particular, **ADIF** ha realizado autoevaluaciones EFQM en 16 áreas de actividad, En el caso de **AENA** se han llevado a cabo 3 autoevaluaciones EFQM en los Aeropuertos de Sevilla, Zaragoza y Madrid-Barajas.

La entidad Centros Logísticos Aeroportuarios, S.A. (CLASA), sociedad participada al 100 por ciento por la Entidad Pública Empresarial Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea (AENA) también realizó un proceso de autoevaluación según el modelo EFQM.

En el **Ministerio de Sanidad y Política Social** se autoevaluó con EFQM en su Centro de Recuperación de Personas con Discapacidad Física de Madrid durante 2009. El **Ministerio de Economía y Hacienda** ha llevado a cabo una autoevaluación en el Parque Móvil del Estado, siguiendo el modelo EFQM.

Cabe destacar que en algunos ministerios en los que se han llevado a cabo procesos de evaluación con anterioridad, se han centrado en la implementación

de las acciones de mejora derivadas de estos procesos durante 2009. Entre estos últimos destaca **el Ministerio de la Presidencia** donde, habiéndose culminado el proceso de implantación del modelo EFQM entre 2005 y 2008 en todas sus Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno, durante 2009 se ha trabajado en el desarrollo de sus consecuencias.

A todas las anteriores, hay que añadir que existen **otras iniciativas** similares a los procesos de evaluación en los ministerios que, siendo de gran utilidad, no aportan el carácter de diagnóstico organizativo global que proporcionan los modelos de excelencia. Son procesos que sirven para establecer diagnósticos parciales en ámbitos específicos de actividad y que responden a metodologías diversas. Entre éstas se incluyen algunas metodologías de carácter interno adaptadas a la operativa de cada ministerio como, por ejemplo, el "Sistema de Indicadores de Eficiencia, Calidad y Eficacia" (SIECE) del **Ministerio de Economía y Hacienda**, o la metodología correspondiente al **Instituto de Turismo de España (TURESPAÑA)**, con la que realizaron las autoevaluaciones de 3 Oficinas Españolas de Turismo en el Exterior. Dichas Autoevaluaciones corresponden a una metodología propia, diferente de la establecida en la Resolución de 6 de febrero de 2006, de la Secretaría General para la Administración Pública respecto a los modelos de gestión de calidad.

Igualmente, el **Ministerio de Educación** ha desarrollado también otras iniciativas de evaluación, como los "Controles realizados por el OAPEE relativos a los proyectos de acciones descentralizadas subvencionados con fondos europeos, dentro del programa de aprendizaje permanente", el "Informe sobre los procedimientos seguidos por las Universidades en la gestión de las movilidades de estudiantes, dentro del programa Erasmus, realizado sobre una muestra aleatoria (curso 2008/2009)", el "Informe sobre expedientes de reintegros en los diferentes programas que gestiona el OAPEE, período 2000-2010", la "Evaluación intermedia del programa de aprendizaje permanente", la "Comprobación del Grado de Cumplimiento de los controles establecidos por el OAPEE relativos a los proyectos subvencionados europeos" y la "Verificación del Grado de Cumplimiento de las observaciones formuladas al organismo autónomo OAPEE".

2. La eficacia del programa de Calidad de las organizaciones

Áreas de Mejora identificadas a partir de la actividad en el programa

Se puede realizar una aproximación a la eficacia del programa de evaluación mediante el análisis de su capacidad para detectar puntos fuertes y áreas de mejora en las organizaciones que lo emplean, así como el grado de implantación de las iniciativas de mejora de la calidad identificadas en los procesos de evaluación.

En general para toda la AGE se han identificado 5.646 áreas de mejora a partir de las autoevaluaciones realizadas, lo que supone un incremento del 30 por ciento respecto al año anterior en que se identificaron únicamente 4.344. Un total de 5 ministerios han identificado áreas de mejora, como consecuencia de los procesos de evaluación realizados en sus órganos y organismos durante 2009. Al igual que se reflejaba en el anterior informe anual, destaca en primer lugar el **Ministerio de Defensa**, con un total de 3.659 áreas de mejora identificadas a raíz de procesos de autoevaluación, lo que representa alrededor de dos tercios del total de las identificadas en la AGE. En segundo lugar, también coincidiendo con los datos del informe anterior, se encuentra **el Ministerio de**

Trabajo e Inmigración, con 1.120 áreas de mejoras identificadas, que representan el 20 por ciento del total. Finalmente, en tercer lugar se encuentra el Ministerio de Fomento con 819, lo que representa el 15 por ciento del total de mejoras detectadas. Entre los 3 ministerios representan casi el 100 por cien del apartado referido a la detección de mejoras.

A gran distancia respecto de los 3 departamentos mencionados se encuentran los **Ministerios de Sanidad y Política Social**, con 34 áreas de mejora identificadas, y **Economía y Hacienda**, con un total de 14 áreas. Ambos suman únicamente el 1 por ciento del total. El resto de Ministerios ha detectado áreas de mejora a partir de diagnósticos realizados con Modelos de Excelencia durante 2009.

Como ya se explicó en el apartado anterior, algunos ministerios usan metodologías propias, para establecer diagnósticos parciales en ámbitos específicos, a partir de las cuales también se identifican áreas de mejora en las organizaciones. Por ejemplo, en el **Ministerio de Industria, Turismo y Comercio,** TURESPAÑA se ha identificado 38 áreas de mejora en las Oficinas de Turismo en el Exterior en 2009.

El **Ministerio de la Presidencia,** una vez finalizado el proceso de implantación del modelo EFQM de Excelencia en todas las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno en 2008, durante el 2009 efectuó por la Inspección General de Servicios el seguimiento de los planes de mejora desarrollados en 2007 y 2008 en 29 centros, formulándose 18 recomendaciones.

Acciones de Mejora implantadas a partir de la actividad en el programa

En cuanto a la implantación de acciones de mejora a partir de los procesos de autoevaluación de las organizaciones destaca el **Ministerio de Fomento**, con 352 acciones de mejora implantadas durante 2009. El **Ministerio de Defensa** también ha implantado un gran número de acciones (135). El **Ministerio de Trabajo e Inmigración** ha implantado 21 áreas de mejora. Finalmente, el **Ministerio de Sanidad y Política Social** ha realizado 4 acciones de mejora en el IMSERSO, a raíz del proceso de autoevaluación realizado en este organismo y el **Ministerio de Economía y Hacienda** 2, en el Parque Móvil del Estado.

Si bien el **Ministerio de la Presidencia** no ha realizado ningún proceso de autoevaluación en 2009, sí que ha continuado el proceso de implementación de acciones de mejora en las áreas identificadas en las numerosas autoevaluaciones realizadas en los años anteriores en las Delegaciones de Gobierno en las provincias. Igualmente, otros ministerios como el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio también han implantado acciones de mejora durante 2009, no a partir de autoevaluaciones con diagnóstico integral basadas en los modelos de referencia EFQM, EVAM o CAF, sino basadas en metodologías propias de sus departamentos o ámbitos de actuación.

Cuadro 19. El desarrollo del Programa de Evaluación de la Calidad destaca en la Tesorería General de la Seguridad Social

En el Ministerio de Trabajo e Inmigración viene destacando la labor realizada por la Tesorería General de la Seguridad Social donde se ha establecido una metodología para el proceso de Autoevaluación que está constituida por cuatro frases principales: la primera de ellas se refiere a la constitución de un Comité de Calidad y puesta en marcha de los equipos de autoevaluación. En una segunda fase se realiza una formación teórica-práctica. Durante la tercera fase se realiza la propia autoevaluación y por último, durante la cuarta fase se lleva a cabo la implantación de las acciones de mejora.

El compromiso de la Tesorería General para evaluar sus unidades administrativas, mediante la aplicación del Modelo EFQM arrancó en el año 2001. Desde entonces hasta ahora la TGSS ha seguido impulsando y reforzando sus actuaciones en materia de calidad mediante la aplicación del modelo EFQM de excelencia, finalizando procesos de autoevaluación, iniciando nuevas evaluaciones o bien, avanzando en la mejora continua mediante el trabajo de los equipos de mejora.

Esta dinámica ha redundado en una amplia implantación de la Autoevaluación en este organismo que se completa con la gestión del conocimiento en la organización de las acciones de mejora realizadas por las direcciones provinciales. A tal efecto, la aplicación de Acciones de Mejora finalizó el año 2009 con un total de 319 áreas de mejora a implantar. La aplicación es accesible a través de la Intranet corporativa a todas las DDPP y recibió a lo largo de 2009 un total de 2.524 visitas. El rango de puntuación homologado para la mayor parte de las Direcciones Provinciales de este organismo ha sido de 400-499.

3. Recapitulación

Un total de 5 ministerios declaran que algunos de sus órganos u organismos han realizado algún proceso de autoevaluación de acuerdo a un modelo de referencia: el **Ministerio de Defensa, de Trabajo e Inmigración**, **de Fomento**, **de Sanidad y Política Social** y **de Economía y Hacienda.** Se han realizado 84 autoevaluaciones durante 2009, de las que la gran mayoría (81) utilizaron el modelo EFQM.

En los mencionados ministerios algunos de estos procesos de autoevaluación fueron seguidos de la validación de la misma por evaluadores externos a la propia organización, acreditados en los modelos de referencia. En total se produjeron 33 evaluaciones externas. Nuevamente, la gran mayoría (31) corresponde al modelo EFQM de excelencia.

Como producto de los procesos de autoevaluación realizados se han identificado un total de 5.646 áreas de mejora, de las cuales alrededor de dos tercios corresponden al Ministerio de Defensa. El Ministerio de Trabajo e Inmigración también tiene un papel destacado en cuanto a cantidad de áreas de mejora identificadas, con un total de 1.120, que representan el 20 por ciento del total y finalmente el Ministerio de Fomento, con 819 representa el 15 por ciento. Otros dos departamentos también identifican áreas de mejora, si bien su peso relativo con respecto al número total de las áreas identificadas en la AGE es pequeño. La implementación de acciones de mejora derivadas de los procesos de autoevaluación se encuentra muy concentrada en los departamentos mencionados. De hecho, entre el Ministerio de Defensa, el de Trabajo e

Inmigración y el de Fomento suman casi el 100 por cien de las mejoras implementadas en la AGE.

VII. El Programa de Reconocimiento

1. Evaluación del programa de Reconocimiento

El programa de reconocimiento forma parte del Marco General para la Mejora de la Calidad con la finalidad de contribuir, mediante el establecimiento de certificaciones y premios, a la excelencia y a la innovación en la gestión pública. Este programa se desarrolla a través de dos subprogramas: el de reconocimiento de la excelencia y el de premios a la calidad e innovación en la gestión pública.

El reconocimiento a la excelencia consiste en la certificación, por parte de AEVAL, de las organizaciones conforme a los modelos de gestión de calidad a los que se refiere el artículo 20 del RD. 951/2005 y la concesión de un sello, según el nivel de excelencia comprobado.

El esquema de certificación que contempla la Agencia de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios tiene en cuenta tres modelos de excelencia: EFQM, CAF y EVAM. Los dos primeros, EFQM y CAF, son los principales modelos adoptados por las administraciones públicas en el ámbito europeo. A ellos se une el modelo EVAM como propio de AEVAL para la Evaluación, Aprendizaje y Mejora, cuyo objetivo es servir como primera incursión en la autoevaluación para las organizaciones públicas. Como es fácil suponer, la certificación está intrínsecamente ligada al programa de evaluación de la calidad de las organizaciones puesto que únicamente pueden solicitarla aquellas organizaciones que previamente hayan realizado su correspondiente autoevaluación.

En el Cuadro 20 se detallan los tres modelos mencionados junto al rango de puntuación que contemplan. Así el Modelo EFQM tiene un rango de puntuación entre 0 y 1.000 puntos, el modelo CAF tiene un recorrido que va de 0 a 900 puntos y, finalmente, el EVAM evalúa la excelencia entre 0 y 500 puntos.

Cuadro 20. 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, existen otros mecanismos de certificación que utilizan las organizaciones públicas y que no parten de modelos integrales, sino que se refieren a aspectos concretos de la gestión de las organizaciones, tales como medioambientales, sistemas de calidad o normas internacionales que verifican procedimientos operativos. La certificación conforme a estas últimas supone la mayor parte de la actividad en este apartado.

El RD 951/2005, incorpora en el artículo 22 los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública, determinando en el artículo 24.1 que están destinados 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 implantadas.

Tal y como se refleja en el Cuadro 21, el Premio a la Excelencia se convoca anualmente, mientras que los Premios a la Innovación y a las Buenas Prácticas se convocan alternativamente.

Cuadro 21. Modalidades de Premios de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL)

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

Fuente: Elaboración AEVAL, a partir de información interna.

En este apartado del informe son objeto de análisis la naturaleza y volumen de las certificaciones conseguidas por cada ministerio y los premios obtenidos durante 2009, haciendo mención expresa de los convocados y otorgados por la AEVAL.

El Subprograma de Reconocimiento a la Excelencia

Como se recordaba en relación con el programa de evaluación, las certificaciones del nivel de excelencia realizadas en la AGE durante 2009 ascienden a 18 (Tabla 22). De éstas, la gran mayoría (16) se han basado en el Modelo EFQM, 13 de las cuales han sido emitidas por la AEVAL, mientras que las 3 restantes han sido emitidas por el Club de Excelencia en Gestión (2) y la Fundación Navarra para la Calidad (1). Además, AEVAL también ha certificado a dos organizaciones según el modelo EVAM.

Tabla 22. Programa de Reconocimiento durante 2009 en la AGE

Tipo de Certificaciones	Número
1. De excelencia	18
1.1.Certificaciones AEVAL (EFQM)	13
1.2 Certificaciones AEVAL (EVAM)	2
1.3. Otras entidades acreditadas	3
2. Certificaciones ISO	141
3. Otras certificaciones técnicas	32
4. Acreditaciones	18

Fuente: Elaboración AEVAL, a partir de información facilitada por las Inspecciones Generales de Servicios de los ministerios.

Respecto a otro tipos de certificaciones, referidas a ámbitos concretos y diferenciados de la gestión, el número de las llevadas a cabo en 2009 ha sido de 173, de las cuales 141 se realizaron de acuerdo a normas ISO en sus diferentes versiones, mientras que 32 casos se han llevado a cabo conforme a otro tipo de certificaciones basadas en normas y estándares internacionales muy específicos o particulares de la actividad de los ministerios, sobre todo en los ministerios de Fomento (RENFE, AENA, etc.) e Industria Turismo y Comercio. Además merecen una mención aparte las 18 acreditaciones realizadas durante 2009 y que, fundamentalmente, corresponden a actividades de laboratorio y ensayo. A continuación se detallan los datos del programa de reconocimiento atendiendo a la clasificación antes mencionada:

Certificación del nivel de Excelencia por AEVAL

El total de organizaciones pertenecientes a la AGE que han sido certificadas por AEVAL desde la puesta en marcha del subprograma en 2006 hasta el año 2009 ha sido de 75 (Tabla 25). Todas han sido solicitadas por las organizaciones conforme al Modelo EFQM de Excelencia o al modelo EVAM. Además, hay otras organizaciones de otroas niveles de administración cuyo nivel de excelencia ha sido certificado por AEVAL.

Tabla 23. Evolución del volumen de certificaciones otorgadas por la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL)

Año	Nº de Organizaciones de la AGE certificadas por AEVAL
2006	30
2007	9
2008	21
2009	15
Total	75

Fuente: Elaboración AEVAL, a partir de información interna

Los ministerios que han logrado un mayor número de certificaciones del nivel de excelencia por AEVAL en 2009 han sido el Ministerio de Trabajo e Inmigración, que ha llevado a cabo 7 certificaciones correspondientes a las Direcciones Provinciales del INSS en Lleida, Lugo y Valladolid, a las Direcciones Provinciales del Instituto Social de la Marina en Huelva, Guipúzcoa y Tarragona, así como la Dirección Provincial de la Tesorería de la Seguridad Social en Cádiz.

El Ministerio de Defensa ha logrado certificar 7 organizaciones, correspondientes a Delegaciones y Subdelegaciones de defensa en: Madrid, Melilla, Bilbao, Girona, Huesca, Lleida y Zamora. Finalmente, el Ministerio de Fomento ha certificado a la organización Centros Logísticos Aeroportuarios (Clasa), sociedad participada al cien por cien por la Entidad Pública Empresarial Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea (AENA) en 2009.

Además, AEVAL también certifica el nivel de excelencia de organizaciones públicas no pertenecientes a la Administración General del Estado. En 2009, se certificó a la Escuela Riojana de Administración Pública (con un nivel de 400-499) y el Servicio Provincial de Gestión y Recaudación de la Diputación de Jaén (400-499).

Algunas organizaciones de la AGE han obtenido sellos del nivel de excelencia otorgados por otras organizaciones conforme al modelo EFQM. Fue el caso del Organismo Autónomo Administrador de Infraestructuras ferroviarias (ADIF) del Ministerio de Fomento[22], el Parque Móvil del Estado (ambas otorgadas por el Club de Excelencia en la Gestión) y por la Dirección Provincial del Servicio Público de Empleo Estatal en *Navarra*, por la Fundación Navarra para la Calidad.

Por lo tanto, como ya ocurría el año pasado, la distribución del número de certificaciones está concentrada en unos pocos Ministerios, en concreto en 3 de ellos: Ministerio de Defensa, Ministerio de Trabajo e Inmigración y Ministerio de Fomento.

Certificaciones de carácter técnico en áreas concretas

Respecto a las certificaciones realizadas con otras metodologías, preferentemente orientadas a certificar aspectos específicos de su actividad, los ministerios han obtenido 141 certificaciones ISO. Varias organizaciones de la AGE destacan por su encomiable esfuerzo en asegurar la prestación de sus servicios con la máxima calidad de acuerdo a estándares nacionales e internacionales, como por ejemplo, las organizaciones públicas relacionadas con el transporte ferroviario (FEVE, ADIF, RENFE), aéreo (AENA), Loterías y Apuestas del Estado o científico (el INTA).

Las organizaciones de la AGE también han obtenido otras certificaciones que guardan relación con aspectos operativos de la prestación de servicios, por lo que presentan una elevada heterogeneidad. Su número asciende a 32 certificaciones obtenidas por los ministerios de Economía y Hacienda, Educación, Industria, Comercio y Turismo, Interior, Medio Ambiente, y Medio Rural y Marino y Presidencia. De ellas, destacan la EPELAE (Entidad Pública Empresarial de Loterías y Apuestas del Estado) del Ministerio de Economía y Hacienda, pasó sendas auditorias externas para certificarse conforme a los estándares ISO/IEC 27001 y WLA-SCS:2006 referidos al control de seguridad de la Asociación Mundial de Loterías. Otros ejemplos destacables son el Certificado de Sistema de Vigilancia Tecnológica, basado en la norma española UNE 166006 EX, concedido

[22] Aunque el Ministerio de Fomento indica que ADIF ha realizado autoevaluaciones según el modelo EFQM en 16 áreas de actividad, evaluadas por licenciatarios del Club de Excelencia, con un rango que oscila entre 200 y 585 puntos, dependiendo del área de actividad. No obstante, en la tabla del total de certificaciones obtenidas en la AGE se computa ADIF como una única certificación: el sello de Excelencia Europea 500+, otorgado por el Club de Excelencia en Gestión.

por AENOR a la Oficina de Patentes y Marcas (OEPM) del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.

Finalmente, se han llevado a cabo 18 acreditaciones por la Entidad Nacional de Acreditación (ENAC). Un total de 16 corresponden al INTA, una a ADIF y otra al Instituto Nacional de Toxicología y Ciencias Forenses del Ministerio de Justicia, referidas a la competencia técnica de estos organismos en materia de análisis en laboratorios, ensayos y verificación, etc.

El Subprograma de Premios a la Calidad y la Innovación de la Gestión Pública

Premios promovidos por AEVAL en desarrollo del RD 951/2005.

Durante 2009 se convocaron los Premios de AEVAL en sus modalidades de Excelencia y Gestión del Conocimiento. La modalidad de Excelencia contó con 9 candidaturas pertenecientes a los tres niveles administrativos, de las cuales 6 correspondieron a la AGE. El premio se otorgó a la organización AENA-Aeropuerto de Ibiza, perteneciente al Ministerio de Fomento.

Cuadro 24. Aeropuerto de Ibiza; Trayectoria en la búsqueda de la excelencia

En la Concesión del Premio a la Excelencia al Aeropuerto de Ibiza (AIBZ) se valoró el gran interés y compromiso demostrado por la Entidad Pública Empresarial de Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea (AENA) en su conjunto, en la gestión y mejora de la calidad.

Este interés quedó evidenciado por algunos hechos entre los que destacaron el que el AIBZ consiguió la certificación de su Sistema de Gestión Medioambiental basado en la norma UNE-EN ISO 14001 en 2001 y la de su Sistema de Gestión de Calidad basado en la UNE-EN ISO 9001 en 2003 y las ha ido renovando de modo sistemático. Por lo que se refiere a la aplicación del Modelo de Excelencia EFQM ha realizado dos autoevaluaciones supervisadas por AENA y en 2006 recibió el reconocimiento de Excelencia Europea 300+ por parte del Club de Excelencia en Gestión,, así como el Premio Balear en su categoría bronce, obteniendo en 2008 el Premio ya en la categoría Plata.

Por su parte, el Premio a la Gestión del Conocimiento contó con dos candidaturas, una de las cuales correspondía a la AGE, en concreto la Tesorería General de la Seguridad Social de Valladolid (Ministerio de Trabajo e Inmigración). Esta modalidad de premios quedó desierta.

Cuadro 25. Acto de Entrega de los Premios a la Excelencia 2009 por el Vicepresidente Tercero y Ministro de Política Territorial y Administración Pública

Fuente: Archivo de imágenes de AEVAL

Premios convocados por otros organismos

El esfuerzo llevado a cabo desde el Ministerio de Fomento en la mejora de la calidad del los servicios que gestiona, se ha visto reconocido a través de la concesión de distintos premios por organismos diversos. Destaca la concesión de diferentes galardones a la Entidad Pública Empresarial Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea (AENA). Medios de comunicación, fundaciones, ayuntamientos y universidades han premiado diferentes aspectos de la prestación de servicios e instalaciones aeroportuarias, destacando por su número e importancia los recibidos por la construcción del nuevo aeropuerto de Barcelona y su Terminal T1.

El Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (MITYC) ha visto recompensada a escala europea su actividad en la incorporación de nuevas tecnologías a través del e-gobierno, al lograr una posición finalista en la 4ª Edición de los Premios Europeos eGovernment 2009 por el Geoportal de Hidrocarburos implantado.

Cuadro 26. Distintivo del Premio Europeo e-Government 2009 otorgado al Geoportal de Hidrocarburos del MITYC por la calidad del desarrollo en Internet y los servicios electrónicos que presta el Geoportal del Mityc

Fuente: http://geoportal.mityc.es/hidrocarburos/eess/

También, el Ministerio de Ciencia e Innovación, en concreto el CIEMAT, vio reconocido el carácter avanzado de sus actividades al concedérsele, por parte del Colegio Oficial de Ingenieros Industriales de la Región Centro, el premio a la entidad más innovadora del año.

Cuadro 27. Premio a la Entidad más Innovadora del Año. Colegio Oficial de Ingenieros Industriales de Madrid

La Junta del Gobierno del Colegio de Ingenieros Industriales de la Región Centro (Comunidades Autónomas de Castilla y León, Castilla-La Mancha y Madrid) ha reconocido en 2009 la labor realizada en el campo de la innovación tecnológica de productos, medios de producción o proyectos desarrollados por una entidad o empresa relacionada con alguno de los sectores de la Ingeniería Industrial.

Fuente: AEVAL, a partir de información facilitada por el Colegio Oficial de Ingenieros Industriales de Madrid http://www.coiim.es/default.aspx

2. Recapitulación

La cifra de organizaciones de la AGE certificadas por AEVAL en el año 2009 ascendió a 15. La distribución del número de certificaciones está concentrada en el Ministerio de Trabajo e Inmigración y en el Ministerio de Defensa, En concreto, dentro del Ministerio de Defensa, en las Delegaciones y Subdelegaciones de Defensa y en el Ministerio de Trabajo e Inmigración, en las Direcciones Provinciales del Instituto Nacional de la Seguridad Social, de la Tesorería General de la Seguridad Social y del Instituto Social de la Marina. En relación con el tipo de modelos utilizados, se continúa utilizando de forma mayoritaria el EFQM.

Finalmente, en lo que se refiere a los premios otorgados por AEVAL, existe también un elevado grado de concentración de candidaturas, tal como se especifica en el listado de organizaciones premiadas publicado en el sitio web de AEVAL. En este caso en el Ministerio de Trabajo e Inmigración, el Ministerio Defensa y en el Ministerio de Economía y Hacienda. Destaca la incorporación más

reciente en las candidaturas del Ministerio de Fomento y el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, a partir de la edición de 2008.

VIII. Conclusiones y recomendaciones

Este informe recoge el resultado del análisis de las actividades que en el ámbito de la gestión de la calidad han desarrollado los Ministerios durante 2009. El documento pretende así cumplir el mandato recogido en el Real Decreto 951/2005, donde se encomienda al Observatorio de la Calidad de los Servicios de AEVAL, el seguimiento del resto de los programas que conforman el Marco General para la Mejora de la Calidad de los Servicios Públicos.

El objeto de análisis de este informe son cinco de los programas que forman parte del Marco General para la Mejora de la Calidad en la Administración General del Estado (Análisis de la Demanda y Evaluación de la Satisfacción de los Usuarios de los Servicios; Cartas de Servicios; Quejas y Sugerencias; Evaluación de la Calidad de las Organizaciones; y, finalmente, el Programa de Reconocimiento) puesto que el sexto programa del Marco, el Observatorio de Calidad de los Servicios Públicos, es precisamente la unidad que realiza la evaluación. La evaluación cuyos resultados se recogen en este documento abarca a todos los Ministerios existentes a diciembre de 2009. Como ya se hizo el año anterior, se ha vuelto a pedir a las ministerios que no incluyeran la información relativa a las Agencias Estatales creadas a partir de la Ley 28/2006 de 18 de julio, por ser éstas objeto de un informe específico (http://www.aeval.es/comun/pdf/calidad/Informe_Agencias_2009.pdf).

Aunque desde AEVAL se habían realizado análisis similares en 2006, 2007 y 2008, la comparación de datos entre los distintos años no es posible. Ello se debe tanto al refinamiento de la metodología utilizada para recoger la información como a las modificaciones en la estructura ministerial que se han realizado en esta misma legislatura.

La evaluación realizada contempla dos dimensiones de cada uno de los programas. La *evaluación de la implementación* de los programas recoge información tanto sobre la cobertura de los programas como sobre la calidad del proceso. La *evaluación de los resultados* se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos definidos para cada programa en el Real Decreto 951/2005 y, en especial, a si se logra la mejora de los servicios. Por un lado, es importante observar la contribución de cada programa al cumplimiento de cada uno de los objetivos estratégicos del Marco General para la Mejora de la Calidad.

De nuevo, el Observatorio ha revisado la metodología de recogida de información. Para llevar a cabo la evaluación, a instancia de AEVAL se solicitó la colaboración de la Comisión Coordinadora de las Inspecciones Generales de Servicios de los departamentos ministeriales con el fin de recabar la información

sobre los programas analizados. Con el objetivo de simplificar la recogida de información, desde el Observatorio se elaboró una hoja de cálculo que se acompañó de las instrucciones necesarias. Finalmente, tras el análisis de esta información se procedió a la elaboración de este informe.

A continuación, se presentan las principales conclusiones y recomendaciones que afectan de manera particular a cada uno de los programas que componen el Marco General para la Mejora de la Calidad de los Servicios Públicos. En general, se insiste de nuevo en las recomendaciones ya realizadas el año pasado y se añaden otras nuevas.

AEVAL, a la vista de los resultados de este análisis y con el objetivo de avanzar en una mayor y más homogénea implantación de los programas que componen el Marco General de Calidad, realiza las siguientes recomendaciones generales:

- La necesidad de establecer objetivos de desarrollo de los programas en cada uno de los organismos implicados en la gestión de calidad. El año que viene el Observatorio solicitará información sobre los objetivos de 2011.
- Tales objetivos deberán afectar tanto al grado de cobertura de cada programa, como a la calidad de su implantación y, finalmente, a sus resultados previstos.
- Se solicita la distribución de este informe entre todos los organismos implicados en la gestión de calidad.
- Asimismo, desde AEVAL se quiere insistir en la necesidad de que los Ministerios que no han realizado ninguna actividad en alguno de los programas comiencen a interesarse por cómo dar los primeros pasos en ellos. Debe recordarse que los mandatos del Real Decreto 951/2005 afectan a todos los organismos de la AGE en beneficio de los ciudadanos.
- Finalmente, de cara a ampliar la cobertura del informe se solicita a la Comisión Coordinadora de Inspecciones Generales de Servicios de los Ministerios de la Administración General del Estado que reporte información sobre todas las organizaciones susceptibles de ser evaluadas.

Recomendaciones en relación con los Programas de Análisis de la Demanda y Evaluación de la Satisfacción de los Usuarios

La cobertura del programa de Análisis de la Demanda y Evaluación de la Satisfacción varía sustancialmente entre programas. Mientras que en 2009 las entidades, órganos y organismos de la AGE realizaron un total de 224 estudios de medición de la satisfacción, el número de análisis de la demanda realizados solamente asciende a 19. Además, los AD realizados se concentran únicamente en algunos ministerios y, dentro de estos, en algunos organismos.

Es probable que la poca proliferación de los estudios de análisis de la demanda se deba a que implican la recogida y tratamiento de información cualitativa sobre expectativas y necesidades de los ciudadanos, lo cual es una tarea compleja. No obstante, es necesario recomendar a las organizaciones que bien mediante entrevistas en profundidad o grupos de discusión, bien mediante preguntas abiertas sobre necesidades, preocupaciones y expectativas en

cuestionarios escritos autoadministrados, o bien mediante reuniones con los principales grupos de interés, traten de identificar las necesidades y expectativas de los usuarios e incorporarlas a la definición de sus servicios y políticas y a la revisión de sus compromisos de calidad.

En cuanto a las Encuestas de Satisfacción, durante 2009 se aplicaron por todos los ministerios, a excepción del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación y del Ministerio de Igualdad, que no remitieron información sobre este programa. Por tanto, el uso de esta herramienta se ha generalizado en la AGE. No obstante, sí se han detectado varias áreas de mejora en la implantación de este programa. En primer lugar, la gran mayoría de estos estudios siguen recogiendo la información mediante cuestionarios autoadministrados, muchos de ellos disponibles en buzones en las oficinas públicas, lo cual debilita la validez de sus resultados debido al posible sesgo de selección en la respuesta. Las entrevistas personales y los cuestionarios *on-line* son todavía marginales en la AGE.

Además, se ha detectado que muchos estudios sobre servicios similares (por ejemplo, servicios de los mismos organismos en distintos territorios) utilizan cuestionarios diferentes, lo que no permite una comparación entre organismos que permita interpretar mejor los resultados obtenidos en materia de satisfacción. Es más, en ocasiones parece que la encuesta de satisfacción es una herramienta que se utiliza meramente para obtener un dato para alimentar cuadros de mando o documentos análogos, sin que se explore en profundidad los resultados obtenidos con el fin de planear acciones concretas de mejora en la administración.

Por todo esto, se recomienda a las entidades, órganos y organismos de la AGE, que una vez lograda con éxito la implantación de encuestas en muchas de sus dependencias, den un paso más allá, tanto en la calidad metodológica del diseño de los cuestionarios y el análisis de los resultados, como en la utilización de estos para continuar con el proceso de mejora continua de las organizaciones públicas, que debe ser el objetivo último de todos los Programas del Marco General de Calidad.

Recomendaciones en relación con el Programa de Cartas de Servicios

La Administración General del Estado cuenta en la actualidad con 330 Cartas de Servicios, la mayoría de las cuales están vinculadas a servicios convencionales y solo 15 a servicios electrónicos. La puesta en marcha de Cartas relativas a servicios electrónicos debe ser un objetivo prioritario a corto plazo. El conjunto de Cartas de la AGE se caracteriza por la variedad en cuanto a enfoques y metodologías empleadas. Si bien es cierto que en algunos casos resulta altamente aconsejable que los compromisos de las Cartas de Servicios se adapten a la capacidad específica de la organización responsable de la prestación del servicio, cabría reflexionar sobre hasta qué punto las organizaciones que prestan un servicio en diferentes lugares del territorio nacional deben establecer compromisos diferentes con la ciudadanía en sus Cartas.

La evaluación de este año ha vuelto a poner de manifiesto la escasa interacción del programa de Cartas y Servicios con otros del Marco General de la Calidad que resultan de gran utilidad a la hora de revisar o definir los compromisos que la organización adoptará en su Carta. En este sentido, se recomienda la utilización de análisis de la demanda, evaluaciones de la satisfacción de los usuarios o la utilización de la información proporcionada por

las quejas y sugerencias para definir compromisos que se adecuen a las necesidades y expectativas. En los casos en los que la organización se encuentre con limitaciones para la realización de un análisis de la demanda, es recomendable que incluya en los estudios de satisfacción que lleve a cabo preguntas sobre las expectativas de los usuarios acerca del servicio que prestan. También podrían resultar de utilidad las entrevistas con personal de primera línea, es decir, el personal de la organización que se encuentra en contacto directo con los usuarios y puede estar más informado sobre las necesidades y expectativas que los usuarios tienen del servicio. Es necesario que se incorpore la información proporcionada por el resto de programas del MGC a la hora de redactar las Cartas de Servicios para que las organizaciones puedan asegurarse de cuáles son los aspectos y compromisos a los que la ciudadanía le otorga una mayor importancia. Únicamente a través de esta forma de actuar se podrá conseguir una mejora efectiva en la satisfacción de los usuarios con el servicio público.

Se recomienda que las Cartas de Servicios que todavía no estén adaptadas a los requisitos establecidos en el Real Decreto 951/2005 se adecuen al mismo inmediatamente. En este sentido, la evaluación ha puesto de manifiesto la necesidad de adoptar algunas iniciativas en varios puntos. Por un lado, todas las Cartas de Servicios deben introducir medidas de subsanación para los casos en que se produzca un incumplimiento de los compromisos que declaran. Se recomienda que, en los casos en los que sea posible, las organizaciones introduzcan medidas de subsanación que vayan más allá de la carta de disculpas. Por otro lado, resulta necesario para cumplir los requisitos del MGC que las 131 cartas que todavía están vigentes, pero no estén actualizadas, por tener una antigüedad superior a tres años, inicien su proceso de renovación.

En esta evaluación también se ha detectado, como un área de mejora, la difusión de las cartas, tanto a nivel interno, como externo. La mayoría de las cartas vigentes no cuentan con un plan de difusión que establezca y sistematice las acciones que deben ser llevadas para que las cartas obtengan la mayor difusión posible, tanto a nivel externo, como interno de la organización, mediante varias herramientas, entre las que destacan la inclusión de las Cartas en un lugar preferente en los sitios web de las organizaciones y los carteles visibles en las oficinas administrativas.

Por último, resulta también prioritario el desarrollo de una metodología que permita investigar el grado de cumplimiento de los compromisos recogidos en las cartas. Sería recomendable, por tanto, la elaboración por parte de las organizaciones de planes de seguimiento de los compromisos que se traduzcan en un informe anual accesible para el ciudadano en el que se recojan los progresos conseguidos por la organización en cuanto al cumplimiento de los compromisos asumidos en la carta.

Recomendaciones en relación con el Programa de Quejas y Sugerencias

La evaluación llevada a cabo aquí pone de manifiesto que el Programa de Quejas y Sugerencias es uno de los que más se ha desplegado de entre los que componen el Marco General para la Calidad. Casi todos los ministerios han implantado puntos presenciales de presentación de quejas y sugerencias. En algunos casos, los registros administrativos de entrada se han habilitado como puntos de presentación, poniendo los formularios de quejas y sugerencias a disposición de los ciudadanos. No obstante, a pesar de este gran despliegue,

todavía se aprecian importantes oportunidades de mejora identificadas tras el análisis de los datos procedentes de los Ministerios y de los derivados de otros análisis del Observatorio.

En primer lugar, se debe insistir en el desarrollo y la publicidad de los puntos telemáticos de presentación de quejas y sugerencias. De hecho, a pesar del creciente peso de la administración electrónica, todavía alrededor de tres de cada cuatro quejas recibidas en la AGE durante 2009 lo han sido por el canal presencial (ello aunque muchos ministerios contabilizan también las quejas recibidas sin firma electrónica). Por tanto, es recomendable que se impulse el canal telemático para la presentación de quejas, bien mediante la instauración de nuevos buzones electrónicos, bien mediante la colocación de enlaces a los mismos visibles en las páginas de entrada a los sitios webs de las organizaciones, o bien mediante la admisión de quejas sin firma electrónica en aquellos formularios que todavía no permiten esta opción. La queja es un derecho ciudadano y una oportunidad para que la administración preste un servicio de calidad y como tal debe ser promovida. Además, la recepción telemática reduce los costes de recogida y sistematización de la información y facilita la presentación de quejas y sugerencias al ciudadano. Por supuesto, este mayor impulso de la presentación telemática de quejas no debe realizarse a costa de un abandono de la accesibilidad de los puntos presenciales, ya que en España todavía existe un porcentaje importante de la población sin acceso a Internet en el hogar

Desde el punto de vista de la ciudadanía existen también algunas debilidades atribuibles al programa. Algunos ciudadanos no identifican los canales establecidos para quejarse o sugerir, o el sistema es percibido como demasiado burocrático, lo que hace que decidan no quejarse para evitar los trámites; algunas personas consideran que la reacción, cuando la hay, de la administración no es la adecuada. Estos datos indican que, además de las recomendaciones sugeridas en relación con el incremento del número de puntos de presentación de las quejas, la revisión de los trámites y la potenciación del canal telemático, es necesario revisar el resultado de propio programa. En especial, debería prestarse atención las respuestas que no se responden en plazo, de hecho, alrededor de un tercio de las quejas recibidas en la AGE durante 2009 se respondieron fuera de plazo. Este porcentaje varía significativamente entre ministerios, de modo que es necesario recomendar a los departamentos con menor tasa de respuesta en plazo que traten de analizar las causas de dicho retraso y corregirlas si es posible, ya que una contestación muy tardía puede confirmar a los ciudadanos en los estereotipos negativos sobre la administración, por lo que la contestación reduce su potencial efecto de mejora en la satisfacción ciudadana.

Como se ha comprobado alrededor de la mitad de las quejas están relacionadas con la calidad del servicio y cerca de un tercio se deben a la información o el trato de los ciudadanos, todas ellas variables que afectan de manera decisiva a la satisfacción de los ciudadanos con la administración pública (Informe del Observatorio sobre la Percepción de los Ciudadanos con los Servicios Públicos 2009 http://www.aeval.es/comun/pdf/calidad/Informe_percepcion_2009.pdf). Sin embargo, la actividad de los ministerios para incorporar el contenido de la quejas como áreas de mejora es aún pobre. En este sentido, es necesario recomendar a los ministerios que procedan a incorporar en mayor medida la información recibida de las Unidades de Quejas y Sugerencias para planear sus estrategias de

mejora y definición de compromisos de los servicios que prestan a los ciudadanos. También es necesario mejorar el sistema de clasificación de quejas y sugerencias por motivos en muchos departamentos, en especial en relación con las quejas por incumplimiento de los compromisos contenidos en las Cartas de Servicios, ello permitirá obtener indicadores complementarios sobre el cumplimiento de los estándares de calidad contenidos en las Cartas.

Recomendaciones en relación con el Programa de Evaluación de la Calidad

Como en años anteriores, cabe afirmar que nuevamente la actividad ministerial en este programa se concentra en muy pocos ministerios. Un 98 por ciento de estas iniciativas se producen en Defensa, Trabajo e Inmigración y Fomento. A estos habría que sumar, por su actividad en años anteriores, los Ministerios de Economía y Hacienda y el Ministerio de la Presidencia (en lo correspondiente a las funciones asumidas en la actualidad por Política Territorial), seguidos del Ministerio de Industria Turismo y Comercio. Hay que recordar que precisamente la utilización de modelos de excelencia es uno de los principales pilares de la gestión calidad.

Por otra parte, las actuaciones no parecen responder a una planificación estructurada de la implementación de la calidad en los departamentos sino, más bien, a iniciativas de los organismos. Una recomendación a este respecto sería la adopción de planes de calidad por departamentos, que sirvan para definir las fases y etapas de implantación de la calidad, fijando objetivos respecto al programa evaluación de la gestión.

Es muy difícil definir el alcance de las acciones de mejora puestas en marcha a partir de los procesos de evaluación. En la mayoría de los casos no son comparables cuantitativamente sino que tienen una dimensión cualitativa. En cualquier caso, se observa una tendencia en los organismos a hacer un mayor énfasis en el proceso que en los productos del mismo. Teniendo en cuenta esta apreciación, parece pertinente reforzar la importancia de los mecanismos de implantación de las mejoras derivadas de los procesos de autoevaluación y de certificación del nivel de excelencia.

Los datos de la bajada del 55 por ciento en el número de áreas de mejora implantadas respecto al informe del año anterior, unida al incremento de algo más del 33 por ciento en la detección de dichas mejoras en toda la AGE resultan muy significativos. Los procesos de evaluación proporcionan información acerca de las áreas de mejora, es decir, sirven para la detección de éstas pero las organizaciones parecen encontrase con grandes dificultades a la hora de implantar acciones concretas de mejora. El año próximo el Observatorio tratará de aproximarse a estas dificultades para analizar si se trata de una cuestión de escasez de recursos o por el contrario de una excesiva ambición en los objetivos que las organizaciones se marcan. En uno u otro caso deberá estudiarse la posibilidad de dotar a las organizaciones de apoyo y recursos para la implantación, así como de la difusión y estructuración de metodologías adecuadas para el control y el seguimiento de la implantación de las mejoras detectadas (herramientas para la gestión de proyectos de mejora).

Para el desarrollo del Programa de Evaluación de la Gestión se ha de tener en cuenta a AEVAL y otras organizaciones como podrían ser CEG, AENOR, etc., modelos (EFQM, CAF, EVAM) y fórmulas de implantación. Todo ello da lugar a una enorme complejidad para las organizaciones públicas y dificulta el acercamiento a los modelos de excelencia. La propuesta respecto a esta

complejidad pasa por la unificación de criterios, la elaboración de material divulgativo y una hoja de ruta clara para el desarrollo de este programa.

Existe una gran diferencia en las culturas organizativas de gestión entre los organismos de la AGE, que tiene repercusiones a la hora de la adopción de enfoques para el despliegue de la cultura de calidad. Los modelos de excelencia, en consonancia con el programa de evaluación de la gestión, representan la oportunidad de generar enfoques de evaluación y comparación comunes a los diferentes departamentos. Si bien es cierto que muchos Ministerios, de acuerdo a su actividad intrínseca, utilizan diferentes herramientas para la mejora: aplicación de normas y estándares internaciones en algunos casos (Ministerio de Industria Turismo y Comercio), elaboración de planes estratégicos (Ministerio de Ciencia e Innovación), diseño de herramientas para la mejora de la calidad propias (Ministerio de Economía y Hacienda), habría que tener en cuenta que la gestión es un elemento común a todos y que las metodologías internacionalmente reconocidas para la mejora de la gestión son los modelos de excelencia por lo que su utilización debe incorporarse al acervo de los departamentos. En este sentido el Observatorio recuerda que: debe incrementarse la presencia de los modelos de excelencia en los programas de formación directiva; que deberá discutirse si es necesario establecer estímulos para fomentar la evaluación de la gestión conforme a modelos de excelencia en los diferentes ministerios; tiene que reforzarse la coordinación de la estrategia de implantación y medición de la calidad en la AGE a partir de una planificación estructurada de la calidad por ministerios que responda a una estrategia común. Esto ha de completarse con un seguimiento y apoyo permanentes.

A este respecto, el Ministerio de Trabajo e Inmigración destaca positivamente en este programa por su constancia en la utilización de la evaluación, su capacidad para el seguimiento y programación de nuevas evaluaciones, así como en su administración de los tiempos necesarios para la puesta en marcha de las acciones de mejora. Pudiera afirmarse que este departamento tiene una trayectoria destacada en la aplicación de la evaluación y los modelos de excelencia.

Recomendaciones en relación con el Programa de Reconocimiento

El programa de reconocimiento contribuye a reforzar la implementación de modelos integrales de gestión en las organizaciones que se certifican conforme a EFQM, CAF o EVAM. El programa de reconocimiento a la excelencia en la gestión de las organizaciones (premios y certificación de niveles de excelencia) proporciona valor a las organizaciones públicas en aspectos como los siguientes. Por ejemplo, la redacción de una memoria de gestión en las organizaciones o la acreditación de la implantación de mejoras, necesarias para la presentación a la certificación de niveles, implica en la mayoría de los casos una estructuración y sistematización de la información de las áreas de las conforme a los criterios del modelo de evaluación utilizado. La visita a la organización proporciona una oportunidad para que los directivos defiendan su propia gestión ante evaluadores externos cuya labor pasa por la identificación de puntos fuertes y áreas de mejora de la organización. Esto suele redundar en una mayor compenetración del nivel directivo y del personal. El propio proceso de reconocimiento y certificación del nivel de excelencia es un elemento de motivación para que las organizaciones públicas mejoren su sistema de gestión y para que involucren a sus directivos en los proyectos de mejora.

En general, los reconocimientos suponen un salto cualitativo para la organización en tanto que, de la aplicación del modelo de referencia que utilizan, se encaminan hacia un alineamiento de sus enfoques generando concordancia en la obtención de resultados y sus procesos generales de trabajo. El programa de reconocimiento a la excelencia en la gestión hace visibles los logros y los esfuerzos de las personas en la organización y normalmente tiene un impacto considerable en los medios de comunicación profesionales. Todavía más importante es el que el programa de reconocimiento contribuye a la difusión de las mejores prácticas entre las organizaciones públicas.

El programa de reconocimiento debería incorporar los nuevos requerimientos que la adopción del Procedimiento de Validación Externa del CAF promueve en los países de la Unión Europea. Parece necesario dotar de una mayor visibilidad en el ámbito de la AGE a las organizaciones reconocidas en el programa, consolidando un banco unificado de buenas prácticas de la AGE estructurado en torno a diferentes aspectos de la gestión. Dada la poca variedad de organizaciones que acuden a procesos de certificación del nivel de excelencia, parece haber una correlación entre dicha presentación y el impulso de los líderes de la organización hacia la implantación de sistemas y modelos de calidad. Es necesario realizar un mayor acompañamiento y difusión del programa entre organismos y ministerios en los que apenas tiene cobertura.

La búsqueda de mayor cobertura de este programa tiene que ver con tres aspectos fundamentales. La primera es la difusión mediante una mayor comunicación de las diferentes modalidades de certificaciones y premios. El segundo es la formación de los directivos públicos en modelos de excelencia reconocidos. Finalmente, la selección de evaluadores suficientes que articulen la capacidad de respuesta a una mayor demanda en consonancia con los apartados anteriores.

Referencias que pueden resultar útiles

AEVAL & CIS (2006) Estudio 2.665 Calidad de los Servicios I. http://www.cis.es/cis/opencm/ES/1_encuestas/estudios/ver.jsp?estudio=7619

AEVAL & CIS (2007) Estudio 2.706 Calidad de los Servicios II. http://www.cis.es/cis/opencm/ES/1_encuestas/estudios/ver.jsp?estudio=8140

AEVAL & CIS (2008) Estudio 2.762 Calidad de los Servicios III. http://www.cis.es/cis/opencm/ES/1_encuestas/estudios/ver.jsp?estudio=9320&cuestionario=10874&muestra=16465

AEVAL- Observatorio de Calidad de los Servicios (2009) Informe de Percepción Social de los Servicios Públicos (1985-2008).

AEVAL- Observatorio de Calidad de los Servicios (2009) Informe al Congreso de los Diputados de Seguimiento de Actividad desplegada por los Ministerios para la mejora de los servicios prestados a los ciudadanos en 2008.

AEVAL- Observatorio de Calidad de los Servicios (2009) Informe al Congreso de los Diputados de Seguimiento de Actividad desplegada por la Agencias Estatales para la mejora de los servicios prestados a los ciudadanos en 2008.

AEVAL- Observatorio de Calidad de los Servicios (2010) Informe al Congreso de los Diputados de Seguimiento de Actividad desplegada por la Agencias Estatales para la mejora de los servicios prestados a los ciudadanos en 2009.

AEVAL- Observatorio de Calidad de los Servicios (2010) Agenda Pública y Percepción Ciudadana de los Servicios Públicos en España.

AEVAL (2006) Guía de orientación para la realización de estudios de análisis de la demanda y de encuestas de satisfacción.

AEVAL (2006) Guía para el desarrollo de Cartas de Servicios.

AEVAL (2006) Guía para la gestión de quejas y sugerencias.

AEVAL (2006) Guía de Autoevaluación para la Administración Pública. Modelo EFQM de Excelencia

AEVAL (2007) Documento “CAF 2006, el Marco Común de Evaluación. Mejorar una Organización por medio de la Autoevaluación".

AEVAL (2009) Guía de Evaluación. Modelo EVAM.

AEVAL (2009) Guía para el reconocimiento a la excelencia.

AEVAL (2003) Guía de Autoevaluación para la Administración Pública. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión

AEVAL (2009) Código Ético Profesional

AEVAL (2009) Principios Orientadores y directrices de Actuación en la Evaluación de Políticas y Programas

Anexos

Anexo I. Acrónimos utilizados.

MIGUALDAD	Ministerio de Igualdad
MJU	Ministerio de Justicia
MITYC	Ministerio de Industria, Turismo y Comercio
MTIN	Ministerio de Trabajo e Inmigración
MIR	Ministerio del Interior
MDE	Ministerio de Defensa
MEC	Ministerio de Educación
MARM	Ministerio de Medio Ambiente, y Medio Rural y Marino
MCU	Ministerio de Cultura
MEH	Ministerio de Economía y Hacienda
MSPS	Ministerio de Sanidad y Política Social
MAP	Ministerio de Administraciones Públicas
MPR	Ministerio de la Presidencia
MFOM	Ministerio de Fomento
MAEC	Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación
MICINN	Ministerio de Ciencia e Innovación
MVIV	Ministerio de Vivienda

Anexo II: Reconocimientos a la excelencia

Organizaciones de la AGE con el nivel de excelencia certificado durante el año 2009 conforme al Modelo EFQM por AEVAL.

Nº	ORGANIZACIÓN	NIVEL
1	Dirección Provincial del INSS en Valladolid	Nivel 400-499
2	Dirección Provincial de la TGSS en Cádiz	Nivel 300-399
3	Delegación de Defensa en Madrid	Nivel 300-399
4	Centros Logísticos Aeroportuarios (CLASA)	Nivel 200-299
5	Delegación de Defensa en Melilla	Nivel 200-299
6	Subdelegación de Defensa en Bilbao	Nivel 200-9299
7	Subdelegación de Defensa en Girona	Nivel 200-299
8	Subdelegación de Defensa en Huesca	Nivel 200-299
9	Subdelegación de Defensa en Lleida	Nivel 200-299
10	Subdelegación de Defensa en Zamora	Nivel 200-299
11	Dirección Provincial del INSS en Lleida	Nivel 200-299
12	Dirección Provincial del INSS en Lugo	Nivel 200-299
13	Dirección Provincial del ISM en Huelva	Nivel 200-299

Organizaciones de la AGE con el nivel de excelencia certificado durante el año 2009 conforme al Modelo EVAM por AEVAL

Nº	ORGANIZACIÓN	NIVEL
1	Dirección Provincial del ISM en Guipúzcoa	Nivel 200-299
2	Dirección Provincial del ISM en Tarragona	Nivel 200-299

Organizaciones de la AGE con nivel de excelencia certificado durante el año 2008 conforme al Modelo EFQM de Excelencia por AEVAL

Nº	ORGANIZACIÓN	NIVEL
1	Dirección Provincial del Instituto Nacional de la Seguridad Social en Barcelona	Nivel 400-499 puntos
2	Dirección Provincial del Instituto Nacional de la Seguridad Social en Castellón	Nivel 300-399 puntos
3	Delegación de Defensa en Extremadura y Subdelegación de Defensa en Badajoz	Nivel 300-399 puntos
4	Delegación de Defensa en la Comunidad de Castilla y León - Subdelegación de Defensa en Valladolid	Nivel 300-399 puntos
5	Dirección Provincial del Instituto Nacional de la Seguridad Social en Melilla	Nivel 200-299 puntos
6	Servicios Centrales de la Tesorería General de la Seguridad Social	Nivel 200-299 puntos
7	Dirección Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social en Zamora	Nivel 200-299 puntos
8	Delegación de Defensa en la Comunidad de Madrid	Nivel 200-299 puntos
9	Delegación de Defensa en la Comunidad Foral de Navarra	Nivel 200-299 puntos
10	Delegación de Defensa en Illes Balears	Nivel 200-299 puntos
11	Delegación de Defensa en la Región de Murcia	Nivel 200-299 puntos
12	Subdelegación de Defensa en Almería	Nivel 200-299 puntos
13	Subdelegación de Defensa en Barcelona	Nivel 200-299 puntos
14	Subdelegación de Defensa en Cáceres	Nivel 200-299 puntos
15	Subdelegación de Defensa en Córdoba	Nivel 200-299 puntos
16	Subdelegación de Defensa en Málaga	Nivel 200-299 puntos
17	Subdelegación de Defensa en Segovia	Nivel 200-299 puntos
18	Subdelegación de Defensa en Valencia	Nivel 200-299 puntos

Organizaciones de la AGE con nivel de excelencia certificado durante el año 2008 conforme al Modelo EVAM (Evaluación, Aprendizaje y Mejora) por AEVAL

Nº	ORGANIZACIÓN	NIVEL
19	Vicesecretaría General de la Secretaría General de la Presidencia del Gobierno	Nivel +300 puntos
20	Subsecretaría del Ministerio de Justicia (Subdirección General de Recursos Humanos, Subdirección General de Obras y Patrimonio y Oficialía Mayor)	Nivel 200-299 puntos
21	Dirección Provincial del Instituto Social de la Marina en Valencia	Nivel 200-299 puntos

Organizaciones de la AGE con nivel de excelencia certificado durante el año 2007 conforme al Modelo EFQM de Excelencia por AEVAL

Nº	ORGANIZACIÓN	NIVEL
1	Dirección Provincial Instituto Nacional de la Seguridad Social en Zamora	Nivel 300-399 puntos
2	Dirección Provincial Tesorería General de la Seguridad Social en Madrid	Nivel 300-399 puntos
3	Dirección Provincial Instituto Nacional de la Seguridad Social en Cantabria	Nivel 300-399 puntos
4	Delegación Defensa en Extremadura y Subdelegación Defensa en Badajoz	Nivel 200-299 puntos
5	Subdelegación Defensa en Burgos	Nivel 200-299 puntos
6	Dirección Provincial Tesorería General de la Seguridad Social en Huelva	Nivel 200-299 puntos
7	Dirección Provincial Tesorería General de la Seguridad Social en Málaga	Nivel 200-299 puntos
8	Dirección Provincial Instituto Social de la Marina en Gijón	Nivel 200-299 puntos
9	Dirección Provincial Instituto Social de la Marina en Vigo	Nivel 200-299 puntos

Organizaciones de la AGE con nivel de excelencia certificado durante el año 2006 conforme al Modelo EFQM de Excelencia por AEVAL

Nº	ORGANIZACIÓN	NIVEL
1	Dirección Provincial Tesorería General de la Seguridad Social en Valencia	Nivel > 500 puntos
2	Dirección Provincial Tesorería General de la Seguridad Social en Valladolid	Nivel 401 - 500 puntos
3	Dirección Provincial Tesorería General de la Seguridad Social en Tarragona	Nivel 401 - 500 puntos
4	Dirección Provincial Tesorería General de la Seguridad Social en Alicante	Nivel 401 - 500 puntos

Nº	ORGANIZACIÓN	NIVEL
5	Dirección Provincial Tesorería General de la Seguridad Social en Albacete	Nivel 401 - 500 puntos
6	Dirección Provincial Instituto Nacional de la Seguridad Social en Huesca	Nivel 401 - 500 puntos
7	Dirección Provincial Tesorería General de la Seguridad Social en Asturias	Nivel 200 - 400 puntos
8	Dirección Provincial Instituto Social de la Marina en A Coruña	Nivel 200 - 400 puntos
9	Dirección General del Catastro	Nivel 200 - 400 puntos
10	Delegación del Gobierno en Extremadura y Subdelegación del Gobierno en Badajoz	Nivel 200 - 400 puntos
11	Dirección Provincial Tesorería General de la Seguridad Social en Barcelona	Nivel 200 - 400 puntos
12	Dirección Provincial Tesorería General de la Seguridad Social en La Rioja	Nivel 200 - 400 puntos
13	Dirección Provincial Tesorería General de la Seguridad Social en Huesca	Nivel 200 - 400 puntos
14	Dirección Provincial Instituto Nacional de la Seguridad Social en Ciudad Real	Nivel 200 - 400 puntos
15	Dirección Provincial Tesorería General de la Seguridad Social en Ciudad Real	Nivel 200 - 400 puntos
16	Dirección Provincial Tesorería General de la Seguridad Social en Toledo	Nivel 200 - 400 puntos
17	Dirección Provincial Instituto Nacional de la Seguridad Social en Albacete	Nivel 200 - 400 puntos
18	Dirección Provincial Tesorería General de la Seguridad Social en Iles Balears	Nivel 200 - 400 puntos
19	Dirección Provincial Tesorería General de la Seguridad Social en Granada	Nivel 200 - 400 puntos
20	Dirección Provincial Tesorería General de la Seguridad Social en Guipúzcoa	Nivel 200 - 400 puntos
21	Dirección Provincial Tesorería General de la Seguridad Social en Pontevedra	Nivel 200 - 400 puntos
22	Dirección Provincial Tesorería General de la Seguridad Social en Córdoba	Nivel 200 - 400 puntos
23	Dirección Provincial Tesorería General de la Seguridad Social en Cuenca	Nivel 200 - 400 puntos
24	Dirección Provincial Tesorería General de la Seguridad Social en Lugo	Nivel 200 - 400 puntos
25	Dirección Provincial Instituto Nacional de la Seguridad Social en Córdoba	Nivel 200 - 400 puntos
26	Dirección Provincial Tesorería General de la Seguridad Social en Vizcaya	Nivel 200 - 400 puntos
27	Dirección Provincial Tesorería General de la Seguridad Social en Navarra	Nivel 200 - 400 puntos
28	Dirección Provincial Tesorería General de la Seguridad Social	Nivel 200 - 400

Nº	ORGANIZACIÓN	NIVEL
	en Girona	puntos
29	Dirección Provincial Tesorería General de la Seguridad Social en Cádiz	Nivel 200 - 400 puntos
30	Dirección Provincial Tesorería General de la Seguridad Social en Sevilla	Nivel 200 - 400 puntos

Anexo III. Candidaturas presentadas a los premios en 2009

Premio a la Excelencia en la Gestión Pública

Se han presentado las seis candidaturas correspondientes a los siguientes órganos, organismos o unidades de la Administración General del Estado, que también han competido con candidaturas provenientes de las Administraciones autonómica y local.

- Ministerio de Defensa
  - Delegación de Defensa en Extremadura. Subdelegación de Defensa en Badajoz
- Ministerio de Fomento
  - Aeropuerto de Ibiza. Entidad Pública Empresarial Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea (AENA)
- Ministerio de Trabajo e Inmigración
  - Dirección Provincial del INSS en Castellón
  - Dirección Provincial del INSS en Valladolid
  - Dirección Provincial de la TGSS en Baleares
  - Dirección Provincial de la TGSS en Navarra

Premio a la Gestión del Conocimiento

Se ha presentado una candidatura correspondiente al Ministerio de Trabajo e Inmigración, concretamente:

- Ministerio de Trabajo e Inmigración
  - Dirección Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social en Valladolid