

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

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

4

ENERO 2013



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE HACIENDA
Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

INFORME 2011 SOBRE GESTION DE CALIDAD EN LAS AGENCIAS ESTATALES

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

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

Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas

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

2013

INFORME SOBRE ACTIVIDAD 2011
AGENCIAS ESTATALES

Edita:

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

[Edición 2013]

Dirección:

Joaquín Ruíz López
Director del Departamento de Calidad

Equipo Técnico:

Eloy Cuéllar Martín
Responsable de Área

M^a Isabel Jiménez García
Apoyo Administrativo

Colaboradores en Agencias Estatales:

AEA: M^a Carmen Valverde Cabezudo

AEBOE: Concepción Contreras Toro

AECID: Iker Martínez Fernández

AEMET: Mercedes Velázquez Pérez

AEMPS: M^a José Calvente Cestafe

AESA: David Bellido Trullenque

AEVAL: Consuelo Hidalgo Gómez

CSIC: Pedro Ojeda García

Catálogo de Publicaciones de la Administración General del Estado

<http://publicacionesoficiales.boe.es/>

NIPO: 632-13-002-1

Sumario

INTRODUCCIÓN: OBJETIVOS, ELABORACIÓN, METODOLOGÍA Y ESTRUCTURA DEL INFORME.	7
PRESENTACIÓN	7
OBJETIVOS DEL INFORME:	12
MANDATO DE AEVAL:	12
PRINCIPAL REFERENCIA CONCEPTUAL DEL INFORME:	13
DISEÑO DEL INFORME Y FORMULARIO PARA LA RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN	17
ESTRUCTURA DEL INFORME	19
METODOLOGÍA DE ANÁLISIS	20
CAPITULO 1. COMPROMISO CON LA GESTIÓN DE CALIDAD DE LAS AGENCIAS ESTATALES	23
1.1. Evaluación del Compromiso con la Gestión DE Calidad Reflejado en los Documentos Fundacionales.	23
1.2. Evaluación del Compromiso con la Calidad reflejado en la Estructura de Apoyo a la Calidad	25
CAPITULO 2. INTEGRACIÓN DE LA CALIDAD EN LA GESTIÓN DE LAS AGENCIAS ESTATALES	28
2.1. Grado de desarrollo de la Planificación de la Calidad:	28
2.2. Formación y difusión de los conocimientos, habilidades y valores necesarios para el desarrollo de la función de calidad.	30
2.3. Identificación de los Grupos de Interés y Alianzas.	32
2.4. Despliegue de la Gestión por procesos en las Agencias Estatales.	33
CAPITULO 3. APLICACIÓN A LAS AGENCIAS DEL MARCO GENERAL PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD EN LA AGE	36
3.1. Programa de análisis de la demanda y de evaluación de la satisfacción de los usuarios	36
3.2. Programa de CARTAS DE SERVICIOS	38
3.3. Programa de Quejas y Sugerencias	40
3.4. Programa de EVALUACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES	44
3.5. Programa de RECONOCIMIENTO	45
CAPITULO 4. INICIATIVAS Y BUENAS PRÁCTICAS DE LAS AGENCIAS EN MATERIA DE INNOVACIÓN	51
CAPITULO 5. INICIATIVAS Y BUENAS PRÁCTICAS DE LAS AGENCIAS EN MATERIA DE TRANSPARENCIA, DERECHO A LA INFORMACIÓN Y BUEN GOBIERNO	55
CAPITULO 6. INICIATIVAS Y BUENAS PRÁCTICAS DE LAS AGENCIAS EN MATERIA DE SOSTENIBILIDAD	58
CAPITULO 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	61
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES SOBRE LOS APARTADOS EVALUADOS	61
RECOMENDACIONES GENERALES CONSECUENCIA DE LOS 4 INFORMES PUBLICADOS POR AEVAL SOBRE LAS AGENCIAS ESTATALES	70
ANEXO 1: PROCESO DE REALIZACIÓN DEL INFORME 2011	75
ANEXO2: GLOSARIO DE TÉRMINOS UTILIZADOS EN EL INFORME	77
ANEXO3: GLOSARIO DE SIGLAS Y ABREVIATURAS UTILIZADOS	82
ANEXO4: DATOS BÁSICOS DE LAS AGENCIAS ESTATALES	83
AGENCIA ESTATAL ANTIDOPAJE (AEA)	83
AGENCIA ESTATAL BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO (AEBOE)	85
AGENCIA ESPAÑOLA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL AL DESARROLLO (AECID)	87
AGENCIA ESTATAL DE METEOROLOGÍA (AEMET)	89
AGENCIA ESPAÑOLA DE MEDICAMENTOS Y PRODUCTOS SANITARIOS (AEMPS)	92
AGENCIA ESTATAL DE SEGURIDAD AÉREA (AES A)	95
AGENCIA ESTATAL DE EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS (AEVAL)	97
AGENCIA ESTATAL CONSEJO SUPERIOR DE INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS (CSIC)	99
ANEXO 4: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	101

Ilustraciones del Informe

<i>Cuadro nº 1. Características de las Agencias Estatales</i>	8
<i>Cuadro nº 2. Resumen Adscripción y Objetivos iniciales de las Agencias Estatales existentes en 2011</i>	11
<i>Cuadro nº 3. Los programas del Marco General para la Mejora de la Calidad de la Administración General del Estado</i>	14
<i>Cuadro nº 4. Referencias metodológicas y aspectos Evaluados en el presente Informe</i>	16
<i>Cuadro nº 5. Descripción del cuestionario remitido a las Agencias Estatales</i>	18
<i>Tabla nº 1. Compromiso con la Gestión de Calidad reflejado en los Documentos Fundacionales de las Agencias</i>	24
<i>Gráfico nº 1. Compromiso con la Gestión de Calidad reflejado en los Documentos Fundacionales por cada Agencia</i>	24
<i>Tabla nº 2. Compromiso con la Gestión de Calidad reflejado en la Estructura de Apoyo a la Calidad</i>	26
<i>Gráfico nº 2. Compromiso con la Gestión de Calidad reflejado en la Estructura de apoyo a la Calidad reflejado en %</i>	27
<i>Tabla nº 3. Grado de desarrollo de la planificación de la Gestión de Calidad en cada Agencia Estatal</i>	28
<i>Gráfico nº 3. Grado de Desarrollo de la Planificación en Gestión de Calidad reflejado en %</i>	29
<i>Tabla nº 4. Formación y difusión de los conocimientos, habilidades y valores necesarios para el desarrollo de la gestión de calidad</i>	30
<i>Gráfico nº 4. Formación y difusión de conocimientos necesarios para la Gestión de Calidad reflejado en %</i>	31
<i>Gráfico nº 5. Grado de identificación de los principales grupos de interés y alianzas reflejado en %</i>	32
<i>Tabla nº 6. Despliegue de la Gestión por procesos</i>	33
<i>Gráfico nº 6. Grado de despliegue de la Gestión por procesos en las Agencias Estatales reflejado en %</i>	34
<i>Tabla nº 7. Utilización del Programa de Análisis de la Demanda en las Agencias Estatales</i>	36
<i>Gráfico nº 7. Grado de despliegue del Programa de AD y ES en las Agencias Estatales reflejado en %</i>	37
<i>Tabla nº 8. Utilización del Programa de Cartas de Servicios</i>	38
<i>Gráfico nº 8. Grado de despliegue del Programa de Cartas de Servicios en las Agencias Estatales en %</i>	38
<i>Tabla nº 9. Utilización del Programa de Quejas y Sugerencias</i>	40
<i>Gráfico nº 9. Grado de despliegue del Programa de Quejas y Sugerencias en las Agencias Estatales en %</i>	40
<i>Gráfico nº 10. Puntos de acceso de Q y S habilitados</i>	41
<i>Gráfico nº 11. Número de Q y S recibidas en Agencias</i>	41
<i>Gráfico nº 12. Q y S presentadas por canales de entrada</i>	42

<i>Gráfico nº 13. Sugerencias presentadas por canales de entrada.....</i>	<i>42</i>
<i>Gráfico nº 14. Gestión de Quejas y Sugerencias Recibidas.....</i>	<i>43</i>
<i>Tabla nº 10. Utilización de Evaluación de la Calidad Organizativa</i>	<i>44</i>
<i>Gráfico nº 15. Grado de despliegue del Programa de Evaluación de la Calidad en las Agencias Estatales en %.....</i>	<i>44</i>
<i>Gráfico nº 16. Experiencias de Innovación de acuerdo a categorías OCDE en Agencias Estatales.</i>	<i>51</i>
<i>Gráfico nº 17. Experiencias en materia de Transparencia, derecho a la Información y Buen Gobierno de acuerdo a categorías OCDE en Agencias Estatales.....</i>	<i>56</i>
<i>Gráfico nº 18. Presencia en la Sociedad de la información de las Agencias Estatales.</i>	<i>57</i>
<i>Gráfico nº 19. Experiencias en materia de Sostenibilidad por tipología.....</i>	<i>60</i>
<i>Gráfico nº 20. Recapitulación de los apartados evaluados en las Agencias Estatales en % (Datos Agregados)</i>	<i>64</i>
<i>Gráfico nº 21. Grado de Desarrollo de la Gestión de Calidad (Agregado) en las Agencias Estatales en %.....</i>	<i>65</i>
<i>Gráfico nº 22. Grado de Desarrollo de la Gestión de Calidad en la Agencia Estatal AEA en %</i>	<i>66</i>
<i>Gráfico nº 23. Grado de Desarrollo de la Gestión de Calidad en la Agencia Estatal AEBOE en %.....</i>	<i>66</i>
<i>Gráfico nº 24. Grado de Desarrollo de la Gestión de Calidad en la Agencia Estatal AECID en %</i>	<i>67</i>
<i>Gráfico nº 25. Grado de Desarrollo de la Gestión de Calidad en la Agencia Estatal AEMET en %</i>	<i>67</i>
<i>Gráfico nº 26. Grado de Desarrollo de la Gestión de Calidad en la Agencia Estatal AEMPS en %</i>	<i>68</i>
<i>Gráfico nº 27. Grado de Desarrollo de la Gestión de Calidad en la Agencia Estatal AESA en %</i>	<i>68</i>
<i>Gráfico nº 28. Grado de Desarrollo de la Gestión de Calidad en la Agencia Estatal AEVAL en %</i>	<i>69</i>
<i>Gráfico nº 29. Grado de Desarrollo de la Gestión de Calidad en la Agencia Estatal CSIC en %.....</i>	<i>69</i>

PRESENTACIÓN

El presente informe analiza las actuaciones en materia de Gestión de Calidad desplegadas a lo largo de 2011 por las Agencias Estatales creadas a partir de la Ley 28/2006 de 18 de julio, de Agencias Estatales para la mejora de los servicios públicos. La mencionada normativa establece en su disposición adicional tercera, punto primero, que corresponde a la *Agencia Estatal de Evaluación de Políticas y Calidad de los Servicios* (AEVAL), ser la entidad encargada de elaborar un informe anual sobre la actividad desplegada por estos organismos y sus compromisos para mejorar la calidad de los servicios prestados a los ciudadanos. Dicho informe, que ha de ser remitido al Congreso de los Diputados, habitualmente se hace público a través de la página web de la propia *Agencia Estatal de Evaluación de Políticas y Calidad de los Servicios* (<http://www.aeval.es>).

Un Informe de estas características debe proporcionar un análisis independiente y objetivo de la gestión de estos organismos públicos, que deberá cubrir los aspectos objeto de evaluación y que, en este caso, atañen a la propia gestión de las Agencias Estatales que pueda contribuir a mejorar la calidad en la gestión y la prestación de servicios.

En cumplimiento de este mandato se presenta el cuarto informe de una serie iniciada en 2009 por el Departamento de Calidad de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL).

En esta cuarta edición, la habitual referencia metodológica conceptual básica que se viene utilizando, el Real Decreto 951/2005 por el que se regula el Marco General para la mejora de la Calidad en la Administración General del Estado, se ha completado con la recopilación de experiencias y buenas prácticas en materia de innovación, transparencia y sostenibilidad.

En una sociedad democráticamente avanzada los objetivos de los poderes públicos y de sus Administraciones se orientan hacia formas que permiten, además de cumplir con la legalidad, ampliar las capacidades de satisfacción de demandas y necesidades sociales, como consecuencia de la fuerte demanda de la ciudadanía de eficiencia y transparencia en los servicios públicos.

La evaluación se ha constituido, no sólo en herramienta básica para promover e impulsar la modernización y el cambio en la Administración Pública, sino que también resulta fundamental a la hora de garantizar la eficiencia, transparencia y sostenibilidad necesarias.

Para impulsar el cambio organizativo, cultural y de métodos de trabajo en la Administración que lleven a la consecución de estos objetivos, se fundaron las Agencias Estatales.

En el Contrato de Gestión de la AEVAL se describe con detalle este estilo como: “una gestión orientada a resultados, el desarrollo de indicadores para medir eficacia, eficiencia y calidad, el fortalecimiento de los mecanismos de seguimiento y control del cumplimiento de objetivos, junto con el uso de la evaluación”, y que se rija por “el principio de calidad y mejora continua que garantice un nivel estándar en la gestión y prestación de servicios a los destinatarios de su actividad”.

LAS AGENCIAS ESTATALES ESPAÑOLAS EN EL ENTORNO DE LA OCDE

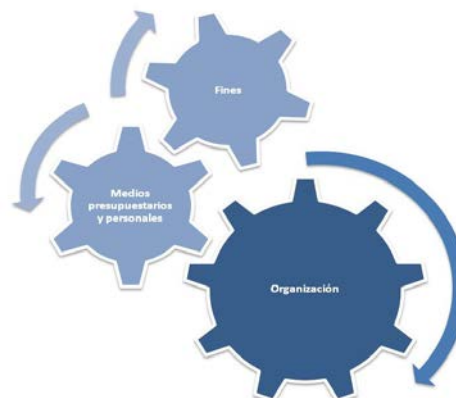
Desde el año 2006 España se ha venido sumando a una dinámica muy extendida en el entorno OCDEⁱ recurriendo a la fórmula organizativa de las “Agencias Estatales”. Esta circunstancia siempre ha tenido un denominador común: el objetivo de que los organismos públicos tuvieran un enfoque organizativo y funcional adaptativo y flexible.

AGENCIAS ESTATALES; CARACTERIZACIÓN

Las Agencias Estatales constituyen un tipo de organismos públicos en los que confluyen tres factores: un presupuesto, una organización y unos fines, vinculados a un funcionamiento caracterizado por un mayor o menor grado de autonomía, una profesionalización de la gestión y una evaluación de los resultados obtenidos.

En el caso de España, el modelo organizativo de las Agencias Estatales se caracteriza por contar con los siguientes elementos:

1. Establecimiento de compromisos de prestación de servicios mediante Contratos de Gestión que permiten una gestión por objetivos.
2. Presupuesto y gestión del personal vinculados a la consecución de objetivos.
3. Capacidad para generar recursos propios, lo que implica abrir la posibilidad de lograr algún grado de autofinanciación del organismo.
4. Cada Agencia Estatal tiene una Presidencia y un Consejo Rector. En este último tiene una presencia destacada el Ministerio de adscripción.



Cuadro nº 1. Características de las Agencias Estatales

Aunque en España la tendencia es relativamente reciente (se inició a partir de la aprobación de la Ley 28/2006, de 18 de julio, de Agencias Estatales para la mejora de los servicios públicos), las Agencias tienen una larga historia en muchos países de la OCDE.

En Suecia, las primeras Agencias tienen su origen en los siglos XVI y XVII, constituyendo en la actualidad la forma básica de organización de la Administración pública en ese país. Las primeras Agencias Estatales en Alemania se remontan a la década de 1870.

Se puede afirmar que son numerosos los países de la OCDE que tienen una larga tradición de ejercicio de funciones importantes de gobierno de una manera diferente a la clásica organización por departamentos ministeriales.

Es muy significativo que en las últimas dos décadas, la mayoría de los países de la OCDE han experimentado con nuevas formas de Agencia. Sin embargo y salvando las grandes diferencias entre países, los objetivos de este tipo de organizaciones han variado sustancialmente de país a país. Así por ejemplo, en los Países Bajos y el Reino Unido, la tendencia a las Agencias en la última década se ha basado en el desplazamiento de un número significativo de empleados públicos de los Ministerios centrales a este tipo de organismos.

En Nueva Zelanda, ha habido una proliferación y un aumento significativo en la autoridad de gestión delegada por los departamentos gubernamentales centrales. En otros países, como Canadá, Francia y los Estados Unidos, la forma de la Agencia tal como se define en este documento ha tenido un impacto

mucho más limitado. En general y de acuerdo con los datos de la OCDE, el número de organismos de este tipo ha aumentado significativamente en la mayoría de los países de este entorno avanzado en los últimos años.ⁱⁱ

Los argumentos más habituales para la creación de Agencias Estatales han sido, en primer lugar, la prestación de mejores servicios y la obtención de mejores resultados en organizaciones con objetivos específicos. En segundo lugar la aportación de una mayor solvencia y credibilidad a determinadas políticas. Desde una perspectiva comparada, las Agencias Estatales, en la mayoría de los casos, se han creado con los siguientes objetivosⁱⁱⁱ:

- Realizar una prestación de servicios a los ciudadanos a partir de la voluntad política para hacer frente a problemas específicos.
- Agrupar y consolidar conocimientos especializados sobre un tema concreto que no se encuentra en el núcleo de la administración.
- Coordinar / integrar los conocimientos dispersos, de forma transversal, en los diferentes Ministerios.
- Fomentar una toma de decisiones experta con el fin de generar un compromiso creíble e independiente.
- En muchos casos los motivos son menos explícitos desde el punto de vista normativo, ya que la Agencia puede ser creada como consecuencia de las presiones internacionales o porque otros países lo están haciendo (de manera mimética).
- También en algunos países se han puesto en marcha Agencias para reducir estéticamente el tamaño de la administración (central), o para mantener ciertas transacciones presupuestarias fuera de los presupuestos del Estado.

Por citar algunos ejemplos: la "obtención de resultados y el rendimiento" fueron los principales objetivos de la creación de Agencias en Canadá, la "descentralización funcional" fue el objetivo en el caso de Francia, "la diferenciación entre gestión y control normativo" fue el objetivo en los Países Bajos y la "mejora de la prestación de servicios" en Nueva Zelanda.

En el caso español el objetivo se expresa en la LEY 28/2006, de 18 de julio, de Agencias estatales para la mejora de los servicios públicos como "Satisfacer las necesidades y demandas ciudadanas con el nivel de calidad que en estos momentos la sociedad exige es un compromiso de los poderes públicos y, por ello, la adecuada y eficaz prestación de aquellos servicios públicos cuya gestión corresponde a la Administración General del Estado, requiere un nuevo enfoque organizativo y funcional de los organismos públicos que tienen encomendados estos servicios".

Las características más destacadas de este modelo de Agencias Estatales de España, expresadas en la propia Ley 28/2006, podrían resumirse en tres: autonomía funcional, responsabilidad por la gestión y control por resultados.

Precisamente, en el análisis comparativo internacional llevado a cabo por Koen Verhoest, Sandra van Thiel, Geert Bouckaert y Per Læg Reid se concluyó que, en general, el proceso de "agencificación" ha permitido reducir el número de empleados públicos y mejorar la calidad de los servicios prestados pero, al mismo tiempo, ha generado un incremento presupuestario derivado de los costes de transformación y de la implantación de nuevos mecanismos de rendición de cuentas y control.

Cabe concluir que, desde una perspectiva comparada, en la mayoría de los países de la OCDE las Agencias se han formado a partir de una disociación de los departamentos ministeriales, convirtiéndose en unidades específicas independientes. También se han formado a partir de la exención de regulaciones y procedimientos con respecto al uso de los recursos y la gestión que se aplican a los departamentos precursores. En ambos casos, siempre bajo la premisa de que una mayor flexibilidad permite a este tipo de organismos actuar de una manera más eficiente e innovadora, reduciendo los costes.

A fecha de realización del presente informe, en España están constituidas ocho Agencias Estatales conforme a la Ley 28/2006 de 18 de Julio. Son las siguientes:

AGENCIAS ESTATALES EXISTENTES EN 2011 Y MINISTERIO DE ADSCRIPCIÓN

(Se ha tomado como referencia la adscripción consecuencia del RD 1823/2011, de 21 de diciembre por el que se reestructuraron los Departamentos Ministeriales)

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

Agencia Estatal Boletín Oficial de Estado (AEBOE), cuyo Estatuto fue aprobado mediante el Real Decreto 1495/2007, de 12 de noviembre. La Agencia está adscrita al Ministerio de la Presidencia y su objeto es la edición, publicación, impresión, distribución, comercialización y venta del Boletín Oficial del Estado y otras publicaciones oficiales y tiene la consideración de medio propio instrumental de la Administración General del Estado y de sus organismos y entidades de derecho público para las materias que constituyen sus fines. El Contrato de Gestión de la Agencia Estatal BOE se aprobó por la Orden PRE/3/2009, de 9 de enero.

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

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

Agencia Española de Medicamentos y Productos Sanitario (AEMPS), Su Estatuto se aprobó en el año 2011 mediante el Real Decreto 1275/2011 de 16 de Septiembre por el que se crea la Agencia estatal «Agencia Española de Medicamentos y Productos Sanitarios» a partir de su conversión desde un organismo autónomo adscrito al actual Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. El objetivo de su puesta en marcha consiste en incrementar las garantías de salud pública a la sociedad mediante una gestión más eficaz, de mayor calidad y transparencia, con un mejor funcionamiento interno.

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

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

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

Cuadro nº 2. Resumen Adscripción y Objetivos iniciales de las Agencias Estatales existentes en 2011

Se puede afirmar que las Agencias Estatales constituyen la fórmula organizativa más acorde con el histórico proceso de modernización administrativa. La evaluación de la gestión llevada a cabo por estos organismos tiene una singular importancia, dado el carácter de experiencias piloto que la Ley 28/2006 de Agencias Estatales concede a las Agencias Estatales. Cabe destacar que, la propia Ley 28/2006 de Agencias Estatales establece en su exposición de motivos que las Agencias *“no van a ser, sin más, un nuevo tipo de organismo público, sino la fórmula organizativa hacia la que, progresivamente, se van a reconducir aquellos organismos públicos existentes en la actualidad, cuya actividad y funciones se ajusten al concepto de Agencia Estatal y se estime oportuno y más eficaz su transformación en este tipo de organismo público.”*

Por otra parte y sin menoscabo de la difícil situación económica que atraviesa España, cuyas repercusiones en las Administraciones Públicas están siendo notables, la fórmula organizativa de las Agencias Estatales continúa asociada a conceptos como: eficacia, eficiencia, reducción de gastos, adaptación al entorno, control por resultados y sobre todo mayor independencia y flexibilidad. De tal suerte que es precisamente en 2011, el año al que se refiere el presente informe, cuando se ha puesto en marcha la última Agencia Estatal (AEMPS).

Así pues, parece necesario evaluar y analizar las Agencias Estatales desde su concepción como organismos de la Administración Pública a los que una vez adjudicados sus fines, han de desarrollarlos con cierta autonomía y flexibilidad en la gestión, mediante un presupuesto y una organización (personas y recursos) adecuados, con el imperativo de observación de los criterios de eficiencia y ahorro de costes pero gestionando la calidad, sin perder el objetivo de rendición de cuentas a los ciudadanos.

OBJETIVOS DEL INFORME:**CONTRIBUIR A LA MEJORA DE LA GESTIÓN EN LAS AGENCIAS ESTATALES EN TANTO QUE INSTRUMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS CON CALIDAD EN UN CONTEXTO DE CRISIS ECONÓMICA.**

De acuerdo con la Ley 28/2006 de Agencias Estatales y en consonancia con las ediciones anteriores, los objetivos que han de estar presentes en el Informe correspondiente a 2011 son los siguientes:

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

De manera complementaria y para esta edición del informe correspondiente a 2011 se ha pretendido:

- Identificar los patrones comunes en la implantación de planes de calidad de las Agencias estatales
- Proporcionar una orientación a las Agencias en sus actuaciones futuras para el desarrollo de una cultura de gestión enfocada a la calidad.
- Contribuir a la difusión de experiencias y buenas prácticas entre las propias organizaciones objeto del informe.
- Identificar las iniciativas llevadas a cabo por las Agencias Estatales en los siguientes ámbitos: Innovación, Transparencia y Sostenibilidad.

MANDATO DE AEVAL:

La Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, tiene la responsabilidad de llevar a cabo este informe anualmente como así se establece en la disposición adicional primera de la propia Ley 28/2006 de Agencias Estatales. En concreto esta disposición, en su apartado tercero, indica que AEVAL presentará anualmente un Informe al Congreso de los Diputados, acerca de la actividad desplegada por las Agencias Estatales, y sus compromisos para mejorar la calidad de los servicios prestados a los ciudadanos.

La elaboración del informe corresponde, de acuerdo con el Estatuto de AEVAL, al Departamento de Calidad de los Servicios. La recopilación y el análisis de los datos e informaciones se ha llevado a cabo durante el año 2012, a partir de los formularios cumplimentados por cada una de las Agencias Estatales. El presente informe forma parte de una serie que cuenta con tres precedentes, los correspondientes a los años 2008, 2009 y 2010 que pueden consultarse en <http://www.aeval.es/es/index.html>

PRINCIPAL REFERENCIA CONCEPTUAL DEL INFORME:

MARCO NORMATIVO BÁSICO, MARCO GENERAL PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD Y CARTA DE COMPROMISOS CON LA CALIDAD DE LAS AA.PP., PROYECTO DE LEY DE TRANSPARENCIA, ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA Y BUEN GOBIERNO, Y REFERENCIAS INTERNACIONALES SOBRE INNOVACIÓN Y SOSTENIBILIDAD.

La Metodología para el seguimiento y análisis que se ha utilizado en la realización del presente informe, tal y como se podrá comprobar a lo largo de su desarrollo, parte de cuatro elementos:

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

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

SEGUNDO: La referencia metodológica principal sobre Gestión de Calidad que se ha utilizado en el presente informe es el Real Decreto 951/2005 por el que se establece el [Marco General para la mejora de la Calidad en la Administración General del Estado](#), que está integrado por los siguientes programas: Análisis de la Demanda y de Evaluación de la Satisfacción de los Usuarios; Cartas de Servicios; Quejas y Sugerencias; Evaluación de la Calidad de las Organizaciones; Reconocimiento y Observatorio de la Calidad de los Servicios Públicos.

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

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

PROGRAMAS DEL MARCO GENERAL PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD DE LA AGE

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

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

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

Programa de Evaluación de la Calidad de las Organizaciones. El programa establece la conveniencia de realizar evaluaciones de la gestión y resultados de la organización a partir de modelos reconocidos como CAF, EFQM, Iberoamericano o EVAM, sin perjuicio de otros modelos que ya se vengán aplicando o puedan aplicarse en distintos departamentos ministeriales. La evaluación se articula en dos niveles. Por un lado, la Autoevaluación es un ejercicio regular por el que las propias organizaciones analizan sus procesos y resultados de gestión para identificar sus fortalezas y deficiencias y reflexionar y establecer los oportunos planes de mejora. Por otro lado, la evaluación externa es el proceso por el que los órganos o unidades validan los resultados obtenidos en la Autoevaluación o, en otras palabras, se someten a una evaluación por parte de entidades ajenas a la propia organización que valorarán sus resultados conforme a los modelos mencionados.

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

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

Cuadro nº 3. Los programas del Marco General para la Mejora de la Calidad de la Administración General del Estado

TERCERO: También se ha utilizado como referencia, sobre todo en lo relativo al apartado denominado: “integración de la calidad en la gestión” la [Carta de Compromisos con la Calidad de las Administraciones Públicas Españolas](#), un documento aprobado en la Conferencia Sectorial de Administración Pública de 16 de Noviembre de 2009 y cuyo objetivo es la promoción de un enfoque común para la Gestión de Calidad, por parte de las diferentes Administraciones españolas (General, Autonómica y Local). El mencionado documento está orientado a la adopción de compromisos para el desarrollo de la calidad en la gestión pública. También a la alineación de las actuaciones de las Administraciones Públicas en materia de calidad y en la formulación de sus políticas y planes para la mejora continua.

CUARTO: Una novedad del Informe 2011 ha consistido en la recopilación de experiencias y buenas prácticas en materia de innovación, transparencia y sostenibilidad para lo que se han utilizado las siguientes referencias metodológicas:

- Innovación: documento de trabajo de Noviembre de 2011 del Comité de Gobernanza Pública de la OCDE que proporciona una serie de indicaciones acerca de los distintos tipos de innovación en las Administraciones Públicas y que actualmente se están desarrollando (“Policies for Innovative Service Delivery under Budget Constraints”. “Las políticas para la prestación de servicios innovadores en un contexto de restricciones presupuestarias”. El informe final se publicará a finales de 2012 / principios de 2013)
- Transparencia: [Proyecto de Ley de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno](#).
- Sostenibilidad: De acuerdo al criterio establecido en el documento realizado durante la Presidencia Española de la Unión Europea del primer semestre de 2010 y publicado por AEVAL con el título: [“Hacia una Administración Pública Sostenible”](#). El estudio tuvo por objeto disponer de una información integrada sobre los modelos existentes para la gestión y medición de la Sostenibilidad en el Administración Pública, con el objeto de poder orientar, dentro del marco más apropiado, el desarrollo de las actividades del Grupo de Servicios Públicos Innovadores (IPSG) de la Red Europea de Administraciones Públicas (EUPAN). El documento daba cumplimiento a la resolución de los Directores Generales responsables de Administración Pública de EUPAN por la que se aprobaron las Estrategias a Medio Plazo de la Red para el Trío de Presidencias de España, Bélgica y Hungría.

QUINTO: Finalmente es necesario reseñar que la metodología que ha dado lugar a este informe ha tenido en cuenta las conclusiones de los informes anteriores realizados por AEVAL así como el acervo en materia de evaluación y calidad de esta Agencia.

La tabla siguiente sintetiza las referencias metodológicas utilizadas junto a los principales aspectos evaluados en el presente informe:

RELACIÓN ENTRE REFERENCIAS CONCEPTUALES Y ASPECTOS TOMADOS PARA LA EVALUACIÓN

LEY 28/2006 DE 18 DE JULIO, DE AGENCIAS ESTATALES					
Evaluación del Compromiso con la Gestión Calidad reflejado en los documentos fundacionales					
RD 951/2005 MARCO GENERAL PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO					
Programa de Análisis de la Demanda y Evaluación de la Satisfacción de los Usuarios.	Programa de Cartas de Servicios	Programa de Quejas y Sugerencias	Programa de Evaluación de la Calidad Organizacional	Programa de Reconocimiento	
CARTA DE COMPROMISOS CON LA CALIDAD DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS					
Evaluación del Compromiso con la Calidad reflejado en la Estructura de Apoyo a la Calidad	Grado de desarrollo de la planificación de la calidad	Formación y difusión de los conocimientos, habilidades y valores necesarios para el desarrollo de la función de calidad	Identificación de los Grupos de Interés y Alianzas	Despliegue de la Gestión por procesos en las Agencias Estatales	Sostenibilidad
DOCUMENTO DE 8 DE NOVIEMBRE 2011 DEL COMITÉ DE GOBERNANZA PÚBLICA DE LA OCDE					
Descripción de experiencias de innovación llevadas a cabo en 2011					
PROYECTO DE LEY DE TRANSPARENCIA, ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA Y BUEN GOBIERNO					
Recopilación de experiencias e iniciativas alineadas con el Proyecto de Ley de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno en las Agencias estatales					
DOCUMENTO: "HACIA UNA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA SOSTENIBLE" AEVAL- EUPAN-MADRID 2011					
Descripción de experiencias para la sostenibilidad llevadas a cabo en 2011 en las Agencias Estatales					

Cuadro nº 4. Referencias metodológicas y aspectos Evaluados en el presente Informe

DISEÑO DEL INFORME Y FORMULARIO PARA LA RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para recabar la información de manera sistemática, se ha utilizado un formulario común para todas las Agencias, en el que mediante una serie de campos a completar se realiza un auto-posicionamiento de cada Agencia en los diferentes campos para posteriormente proceder a la justificación del mismo.

Al igual que en anteriores ocasiones, el cuestionario ha contado con una guía anexa cuya finalidad ha sido la de facilitar unas instrucciones precisas para la cumplimentación de los diferentes campos del formulario, orientando sobre conceptos, metodologías y herramientas de gestión.

La operativa del Informe se ha llevado a cabo en tres fases:

Primera Fase (mayo 2012)

En esta primera fase se mantuvo una reunión con el grupo de responsables de la recopilación de la información en cada Agencia Estatal con los siguientes objetivos:

- Presentación de la metodología para la recogida de información y entrega del formulario.
- Recopilación de sugerencias para la mejora del formulario e informe.
- Identificación de los interlocutores en cada Agencia.
- Remisión por correo electrónico a AEVAL de comentarios o propuestas en relación con el formulario y la metodología de recogida de información.

Segunda Fase (mayo a julio de 2012)

Durante este periodo se procedió a la recopilación de la información y cumplimentación del formulario en cada Agencia. En esta etapa se llevó a cabo la cumplimentación de un formulario que fue remitido por correo electrónico al Departamento de Calidad de AEVAL entre julio y Septiembre de 2012.

Tercera Fase (Agosto- Noviembre de 2012)

El Departamento de Calidad de AEVAL llevó a cabo la confección del primer borrador del informe a partir del análisis de las informaciones recopiladas, tras lo que remitió dicha versión a las Agencias Estatales para su verificación.

Finalmente y tras la incorporación de las modificaciones oportunas AEVAL ha redactado el informe definitivo que se presenta al Congreso de los Diputados de acuerdo al procedimiento establecido.

En el Anexo 1 se detalla el proceso de elaboración del informe mediante un flujograma.

En el cuadro siguiente se muestra una descripción resumida del cuestionario remitido a todas las Agencias Estatales:

Descripción del formulario remitido a las Agencias Estatales en 2012

Información Básica requerida:

Para actualizar la situación de las Agencias en 2011 e incluir en el informe los posibles cambios de adscripción ministerial o hitos significativos, las cuestiones planteadas en el formulario han sido las siguientes:

- Los Datos Básicos de cada Agencia Estatal: fecha de aprobación del Estatuto y modificaciones en su caso: incluido para verificar si se han producido novedades en las Agencias Estatales
- Los Objetivos generales de la entidad: si se han redefinido o concretado durante 2011. La adscripción: con los cambios de Ministerio producidos y adscripción en 2011 teniendo en cuenta que en 2011 el RD 1823/2011, de 21 de diciembre sirvió para reestructurar los Departamentos Ministeriales.
- También se pregunta por el Órgano de Dirección y Consejo Rector: su evolución, cambios, renovaciones y composición en 2011.
- La estructura orgánica: departamentos o direcciones, divisiones y áreas de la Agencia.
- La referencia, en su caso, al Contrato de Gestión y los posibles hitos relacionados con el mismo.
- Los Objetivos Estratégicos definidos para la Agencia, de acuerdo con el Contrato de Gestión o el Plan Inicial de Actuación
- El Presupuesto en 2011.
- El número de empleados en 2011.
- Finalmente, el catálogo con los principales productos y servicios (p.ej. los que figuran en la Carta de Servicios o en la página web).

Compromiso con la Cultura de Calidad:

En dos ámbitos: de manera explícita en sus documentos fundacionales y a partir del desarrollo de una estructura orientada a la Gestión de Calidad. En este segundo apartado se solicitaba que la Agencia detallase si contaba con: Órgano Responsable de la calidad definido, Comité de Calidad, Unidad de Calidad, Grupos de mejora y Grupos de Evaluación.

Integración de la Calidad en la Gestión:

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

Desarrollo del Marco General para la Mejora de la Calidad en la AGE:

Integrado por cuestiones de carácter cualitativo y cuantitativo acerca de todos y cada uno de los programas que lo integran: Análisis de la Demanda y Satisfacción, Cartas de Servicio, Quejas y Sugerencias, Evaluación de las Organizaciones y Reconocimiento.

Novedad 2012: Innovación, Transparencia y Sostenibilidad:

Tal y como se ha citado anteriormente y como novedad, en el informe correspondiente al año 2011 se han incluido tres apartados para la recopilación de Buenas Prácticas en materia de innovación, transparencia y sostenibilidad a partir de una ficha genérica para todas las Agencias Estatales.

Cuadro nº 5. Descripción del cuestionario remitido a las Agencias Estatales

DETALLE DE LOS EPÍGRAFES QUE DESARROLLAN ESTE INFORME:

- En el siguiente **capítulo, primero** del informe, se analiza el Compromiso con la Gestión de Calidad de las Agencias Estatales. Contiene dos secciones. La primera lleva a cabo una Evaluación del Compromiso con la Gestión Calidad reflejado en los documentos fundacionales y la segunda, en consonancia con la Carta de Compromisos con la Calidad de las Administraciones Públicas, recoge la Evaluación del Compromiso con la Calidad reflejado en la Estructura de Apoyo a la Calidad.
- En el **capítulo segundo** se procede a verificar el grado de integración de la calidad en la Gestión de las Agencias Estatales, entendida como la confluencia de los mecanismos para la Gestión de Calidad con los propios instrumentos de gestión en las Agencias. Para llevar a cabo este análisis se han analizado aspectos tales como el grado de desarrollo de la planificación de la calidad, la formación y difusión de los conocimientos, habilidades y valores necesarios para el desarrollo de la función de calidad, el despliegue de la gestión por procesos y la identificación y gestión de los principales Grupos de Interés y Alianzas.
- El **capítulo tercero** cuyo título es “Aplicación a las Agencias del Marco General para la Mejora de la Calidad en la AGE”, ha verificado el despliegue de dicho marco, con sus correspondientes programas, en cada Agencia Estatal.
- El **capítulo cuarto** del presente informe lleva a cabo una recopilación de las iniciativas desarrolladas en las Agencias Estatales en materia de innovación.
- El **capítulo quinto** está dedicado a las Buenas Prácticas llevadas a cabo en las Agencias Estatales en materia de transparencia.
- Por su parte, el **capítulo sexto** se centra en las Buenas Prácticas de sostenibilidad.
- Finalmente en el **capítulo séptimo** se recopilan las principales conclusiones y recomendaciones del informe.
- El informe se completa con una serie de **anexos** en los que se podrán encontrar algunos datos generales sobre las Agencias y otro tipo de información que ha servido de apoyo en este análisis.

Debe tenerse en cuenta que la información contenida en los dos primeros capítulos tiene un carácter estructural y acumulativo mientras que las conclusiones de los apartados siguientes se refieren únicamente a la actividad realizada por las Agencias Estatales durante el año 2011.

METODOLOGÍA DE ANÁLISIS

Para llevar a cabo un diagnóstico riguroso que permita establecer el grado de madurez de cada Agencia Estatal, se han establecido unos rangos a partir de la descomposición de cada uno de los 10 apartados principales utilizados en el análisis y que se reflejan a continuación:

1. COMPROMISO CON LA GESTIÓN DE CALIDAD REFLEJADO EN LOS DOCUMENTOS FUNDACIONALES
2. COMPROMISO CON LA GESTIÓN DE CALIDAD REFLEJADO EN LA ESTRUCTURA DE APOYO A LA CALIDAD
3. GRADO DE DESARROLLO DE LA PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN DE CALIDAD
4. FORMACIÓN Y DIFUSIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y VALORES NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DE LA FUNCIÓN DE CALIDAD
5. IDENTIFICACIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS Y ALIANZAS
6. GRADO DE DESARROLLO DE LA GESTIÓN POR PROCESOS
7. ANÁLISIS DE LA DEMANDA Y ESTUDIOS DE SATISFACCIÓN
8. CARTAS DE SERVICIOS
9. PROGRAMA DE QUEJAS Y SUGERENCIAS
10. PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD ORGANIZATIVA

El desglose de cada uno de los apartados anteriores, en el que no se incluye el Programa de reconocimiento por ser sus resultados consecuencia de los anteriores, da lugar a 59 aspectos muy concretos que se verifican en el presente informe para cada Agencia Estatal.

1. COMPROMISO CON LA GESTIÓN DE CALIDAD REFLEJADO EN LOS DOCUMENTOS FUNDACIONALES
1. Existencia de referencia genérica a la Calidad en el Estatuto
2. Referencia explícita en el Estatuto en el apartado de misión de la Agencia
3. Referencia en el Contrato de Gestión en su caso
4. Referencia explícita para su desarrollo en Plan de Acción Anual
5. Documento de Misión, Visión y Valores de la Agencia validado por los órganos de gobierno
6. Otros Documentos (Planes Estratégicos, Planes de Calidad, Política de Calidad, para Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9000, etc.)
2. COMPROMISO CON LA GESTIÓN DE CALIDAD REFLEJADO EN LA ESTRUCTURA DE APOYO A LA CALIDAD
1. Determinación del máximo órgano responsable para la Gestión de Calidad
2. Existencia de un órgano responsable
3. Existencia de una Unidad de Calidad ejecutiva
4. Existencia de Comités de Calidad
5. Existencia de grupos de mejora para el desarrollo de los procesos e iniciativas de calidad en general
6. Existencia de Equipos de Evaluación
7. Otras Estructuras organizativas
3. GRADO DE DESARROLLO DE LA PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN DE CALIDAD
1. Se ha llevado a cabo un análisis de debilidades y fortalezas en la Agencia
2. Existencia de acciones de calidad específicas
3. Existencia de programas de calidad en áreas determinadas de la Agencia
4. Existencia de Plan de Calidad general con cronograma
5. Sistema de calidad implementado conforme a un modelo de referencia probado (EFQM, CAF, EVAM, ISO 9000)
4. FORMACIÓN Y DIFUSIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y VALORES NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DE LA FUNCIÓN DE CALIDAD
1. Formación genérica en Gestión de Calidad para directivos
2. Formación genérica en Gestión de Calidad para personal técnico y administrativo
3. Formación en herramientas y metodologías específicas para la Gestión de Calidad (Procesos, Cartas de Servicios, etc.)
4. Planes de difusión de la cultura de calidad en la Agencia

5.	Definición de incentivos por cumplimiento de objetivos de calidad
6.	Otras iniciativas de formación y difusión
5. IDENTIFICACIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS Y ALIANZAS	
1.	Definición de principales Grupos de Interés y recopilación de Alianzas
2.	Estudio de los principales Grupos de Interés y definición de aliados clave
3.	Desarrollo de mecanismos de captación de necesidades y expectativas de los Grupos de Interés
4.	Alineación de los Grupos de Interés y Alianzas con los procesos en cada Agencia
5.	Mapa de Valor de la Agencia
6.	Otras iniciativas para la identificación de Grupos de interés y alianzas
6. DESPLIEGUE DE LA GESTIÓN POR PROCESOS	
1.	Identificación de los principales Macro-procesos
2.	Elaboración del Mapa de Procesos
3.	Diagramación y despliegue de los procesos con ficha documentada
4.	Identificación de los factores críticos de éxito en la Agencia a partir de los procesos
5.	Establecimiento de objetivos y propietarios por cada proceso y mecanismos de revisión de los mismos.
6.	Elaboración de Cuadro de Mando Integral alineado con los indicadores de los procesos.
7.	Otras iniciativas en relación con la Gestión de Procesos
7. PROGRAMA DE ANÁLISIS DE LA DEMANDA Y ESTUDIOS DE SATISFACCIÓN	
1.	Definición de servicios prioritarios para la Realización de AD o ES
2.	Planificación Estudios AD y ES
3.	Realización de AD y ES de usuarios con una metodología homologada
4.	Establecimiento de una sistemática de realización de AD y ES
5.	Realización de comparaciones externas o procesos de benchmarking en este programa
6.	Otras iniciativas para el Análisis de la Demanda y Estudio de la Satisfacción.
8. PROGRAMA DE CARTAS DE SERVICIOS	
1.	Publicación de un Catálogo con los principales servicios de la Agencia
2.	Revisión del catálogo a partir del Mapa de Procesos asociados e identificación de Grupos de Interés
3.	Diseño y elaboración de la/s Carta/s de Servicios con la selección de los primeros compromisos e indicadores
4.	Publicación de la/s Carta/s de Servicios y control del seguimiento de los indicadores asociados a cada compromiso
5.	Certificación de la/s Carta/s de Servicios
9. PROGRAMA DE QUEJAS Y SUGERENCIAS	
1.	Existencia de procedimiento para la tramitación de Quejas y Sugerencias
2.	Extensión en la Agencia de los puntos de entrada y tramitación electrónica de Quejas y Sugerencias
3.	Informe estructurado sobre Quejas y Sugerencias con análisis de los resultados
4.	Realización de un Estudio de Satisfacción de Usuarios del Sistema de Quejas y Sugerencias
5.	Afianzamiento del sistema: Manuales de tramitación y estilo, Certificación del sistema.
6.	Otras aplicaciones para la Gestión de Quejas y Sugerencias: manuales para la contestación, sistemas de explotación de la información obtenida
10. PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD ORGANIZATIVA	
1.	Formación en Modelos de Excelencia y proceso de Autoevaluación
2.	Extensión de la formación y constitución del/los Equipos de Autoevaluación
3.	Realización de una Autoevaluación de la gestión conforme a un Modelo de referencia
4.	Establecimiento de Grupos de trabajo para el desarrollo de las acciones del Plan de Mejora derivado de la Autoevaluación
5.	Certificación del nivel de Excelencia por entidades externas y participación en Programa de Reconocimiento.

Para obtener información agregada se han extraído los subtotales para cada uno de los apartados principales expresados en porcentajes y también se ha obtenido información a partir de datos agrupados, para cada una de las Agencias. Finalmente, se ofrecen los datos globales que permiten obtener una panorámica general de la Gestión de Calidad en las Agencias Estatales.

Ejemplo:

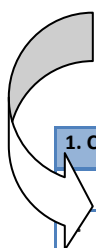
El primer Apartado Principal del informe, que analiza el “Compromiso con la Gestión de Calidad reflejado en los documentos fundacionales”, contiene seis aspectos. Estos aspectos serán valorados en cada Agencia Estatal con el porcentaje correspondiente hasta sumar 100% para todo el apartado. En este caso concreto, cada aspecto contará un 16,66%, pero en otros casos este porcentaje aumentará o disminuirá en función del número de aspectos que contenga cada apartado.

1. COMPROMISO CON LA GESTIÓN DE CALIDAD REFLEJADO EN LOS DOCUMENTOS FUNDACIONALES	
1.	Existencia de referencia genérica a la Calidad en el Estatuto
2.	Referencia explícita en el Estatuto en el apartado de misión de la Agencia
3.	Referencia en el Contrato de Gestión en su caso
4.	Referencia explícita para su desarrollo en Plan de Acción Anual
5.	Documento de Misión, Visión y Valores de la Agencia validado por los órganos de gobierno
6.	Otros Documentos (Planes Estratégicos, Planes de Calidad, Política de Calidad, para Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9000, etc.)

Cada apartado completo puntuará con un máximo de 100% lo que representará un máximo del 10% cuando se presentan los datos globales de los 10 apartados

1. COMPROMISO CON LA GESTIÓN DE CALIDAD REFLEJADO EN LOS DOCUMENTOS FUNDACIONALES	
---	--

Cada aspecto concreto puntuará un 16,66% (100%/6) para este ejemplo.



1. COMPROMISO CON LA GESTIÓN DE CALIDAD REFLEJADO EN LOS DOCUMENTOS FUNDACIONALES	
	Existencia de referencia genérica a la Calidad en el Estatuto
	Referencia explícita en el Estatuto en el apartado de misión de la Agencia
3.	Referencia en el Contrato de Gestión en su caso
4.	Referencia explícita para su desarrollo en Plan de Acción Anual
5.	Documento de Misión, Visión y Valores de la Agencia validado por los órganos de gobierno
6.	Otros Documentos (Planes Estratégicos, Planes de Calidad, Política de Calidad, para Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9000, etc.)

Este apartado verifica el compromiso con la Gestión de Calidad expresado en los documentos fundacionales de la Agencia así como en su despliegue organizativo.

1.1. EVALUACIÓN DEL COMPROMISO CON LA GESTIÓN DE CALIDAD REFLEJADO EN LOS DOCUMENTOS FUNDACIONALES.

La Ley 28/2006 de Agencias Estatales justifica la utilización de un nuevo enfoque organizativo y funcional, plasmado en las Agencias Estatales, como un mecanismo para “satisfacer las necesidades y las demandas ciudadanas con el nivel de calidad que en estos momentos la sociedad exige”. Esta Ley expone la necesidad de que “los ciudadanos puedan visualizar de manera clara cuáles son los fines de los distintos organismos públicos y los resultados de la gestión que se ha encargado a cada uno de ellos, así como la forma en que se responsabilizan sus gestores por el cumplimiento de los objetivos que previamente han sido fijados de forma concreta y evaluable”. En este informe, estos datos se completan con la Buenas Prácticas incluidas en el Capítulo Sexto en consonancia con el reciente Proyecto de Ley sobre transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno.

El Estatuto y el Contrato de Gestión (o en su caso el Plan Inicial de Actuación) pueden considerarse como los documentos fundacionales de las Agencias y primera carta de presentación ante la sociedad española.

La Ley 28/2006 de Agencias Estatales establece en su artículo tercero que “la creación de las Agencias, tras ser autorizada mediante Ley, se produce con la aprobación de su Estatuto por Real Decreto”. Asimismo, en su artículo decimotercero determina que “la actuación de las Agencias Estatales se produce, con arreglo al plan de acción anual, bajo la vigencia y con arreglo al pertinente contrato plurianual de gestión.

Un punto de partida en este apartado de análisis consiste en que las Agencias definan en estos documentos su compromiso con la calidad. En general la acepción más frecuente es la que se refiere a la calidad como un atributo de los servicios que la Agencia presta. Asimismo, la mayoría de las Agencias incluyen en tales documentos la calidad entendida, además de como una característica de los servicios que proporcionan a los ciudadanos, como un proceso de gestión. Finalmente, las Agencias reconocen en la calidad una obligación propia de una sociedad democrática vinculada a la rendición de cuentas, a la transparencia y a los intereses generales.

En este sentido, se analizará de qué manera cada Agencia plasma en sus documentos fundacionales u otros documentos de gestión (plan estratégico...) su compromiso con la calidad.

A resultados de lo anterior cabe destacar que la gran mayoría de las Agencias Estatales cuentan con referencias a la Gestión de Calidad en sus respectivos Estatutos, en consonancia con la Ley 28/2006 de Agencias Estatales. Que esta referencia se materialice o no, en la aplicación práctica de metodologías y herramientas propias de esta cultura de gestión será objeto de los próximos apartados.

Compromiso con la Gestión de Calidad reflejado en los Documentos Fundacionales de las Agencias

	1. Existencia de referencia genérica a la Calidad en el Estatuto	2. Referencia explícita en el Estatuto en el apartado de misión de la agencia	3. Referencia en el Contrato de Gestión en su caso	4. Referencia explícita para su desarrollo en Plan de Acción Anual	5. Documento de Misión, Visión y Valores de la Agencia validado por los órganos de gobierno	6. Otros Documentos (Planes Estratégicos, Planes de Calidad, Política de Calidad, para Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9000, etc.)
AEA						
AEBOE						
AECID						
AEMET						
AEMPS						
AESA						
AEVAL						
CSIC						

Tabla nº 1. Compromiso con la Gestión de Calidad reflejado en los Documentos Fundacionales de las Agencias

En la Tabla siguiente se muestra el grado de compromiso con la Gestión de Calidad expresado en los documentos fundacionales de cada Agencia Estatal y reflejado en porcentajes. Para ello se computará el cumplimiento de los seis ítems propuestos con un 100% otorgando a cada Agencia Estatal el porcentaje correspondiente en función de su avance en los criterios propuestos.

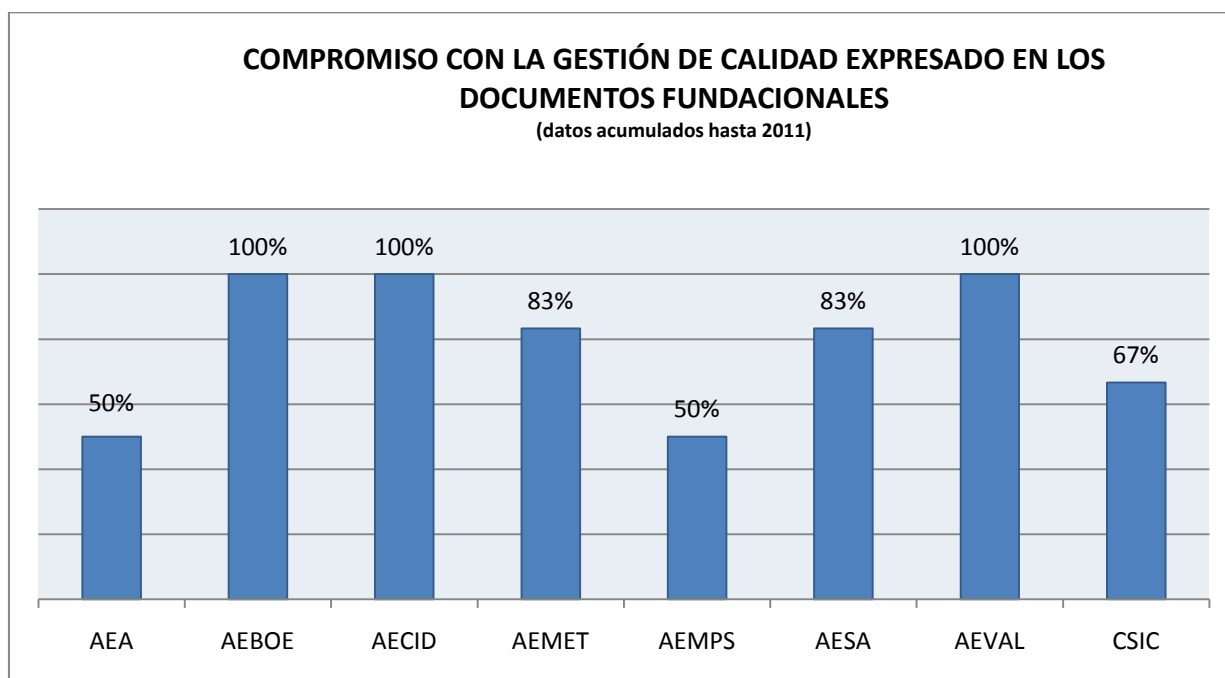


Gráfico nº 1. Compromiso con la Gestión de Calidad reflejado en los Documentos Fundacionales por cada Agencia

Cuando se verifica este aspecto por cada una de las Agencias, cabe destacar lo siguiente:

AEOE, AECID, AEMET, AESA y AEVAL destacan por la importancia que otorgan a la Gestión de Calidad en sus documentos fundacionales.

En **AEMET**, continúa pendiente de aprobación su Contrato de Gestión, no obstante ha incluido compromisos con la Calidad en el resto de sus documentos fundacionales.

CSIC, destaca por la inclusión de la Gestión de Calidad en su Plan Estratégico 2010-2013.

AEMPS, por tratarse de la Agencia de más reciente creación, no cuenta con una referencia explícita a la Gestión de Calidad en su Plan de acción anual. No obstante en el Art 3. de su Estatuto se dice expresamente que “la Agencia implantará un modelo de gestión destinado a la prestación de los servicios de su competencia con la máxima eficacia y calidad, utilizando las tecnologías de la información y la comunicación y orientado a la obtención de objetivos claros y evaluables que permitan constatar la responsabilidad de quienes los ejecutan”. Además, el Plan Estratégico de la AEMPS contempla una estrategia (6.4) referida a la mejora de la calidad.

AEA cuenta con un proyecto de Contrato de Gestión aprobado por su Consejo Rector pero que aun no ha sido aprobado por Orden Ministerial.

1.2. EVALUACIÓN DEL COMPROMISO CON LA CALIDAD REFLEJADO EN LA ESTRUCTURA DE APOYO A LA CALIDAD

En cuanto a las estructuras o mecanismos de apoyo a la calidad se tiene presente lo expresado en el decálogo de compromisos recogidos en la Carta de Compromisos con la Calidad de las Administraciones Públicas Españolas. En su primer apartado se establece que la implantación de una cultura requiere de estructuras o mecanismos de apoyo. Estos habrán de definirse convenientemente, por lo que en el informe se analiza la existencia y el grado de desarrollo de este tipo de mecanismos en cada una de las Agencias Estatales. Para situar el grado de evolución de las estructuras para la Gestión de Calidad en cada una de las Agencias se ha utilizado un modelo organizativo muy habitual en materia de calidad en las organizaciones públicas.

Despliegue organizativo típico para el impulso de la Gestión de Calidad en las organizaciones públicas:

- **Máximo Órgano Responsable:** es el órgano de dirección que asume el liderazgo de la Gestión de Calidad.
- **Comité de Calidad:** de carácter técnico y en general interdepartamental. En algunos casos puede estar presidido por el nivel superior. Su labor es la de impulsar la Gestión de Calidad en la organización y puede realizar labores de evaluación, seguimiento y elaboración de propuestas generales.
- **Unidad de Calidad:** adscrita a un órgano directivo que dinamiza en el plano operativo la coordinación y desarrollo global de las políticas de calidad, apoyando a las áreas menos desarrolladas. Sus funciones suelen ser las siguientes: coordinación del Plan de Calidad, apoyo al Comité de Calidad, desarrollo o impulso de las iniciativas de carácter general y específico; asesoramiento técnico para contrataciones de consultoras externas y desarrollo de herramientas específicas; coordinación de la difusión externa e intercambio de buenas prácticas
- **Equipos de Evaluación:** constituidos a los efectos de realización de autoevaluaciones. En algunos casos pueden coincidir con el Comité de Calidad.

- **Grupos de mejora:** que, con carácter eventual, actúan como estructuras de apoyo a la implantación de mejoras concretas, desarrollo de proyectos y canalizan la participación de los empleados.

Se entenderá que la Agencia ha avanzado ya en la concreción de sus compromisos con la calidad recogidos en sus documentos fundacionales en la medida que en que se haya dotado de una estructura organizativa para la Gestión de Calidad adecuada a sus dimensiones, que asuma las responsabilidades y tareas derivadas del impulso y la implementación del sistema de Gestión de Calidad.

En este sentido, se analiza, por tanto, si la Agencia ha desarrollado algún tipo de estructura organizativa para garantizar la calidad o, en caso de que no lo haya hecho, cómo ha integrado esta función en la estructura existente.

Compromiso con la Gestión de Calidad reflejado en la Estructura de Apoyo a la Calidad

En la siguiente tabla y en el posterior gráfico de porcentaje se pueden ver los resultados que caracterizan la estructura soporte a la calidad en cada una de las Agencias Estatales:

	1.Determinación del máximo órgano responsable para la Gestión de Calidad	2.Existencia de un órgano responsable	3.Existencia de una Unidad de Calidad ejecutiva	4.Existencia de Comités de Calidad	5.Existencia de grupos de mejora para el desarrollo de los procesos e iniciativas de calidad en general	6.Existencia de Equipos de Evaluación	7.Otras Estructuras organizativas
AEA							
AEBOE							
AECID							
AEMET							
AEMPS							
AESA							
AEVAL							
CSIC							

Tabla nº 2. Compromiso con la Gestión de Calidad reflejado en la Estructura de Apoyo a la Calidad

COMPROMISO CON LA GESTIÓN DE CALIDAD REFLEJADO EN LA ESTRUCTURA DE APOYO A LA CALIDAD

(datos acumulados hasta 2011)

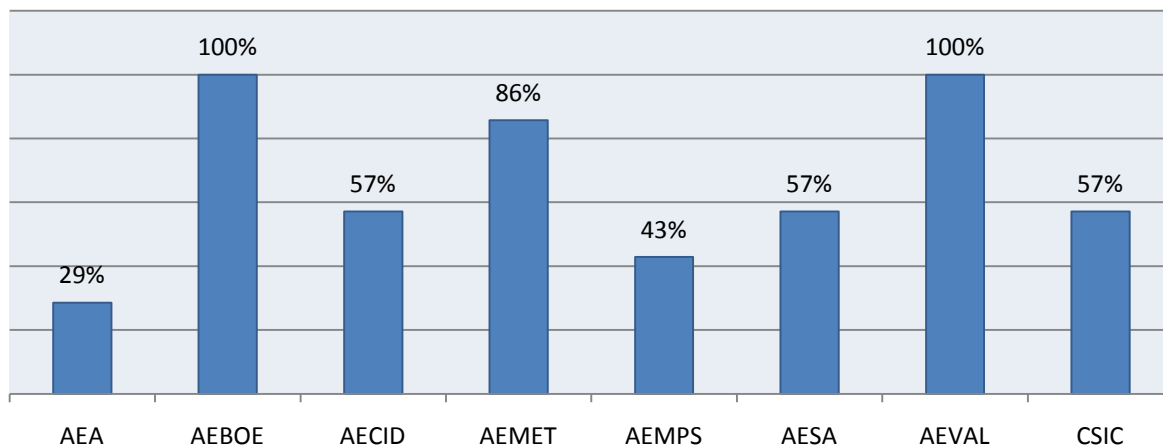


Gráfico nº 2. Compromiso con la Gestión de Calidad reflejado en la Estructura de apoyo a la Calidad reflejado en %

Cabe destacar que **AEBOE, AEMET, AESA, AEVAL y CSIC** cuentan con una Unidad de Calidad ejecutiva. En el caso de **AEMPS** el Artículo 14. de su Estatuto cita, entre las funciones de la Dirección, la definición de la Política de calidad de la Agencia y liderar la implantación de sistemas de gestión de calidad mediante el compromiso e implicación activa en la consecución de los objetivos de la Agencia.

En **AEA**, la Gestión de Calidad se lleva a cabo por un equipo de coordinación de los diferentes Departamentos.

Por su parte **CSIC** cuenta con el Programa nº 13 de su Plan de Calidad como instrumento para promover actividades para la coordinación de los responsables de calidad de los centros e institutos y sus departamentos.

RECAPITULACIÓN: COMPROMISO DE CADA AGENCIA ESTATAL CON LA GESTIÓN DE CALIDAD

En general, el **Compromiso con la Gestión de Calidad reflejado en los documentos fundacionales** es de un 79% para el total de Agencias siendo las que cuentan con un mayor desarrollo en este apartado: **AEBOE, AECID y AEVAL**.

Todas las Agencias Estatales tienden a establecer compromisos con la Gestión de Calidad en sus documentos fundacionales existiendo una clara vinculación entre su desarrollo normativo y el cumplimiento de este apartado.

En cuanto al reflejo de dicho compromiso en la **Puesta en marcha de Estructuras de Apoyo a la Calidad** las Agencias Estatales obtienen un 66%, lo que denota las dificultades para la fijación de estructuras soporte de apoyo a la Gestión de Calidad en las Agencias. Destacando en este apartado **AEMET** y sobre todo **AEBOE y AEVAL** que han completado el recorrido. Además, **AESA** cuenta con una estructura plenamente enfocada a la aplicación de sus procesos operativos de certificación y supervisión de la Seguridad Aérea, teniendo menos desarrollada su estructura de apoyo a la calidad. **AEA** cuenta con una estructura para el mantenimiento de la certificación en su laboratorio. En **AECID**, este tipo de mecanismos continúan siendo incipientes, por lo que requieren de una mayor consolidación. En el caso de **CSIC**, el área de trabajo existe, pero no existe un despliegue de comités de calidad y evaluación ni grupos de mejora con visión global. Sin embargo, en esta Agencia el grado de ejecución de proyectos de calidad en el plano micro, referido a proyectos en laboratorios es notable.

CAPITULO 2. INTEGRACIÓN DE LA CALIDAD EN LA GESTIÓN DE LAS AGENCIAS ESTATALES

La integración de la calidad en la Gestión de las Agencias Estatales se concreta en su presencia en una serie de mecanismos cuyo grado de desarrollo por Agencia se verifica a continuación. Dichos mecanismos para integrar la calidad en la gestión son fundamentalmente: la planificación de la calidad, la formación y difusión de los conocimientos necesarios para su puesta en práctica, la identificación de los grupos de interés y alianzas y finalmente el grado de desarrollo de la gestión por procesos en cada Agencia Estatal.

2.1. GRADO DE DESARROLLO DE LA PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD:

La planificación de la calidad viene determinada por el Plan de Calidad, que actúa como el principal soporte de las acciones a desarrollar por las Agencias Estatales. El Plan de Calidad sirve para relacionar enfoques con actuaciones, tiempos de ejecución y mecanismos de seguimiento. En general incluye los objetivos específicos a lograr a medio plazo, el diseño de los indicadores que se utilizarán a posteriori para medir los avances en relación con tales objetivos, los responsables del diseño e implementación de cada medida y los medios con los que se atenderán. Ya en anteriores informes se citaba la conveniencia de que cada Agencia Estatal contara con un Plan de Calidad a modo de hoja de ruta que le permita concretar sus futuros pasos.

Grado de desarrollo de la Planificación de la Gestión de Calidad en cada Agencia Estatal

	1. Se ha llevado a cabo un análisis de debilidades y fortalezas en la Agencia	2. Existencia de acciones de calidad específicas	3 Existencia de programas de calidad en áreas determinadas de la Agencia	4. Existencia de Plan de Calidad general con cronograma	5. Sistema de calidad implementado conforme a un modelo de referencia probado (EFQM, CAF, EVAM, ISO 9000)
AEA					
AEBOE					
AECID					
AEMET					
AEMPS					
AESA					
AEVAL					
CSIC					

Tabla nº 3. Grado de desarrollo de la planificación de la Gestión de Calidad en cada Agencia Estatal

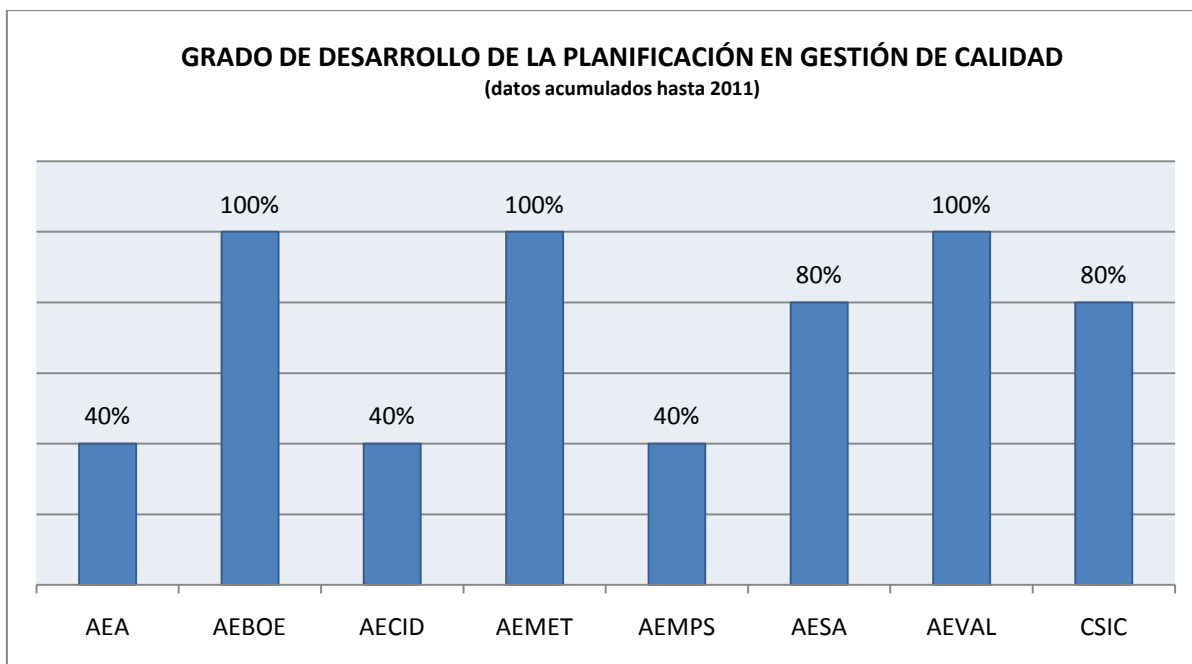


Gráfico nº 3. Grado de Desarrollo de la Planificación en Gestión de Calidad reflejado en %

Conforme a los datos recibidos, **AEBOE, AEMET, AESA, AEVAL y CSIC** son las Agencias que más han desarrollado la Planificación de la Gestión de Calidad. No obstante es necesario hacer algunas matizaciones.

En el caso de **CSIC** destaca el Plan de Calidad muy alineado con el Marco General de Calidad de la AGE, sin menoscabo de actuaciones intrínsecamente ligadas a la actividad de este organismo.

Por parte de **AEMET, AEBOE y AEVAL** se consolida la Planificación de la Gestión de Calidad pues en los tres casos son sucesivos los Planes de Calidad ejecutados y evaluados. Todas cuentan con un Sistema de Calidad integral implementado conforme a un modelo de referencia.

En **AESA** se está llevando a cabo la implantación de un sistema de calidad sobre la base de normas y modelos internacionalmente reconocidos. Así, desde el año 2010 se estableció un plan para la implantación de un sistema de Gestión de Calidad integrando en él los distintos programas del RD 951/2005. Este plan se va actualizando año a año en fechas y acciones, en función de los hitos que se van consiguiendo y los recursos de los que se dispone para afrontarlo. Además se ha elaborado un Manual de calidad de la Agencia que incluye la Política de Calidad, Objetivos Estratégicos y responsabilidades dentro del Sistema de Gestión de Calidad (SGC). El documento está siendo estudiado por el Comité de Dirección para su revisión y futura aprobación.

AEMPS muestra un desarrollo incipiente. Dos Departamentos de la AEMPS tienen escrito su Sistema de Gestión de Calidad que se está implementado siguiendo la norma ISO 9001:2008. Además, los cuatro laboratorios de la división de productos biológicos y biotecnología están acreditados por ENAC con arreglo a la norma UNE-EN-ISO/IEC17025 y cuentan con 22 ensayos acreditados.

AECID no cuenta con mecanismos generales para la Planificación de la Gestión de Calidad y únicamente desarrolla actuaciones específicas en áreas determinadas.

Por último y en el caso de **AEA**, la publicación del Plan de Calidad está pendiente de la aprobación de su Estatuto (al igual que sucedía en años anteriores).

2.2. FORMACIÓN Y DIFUSIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y VALORES NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DE LA FUNCIÓN DE CALIDAD.

El personal de todos los niveles, pero especialmente los que se harán cargo de la Unidad de Calidad, requieren unos conocimientos y habilidades especiales en materia de Gestión de Calidad y en determinadas metodologías generales y específicas de la administración pública. Además, es necesario que todos, tanto directivos como el resto del personal, estén sensibilizados con los valores específicos de la calidad. Por otra parte, la difusión de los valores propios de la cultura de la calidad en la Agencia, tales como productividad y eficiencia, transparencia organizativa, contribución a la cadena de valor, asunción de responsabilidades, trabajo en equipo e innovación, requieren de intervenciones orientadas a producir efectos en la cultura organizativa, que redunden en la mejor aceptación de una nueva cultura de gestión. Habitualmente este tipo de intervenciones se despliegan mediante estrategias de comunicación interna a través de diferentes canales.

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

	1.Formación genérica en Gestión de Calidad para directivos	2.Formación genérica en Gestión de Calidad para personal técnico y administrativo	3.Formación en herramientas y metodologías específicas para la Gestión de Calidad (Modelos, Cartas de Servicios, etc.)	4.Planes de difusión de la cultura de calidad en la Agencia	5.Definición de incentivos por cumplimiento de objetivos de calidad	6.Otras iniciativas de formación y difusión
AEA						
AEBOE						
AECID						
AEMET						
AEMPS						
AESA						
AEVAL						
CSIC						

Tabla nº 4. Formación y difusión de los conocimientos, habilidades y valores necesarios para el desarrollo de la gestión de calidad.

FORMACIÓN Y DIFUSIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y VALORES NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DE LA FUNCIÓN DE CALIDAD

(datos acumulados hasta 2011)

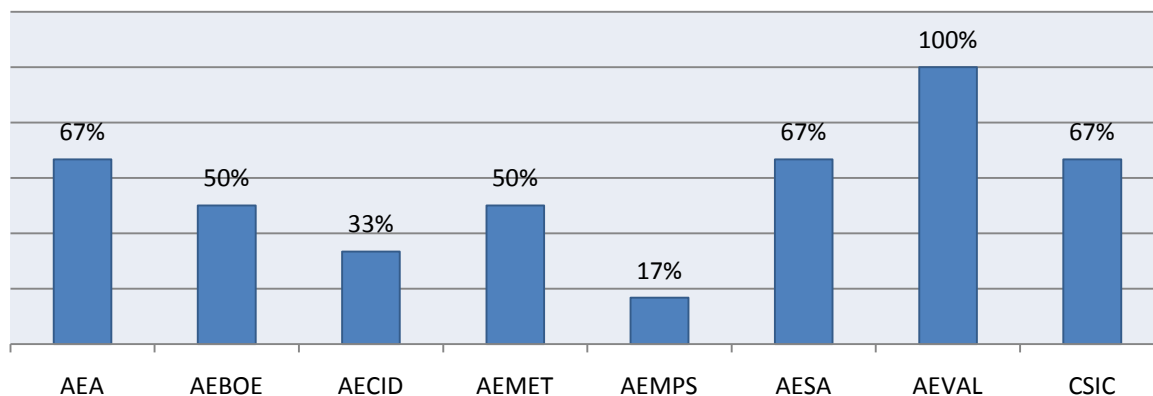


Gráfico nº 4. Formación y difusión de conocimientos necesarios para la Gestión de Calidad reflejado en %

Durante 2011 **AEBOE**, **AEVAL** y **CSIC** han destacado por la definición de incentivos por cumplimiento de objetivos de calidad, algo que entronca con uno de las principales líneas de actuación de las Agencias Estatales la vinculación del rendimiento personal de los empleados a la estrategia de calidad en la organización.

También durante ese año, **AEA**, **AEMET**, **AESA** y **AEVAL** han desarrollado una estrategia formativa que incluye la formación genérica a directivos, la formación al resto del personal técnico y administrativo y la formación en herramientas específicas.

En este apartado todas las Agencias se encuentran por encima del 50% de cumplimiento de los aspectos evaluados, salvo **AECID** y **AEMPS** con un mayor margen para la mejora. En el caso de **AECID**, aunque durante 2011 no se llevó a cabo ningún curso relacionado con el Marco General para la Mejora de la Calidad, sí se realizaron cursos sobre "Gestión por resultados de desarrollo". En **AEMPS** todos los años se propone a los empleados un curso de formación interna en Calidad, por ejemplo, en 2011 se propuso uno llamado "Infraestructura europea para la Calidad. Certificación según el modelo ISO 9001, de tres días de duración aplicado tanto el staff técnico como al administrativo.

2.3. IDENTIFICACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS Y ALIANZAS.

En este apartado se verifica cómo cada Agencia ha identificado, a partir de su Misión y Visión, cuáles son las organizaciones con las que compartir y mejorar los recursos y las actividades para alcanzar un beneficio mutuo. También cuáles son los grupos de interés que inciden en la marcha de la organización en diferentes planos: destinatarios de sus servicios, recursos humanos, otras organizaciones presentes o necesarias en la producción de servicios, organizaciones del entorno, etc.

Identificación de Grupos de Interés y Alianzas

	1.Definición de principales Grupos de Interés y Alianzas	2.Estudio de los principales Grupos de Interés y definición de aliados clave	3.Desarrollo de mecanismos de captación de necesidades y expectativas de los Grupos de Interés	4.Alineación de los Grupos de Interés y Alianzas con los procesos en cada Agencia	5.Mapa de Valor de la Agencia	6.Otras iniciativas para la identificación de Grupos de interés y alianzas
AEA						
AEBOE						
AECID						
AEMET						
AEMPS						
AESA						
AEVAL						
CSIC						

Tabla nº 5. Identificación de los principales Grupos de Interés y Alianzas

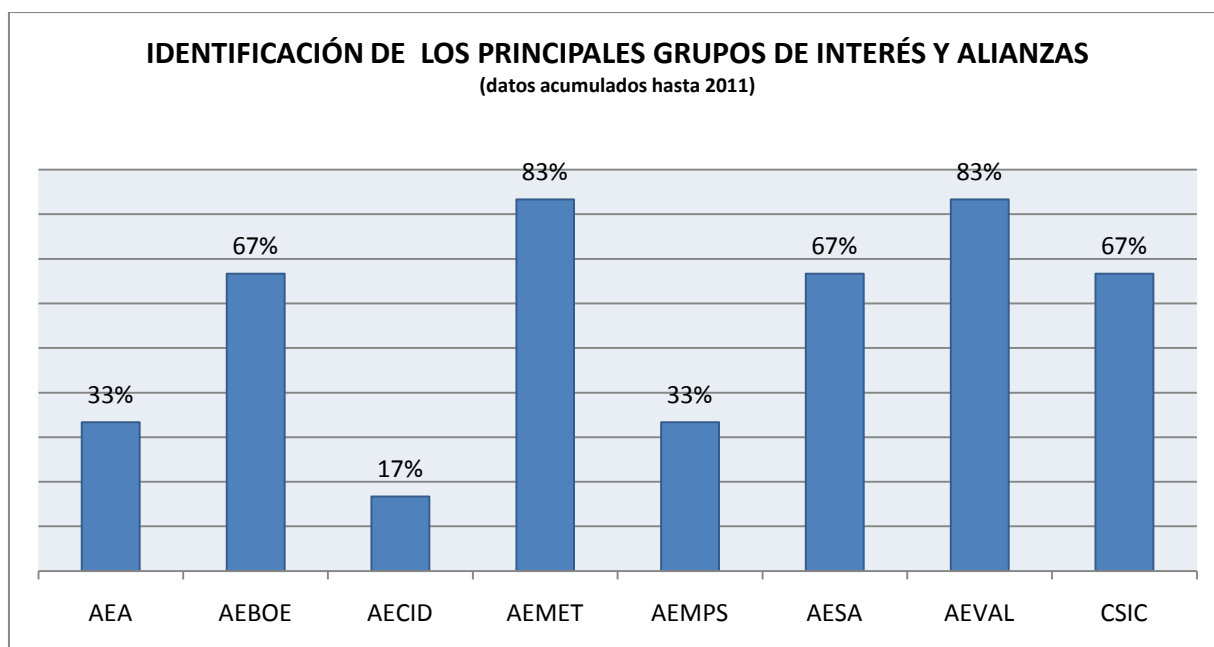


Gráfico nº 5. Grado de identificación de los principales grupos de interés y alianzas reflejado en %

Durante 2011 tres Agencias destacan por su sistemática en la identificación, definición, estudio y definición de los grupos de interés alineados con los procesos: **AEBOE**, **AEMET** y **AEVAL**. Las dos últimas junto con **AESA** y **CSIC** han logrado poner en marcha el mapa de valor de la organización.

En el caso de **AEVAL**, para la definición de la estructura de procesos y la identificación de los distintos objetivos en las perspectivas de Palancas del Mapa de Valor, se ha partido de los Ejes Estratégicos y Planes y Programas definidos en el Contrato de Gestión. Por tanto, es hacia las Palancas, objetivos de Procesos y de Capacidades y Recursos, donde se dirige directamente las acciones contenidas en Planes y Programas de esta Agencia. Todos ellos se integran en el Plan de Acción Anual de la Agencia para conseguir los resultados de Grupos de Interés y de Valor.

La **AEMPS** ha identificado sus principales grupos de interés, tanto sus clientes, como las instituciones nacionales o internacionales. Esta Agencia cuenta con un servicio para difusión de la información a los grupos de interés. Además AEMPS ha realizado en los dos años pasados una encuesta de satisfacción y expectativas a los grupos de interés que se identificaron como prioritarios (industria farmacéutica y de productos sanitarios y cosméticos, Red Española de Farmacovigilancia, Red de Expertos, Organizaciones profesionales, Servicios Farmacéuticos Periféricos y Organizaciones de Consumidores y Usuarios).

Por su parte **AEA** y **AECID** aun tienen un amplio margen de mejora en este campo.

2.4. DESPLIEGUE DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LAS AGENCIAS ESTATALES.

Los procesos son inherentes a las organizaciones, están insertos en las actividades cotidianas y constituyen el flujo de trabajo transversal. Su gestión se centra en la obtención de valor añadido para una prestación de servicios orientada al ciudadano. El análisis que se realiza contempla si la Agencia ha empezado a identificar los principales procesos o, en el caso de que esta verificación se haya efectuado, si tales procesos están inventariados y se han desarrollado convenientemente.

Desarrollo de la Gestión por procesos

	1. Identificación de los principales Macro-procesos	2. Elaboración del Mapa de Procesos	3. Diagramación y despliegue de los procesos con ficha documentada	4. Identificación de los factores críticos de éxito en la Agencia a partir de los procesos	5. Establecimiento de objetivos y propietarios por cada proceso y mecanismos de revisión de los mismos.	6. Elaboración de Cuadro de Mando Integral alineado con los indicadores de los procesos.	7. Otras iniciativas en relación con la Gestión de Procesos
AEA							
AEBOE							
AECID							
AEMET							
AEMPS							
AESA							
AEVAL							
CSIC							

Tabla nº 6. Despliegue de la Gestión por procesos

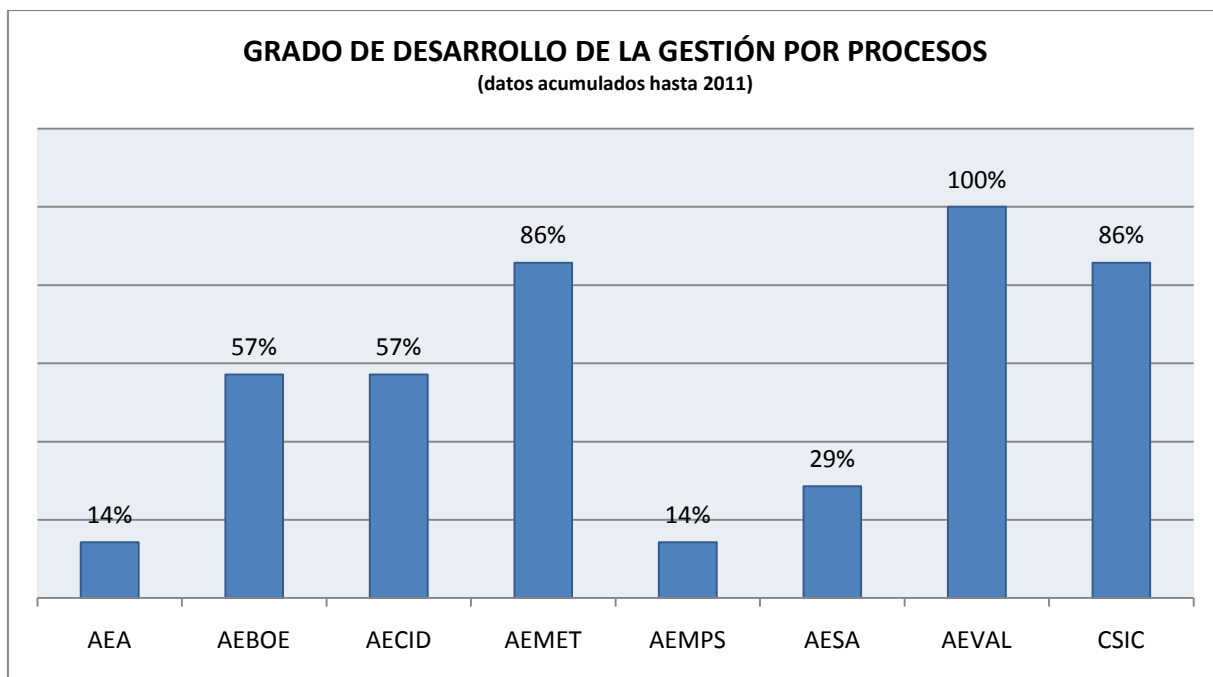


Gráfico nº 6. Grado de despliegue de la Gestión por procesos en las Agencias Estatales reflejado en %

AEA no ha experimentado ninguna variación respecto a años anteriores habiendo realizado su Mapa de Procesos Macro.

AEBOE elaboró el Mapa General de Procesos de la Agencia En el primer trimestre de 2011, identificando los procesos clave y a sus propietarios, en desarrollo de la primera acción contemplada en su Plan de Mejora. Los objetivos estratégicos de esta Agencia y sus indicadores de seguimiento están relacionados con los procesos identificados. Por otra parte, los proyectos y programas establecidos en el Plan de Acción Anual contemplan objetivos específicos ligados a los subprocesos. El seguimiento y análisis de todos estos objetivos se efectúa mensualmente. Esta Agencia dispone de un cuadro de mando, en el que se incorpora mensualmente la siguiente información:

- Seguimiento de los objetivos estratégicos de la Agencia.
- Seguimiento de los programas y proyectos del Plan de Acción Anual.
- Otros indicadores de gestión.
- Ejecución presupuestaria.

AECID ha iniciado durante 2011 la implantación de un sistema de gestión de riesgos que comprende tanto una definición de riesgos corporativos como de riesgos en procesos de gestión de subvenciones.

AEMET ha logrado poner en marcha su Cuadro de Mando Integral en consonancia con su Contrato de Gestión, estableciendo objetivos y referencias para cada uno de sus indicadores.

AEMPS cuenta con un Plan Operativo Anual define para cada proyecto las tareas específicas, los responsables y los calendarios de realización. Esta ficha se rellena para hacer el seguimiento de actividades con análisis pormenorizado de las mismas. Una vez elaborado el Plan Estratégico General para el periodo 2009 – 2012, éste fue desagregado en los correspondientes Planes Operativos Anuales, donde para cada ejercicio se han reflejado las actividades que configuran cada proyecto, los productos o elementos materiales que se originan en la realización de una actividad, los resultados o efectos concretos que se esperan alcanzar mediante la realización de un proyecto y los indicadores o factores de medición de la evolución y resultados de un proyecto.

En el Plan Operativo Anual (POA), se han recogido aquellos proyectos del Plan Estratégico General 2009 – 2012, que se iniciaron durante este ejercicio y que se culminaron en el mismo o en años posteriores o se repiten con carácter anual. Esta Agencia cuenta con un buen punto de partida para desplegar sus procesos.

AESA cuenta con procedimiento interno sobre la identificación y definición de procesos y sus indicadores de control que ayude a las distintas unidades para identificar y documentar sus procesos, definir los correspondientes indicadores para su seguimiento y control. En este procedimiento se define un formato de ficha de proceso y de ficha de indicador.

En el caso de **AEVAL** se ha desarrollado la Gestión de los Procesos en toda la organización que cuenta con su Cuadro de Mando desplegado.

Finalmente en la Agencia **CSIC** es necesario aclarar que la Agencia ha identificado sus principales Macroprocesos y ha elaborado el Mapa de los mismos pero únicamente ha desarrollado el resto del despliegue en los laboratorios y unidades certificadas bajo la ISO 9001 que tienen implantada toda su gestión por procesos.

RECAPITULACIÓN: INTEGRACIÓN DE LA CALIDAD EN LA GESTIÓN

En general, el grado de desarrollo de la **Planificación de la Gestión de Calidad** es de un 68% para el total de Agencias en 2011. Planificar implica la realización de una proposición consciente y metódica, que partiendo de la voluntad de transformación del análisis de la situación de partida, trata de orientarla al logro de nuevos objetivos o metas que, de este modo, se hacen explícitos. Supone pues la adopción de una estrategia en tanto que hilo conductor de las acciones que han de emprenderse para alcanzar los objetivos planteados. La estrategia, cuya finalidad es la de orientar el conjunto de energías y recursos disponibles para acercar la situación presente a la visión establecida, es una elección inicial decisiva que determinará en gran medida los resultados futuros. Cabe destacar que **AEBOE, AEMET y AEVAL** son las Agencias que más han planificado su Gestión de Calidad cubriendo el 100% de este apartado. A continuación **AESA y CSIC** llegan al 80% de cumplimiento.

El apartado referido a **formación y difusión de los conocimientos y habilidades propios de la Gestión de Calidad** ha obtenido un 56% de desarrollo en 2011. Las Agencias que más desarrollo han tenido durante 2011 en este apartado han sido **AEA, AESA, AEVAL y CSIC**. En el caso de **AEBOE y AEMET** el esfuerzo para desarrollar este apartado se realizó en el año anterior. Por su parte **AECID y AEMPS** cuentan con un amplio margen para desarrollar este apartado.

El dato global para las Agencias Estatales acerca del grado de desarrollo del presente apartado relativo a la **identificación y sistematización del trabajo con los Grupos de Interés y Alianzas** es de un 56% en 2011. Dos Agencias, **AEMET y AEVAL** han realizado avances muy significativos en este ámbito, seguidas de **AEBOE, AESA y CSIC**.

En este apartado cabe destacar que cuatro Agencias Estatales: **AEMET, AESA, AEVAL y CSIC** han logrado diseñar su Mapa de Valor.

El **despliegue de la Gestión por Procesos en las Agencias Estatales** se ha desarrollado un 55%, donde **AEMET, AEVAL y CSIC** son las más avanzadas. Todas las Agencias Estatales salvo **AEA (que cuenta con una aproximación a los procesos macro)** y **AEMPS (cuyo plan estratégico le sitúa en buena disposición para desarrollar este apartado)** han logrado elaborar su mapa de procesos, siendo cinco de éstas las que además han desplegado cada proceso y cuentan con fichas documentadas de los mismos.

CAPITULO 3. APLICACIÓN A LAS AGENCIAS DEL MARCO GENERAL PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD EN LA AGE

El objeto de análisis de este apartado es el grado de implantación de los programas del Marco General para la Mejora de la Calidad de la Administración General del Estado en las Agencias Estatales.

La metodología de evaluación utilizada se ha orientado prioritariamente al análisis de la implementación de cada uno de los programas.

3.1. PROGRAMA DE ANÁLISIS DE LA DEMANDA Y DE EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS

Ambos subprogramas tienen como finalidad la obtención de información sobre lo que los ciudadanos esperan y perciben acerca de servicios públicos específicos. Para ello, se verifica en qué medida las Agencias Estatales han realizado 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. Los Estudios de Evaluación de la Satisfacción de los usuarios deben perseguir la medición de la percepción que tienen tales usuarios sobre la Agencia y los servicios que presta.

Programa de Análisis de la Demanda y Evaluación de la Satisfacción de los usuarios en las Agencias Estatales

	1. Definición de servicios prioritarios para la Realización de AD o ES	2. Planificación Estudios AD y ES	3. Realización de AD y ES de usuarios con metodología homologada	4. Establecimiento de una sistemática de realización de AD y ES	5. Realización de comparaciones externas o procesos de benchmarking en este programa	6. Otras iniciativas para Análisis de la Demanda y Estudio de la Satisfacción.
AEA						
AEBOE						
AECID						
AEMET						
AEMPS						
AESA						
AEVAL						
CSIC						

Tabla nº 7. Utilización del Programa de Análisis de la Demanda en las Agencias Estatales

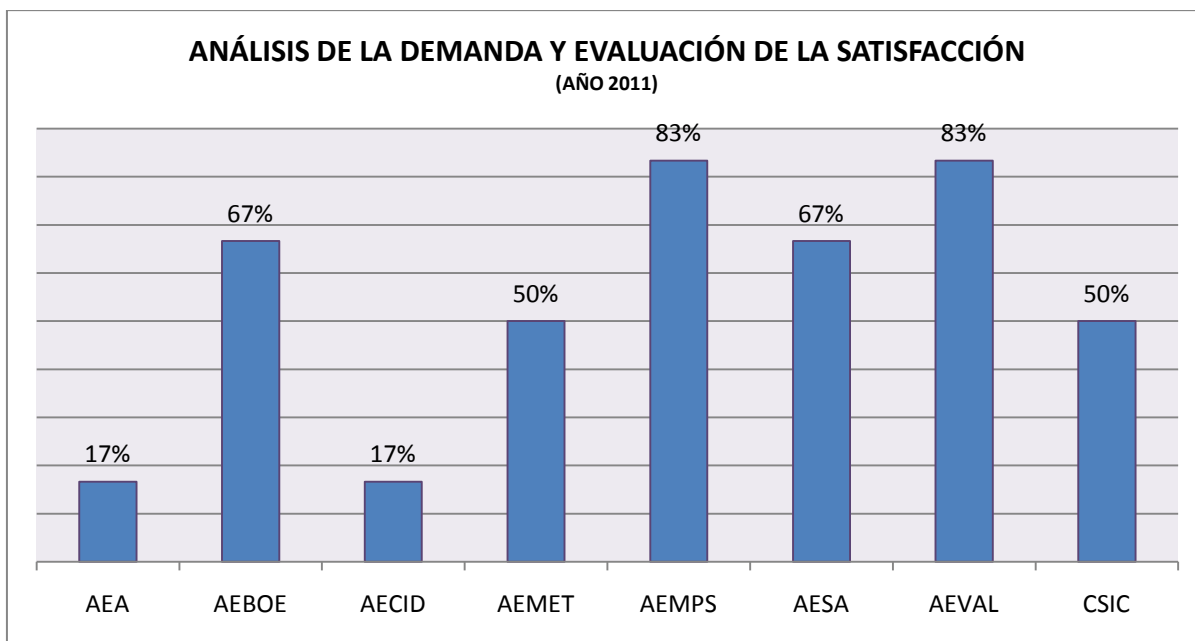


Gráfico nº 7. Grado de despliegue del Programa de AD y ES en las Agencias Estatales reflejado en %

Las Agencias Estatales **AEA** y **AECID** apenas si analizaron la demanda ni estudiaron la satisfacción de sus usuarios durante 2011. Sin embargo, esta última durante 2011 comenzó a firmar acuerdos marco de “asociación/país” por los que se planifica la realización de un diagnóstico con el país receptor de la ayuda sobre sus necesidades.

CSIC contempla el apartado en su Plan de Calidad y ha llevado a cabo el diseño de una encuesta tipo para la satisfacción de usuarios. También cuenta con experiencias en algunos laboratorios y unidades.

AEMPS cuenta con un sistema para recoger necesidades y expectativas de los Agentes relacionados con la Agencia, con el objetivo específico de conocer las expectativas y grado de satisfacción de los grupos de interés externos e internos sobre el funcionamiento de la Agencia. Se han realizado dos oleadas de encuestas utilizando dos vías (telefónica y por Internet) con un universo de 2.200 y con un porcentaje de respuesta ligeramente superior al 50%.

Cabe destacar que las Agencias Estatales **AEBOE**, **AEMET**, **AEMPS**, **AESA** y **AEVAL** avanzan hacia la puesta en marcha de mecanismos permanentes para la aplicación de este programa.

3.2. PROGRAMA DE CARTAS DE SERVICIOS

Las Cartas de Servicios constituyen un instrumento a través del cual las Agencias pueden informar a sus 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 a un servicio concreto. También se utilizan para adecuar la demanda a los servicios ofertados (dando a conocer el catálogo de servicio y los estándares de calidad).

Programa de Cartas de Servicios

	1.Publicación de un Catálogo con los principales servicios de la Agencia	2.Revisión del catálogo a partir del Mapa de Procesos asociados e identificación de Grupos de Interés	3.Diseño y elaboración de la/s Carta/s de Servicios con la selección de los primeros compromisos e indicadores	4.Publicación de la/s Carta/s de Servicios y control del seguimiento de los indicadores asociados a cada compromiso	5.Certificación de la/s Carta/s de Servicios
AEA					
AEBOE					
AECID					
AEMET					
AEMPS					
AESA					
AEVAL					
CSIC					

Tabla nº 8. Utilización del Programa de Cartas de Servicios

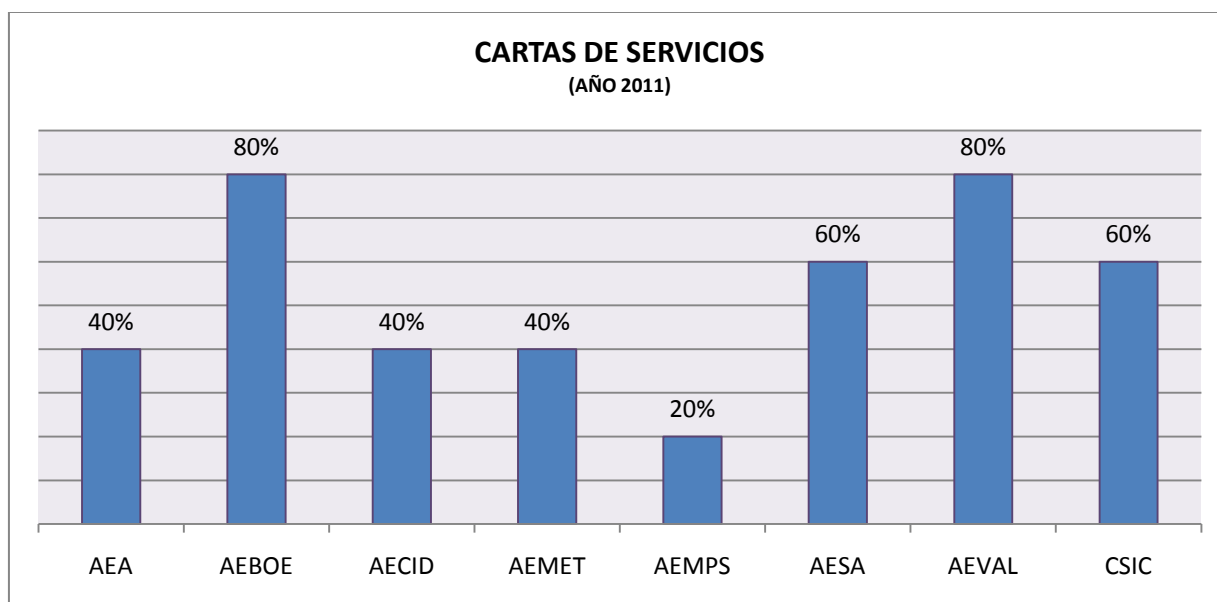


Gráfico nº 8. Grado de despliegue del Programa de Cartas de Servicios en las Agencias Estatales en %

El gráfico anterior no solo refleja la publicación de Cartas de Servicios por las Agencias Estatales sino cómo en los casos en que éstas existen, se han alineado con los principales procesos de gestión.

De esta forma **AEA** y **AEMPS** cuentan con Cartas de Servicios en fase de diseño. Esta última Agencia además actualiza sus compromisos y verifica el cumplimiento de sus compromisos mediante el seguimiento de los indicadores correspondientes.

AEBOE cuenta con dos Cartas de Servicios publicadas en 2009 una de ellas dedicada a los servicios electrónicos.

AECID se publicó su Carta de Servicios del Centro de Información de la **AECID** en 2011 siendo la primera en el ámbito del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación. La aprobación de esta Carta, que se ha enmarcado en el objetivo global de mejora de la calidad en la **AECID**. Finalizada su redacción, el borrador fue aprobado por el Consejo Rector, tras el informe favorable de **AEVAL**.

AESA realizó en el año 2011 un estudio para identificar los servicios de la Agencia que pudieran servir de experiencia piloto en el desarrollo y elaboración de Cartas de Servicios. Este estudio se basó en varios parámetros como el Análisis de la Demanda realizado anteriormente, el universo de usuarios de cada uno de los servicios, la mayor o menor complejidad el proceso asociado, la existencia de procedimientos documentados, etc. Así mismo, se recopilaron y definieron los datos generales y comunes a todos los servicios de la Agencia que iban a formar parte de las futuras cartas de servicio.

Como consecuencia de este estudio se eligieron de entre todos los que presta la Agencia, tres servicios (uno por cada una de las tres Direcciones Operativas que prestan servicios externos en **AESA** para comenzar a elaborar sus Cartas de Servicios. Se montaron grupos de trabajo con los integrantes de cada una de las unidades responsables de estos servicios y se comenzó a trabajar en la elaboración de las cartas, redactándose los primeros borradores.

La Carta de Servicios de **AEVAL**, publicada en 2011, cubre toda la estructura funcional de la Agencia y los servicios prestados por **AEVAL**. Cuenta con un seguimiento continuado y está alineada con los procesos de esta Agencia y su Mapa de Valor.

En **CSIC** existen diferentes formas de publicación de la oferta de los servicios de la Agencia. Por ejemplo: todos los centros tienen su página web con la descripción de los servicios ofrecidos; la Agencia cuenta con una web institucional con buscador de centros y, en particular, el de los servicios científico-técnicos de su Red, como catálogo y buscador de estos servicios; en cada epígrafe de www.csic.es, se desarrollan todos los servicios ofrecidos (investigación, publicaciones, etc.); algunos centros, como el Real Jardín Botánico y la Red de Bibliotecas tienen su propia Carta de Servicios.

3.3. PROGRAMA DE QUEJAS Y SUGERENCIAS

Este programa determina en las Agencias Estatales 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 usuarios respuesta a sus quejas o sugerencias, informarles de las actuaciones realizadas y, en su caso, de las medidas adoptadas.

Programa de Quejas y Sugerencias

	1.Existencia de procedimiento para la tramitación de Quejas y Sugerencias	2.Extensión en la Agencia de los puntos de entrada y tramitación electrónica de Quejas y Sugerencias	3.Informe estructurado sobre Quejas y Sugerencias con análisis de los resultados	4.Realización de un Estudio de Satisfacción de Usuarios del Sistema de Quejas y Sugerencias	5. Afianzamiento del sistema: Manuales de tramitación y estilo, Certificación del sistema.	6.Otras aplicaciones para la Gestión de Quejas y Sugerencias: manuales para la contestación, sistemas de explotación de la información obtenida
AEA						
AEBOE						
AECID						
AEMET						
AEMPS						
AESA						
AEVAL						
CSIC						

Tabla nº 9. Utilización del Programa de Quejas y Sugerencias

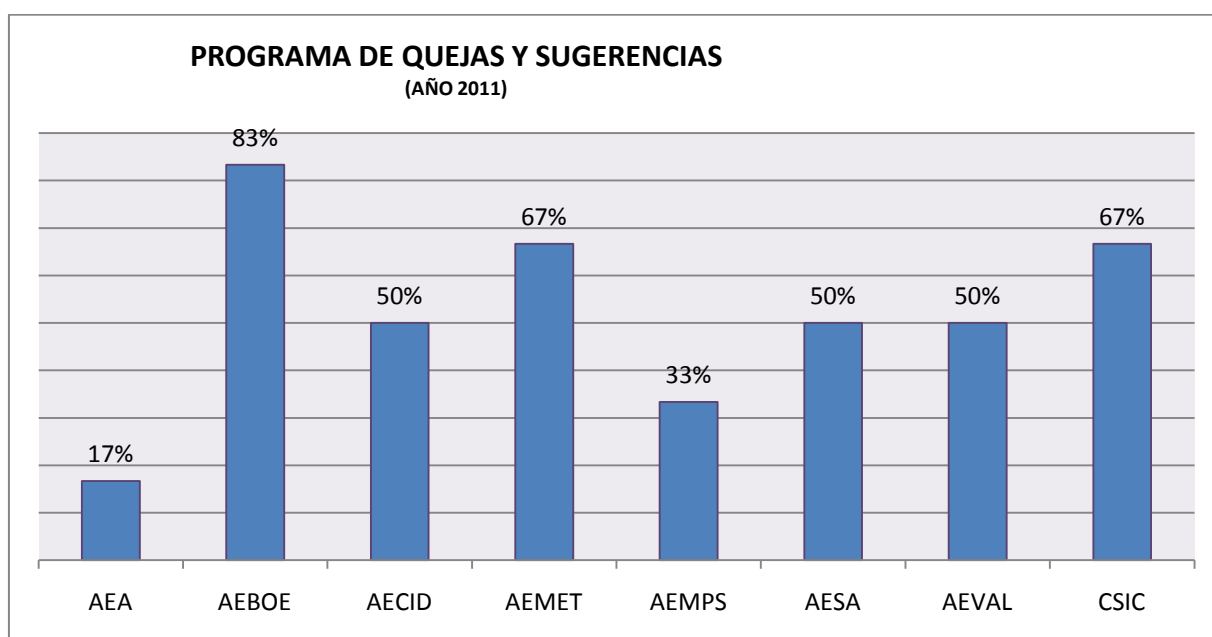


Gráfico nº 9. Grado de despliegue del Programa de Quejas y Sugerencias en las Agencias Estatales en %

Todas las Agencias Estatales cuentan con un procedimiento para la tramitación de Quejas y Sugerencias. También todas, salvo el caso de **AEA**, cuentan con puntos para la entrada de Quejas y Sugerencias, tal y como marca la normativa, hasta sumar un total de 74 puntos presenciales y 72 electrónicos.

AEMET destaca por ser la que mayor volumen de Quejas y Sugerencias recibe, en el resto de Agencias el volumen es mínimo.

En algunos casos: **AEBOE** y **AEMET** las Quejas y Sugerencias entran a formar parte de una base de datos de la que se extrae información para la mejora.

El volumen de Quejas y Sugerencias recibidas por las Agencias Estatales es mínimo, tal y como se refleja en las gráficas siguientes. Basta decir que en las ocho Agencias Estatales se han recibido un total de 331 Quejas y 177 Sugerencias durante el año 2011. La mayoría corresponden a **AEMET** en gran medida por el tipo de servicios que presta. En el caso de **AEVAL**, las quejas y sugerencias recibidas se refieren a asuntos que no son objeto de la actividad de esta Agencia Estatal, siendo derivadas a los organismos competentes.

Respecto a los canales de entrada, el más utilizado es el electrónico pero, sin firma electrónica, en más del 85% de los casos.

Respecto a la gestión de las Quejas y Sugerencias en el 86% de los casos se contestan en tiempo y forma siendo únicamente el 5% las no contestadas en 2011.

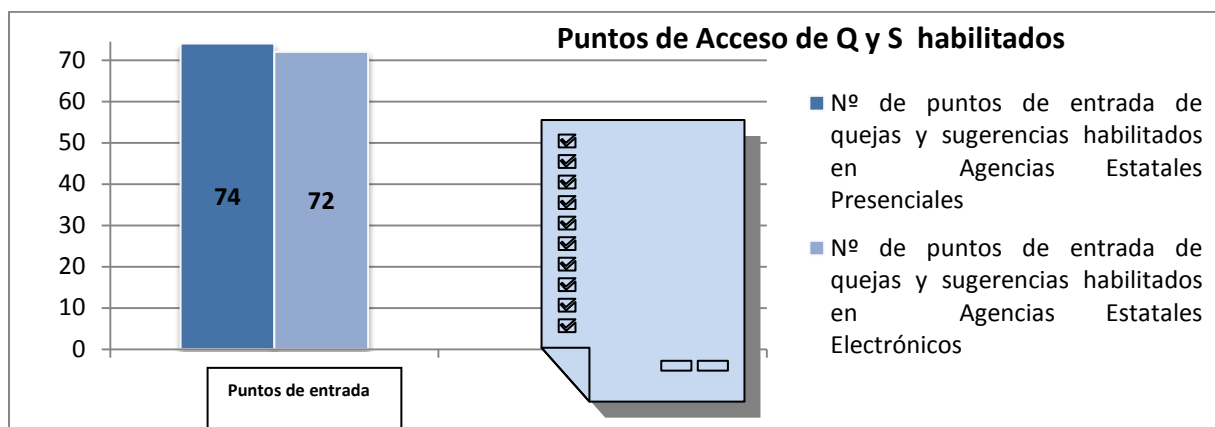


Gráfico nº 10. Puntos de acceso de Q y S habilitados

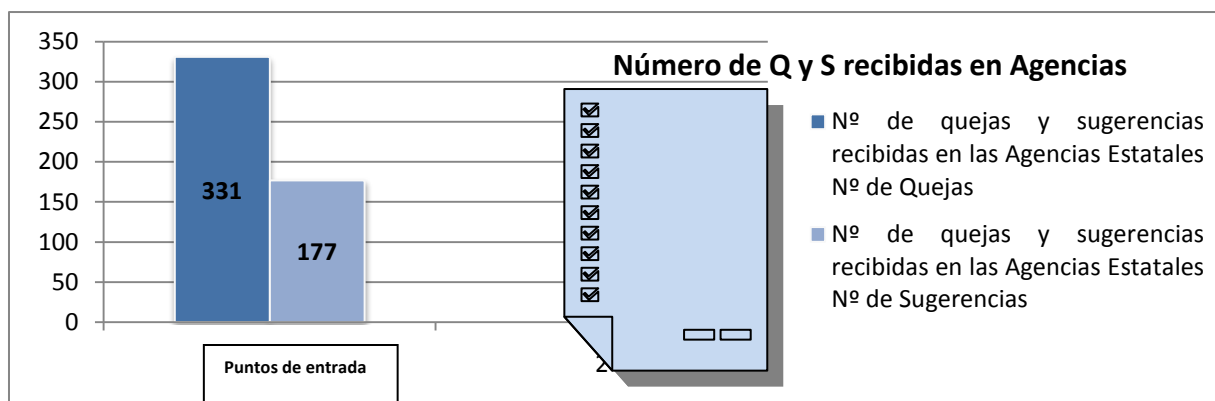


Gráfico nº 11. Número de Q y S recibidas en Agencias

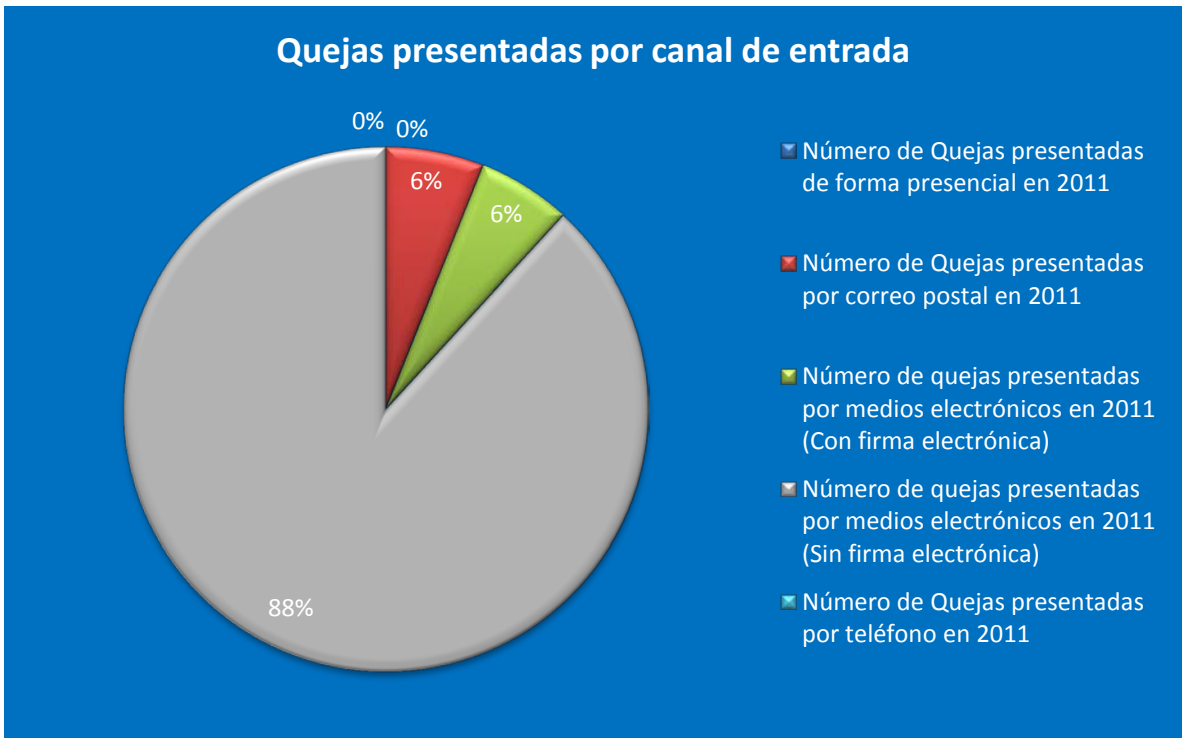


Gráfico nº 12. Q y S presentadas por canales de entrada

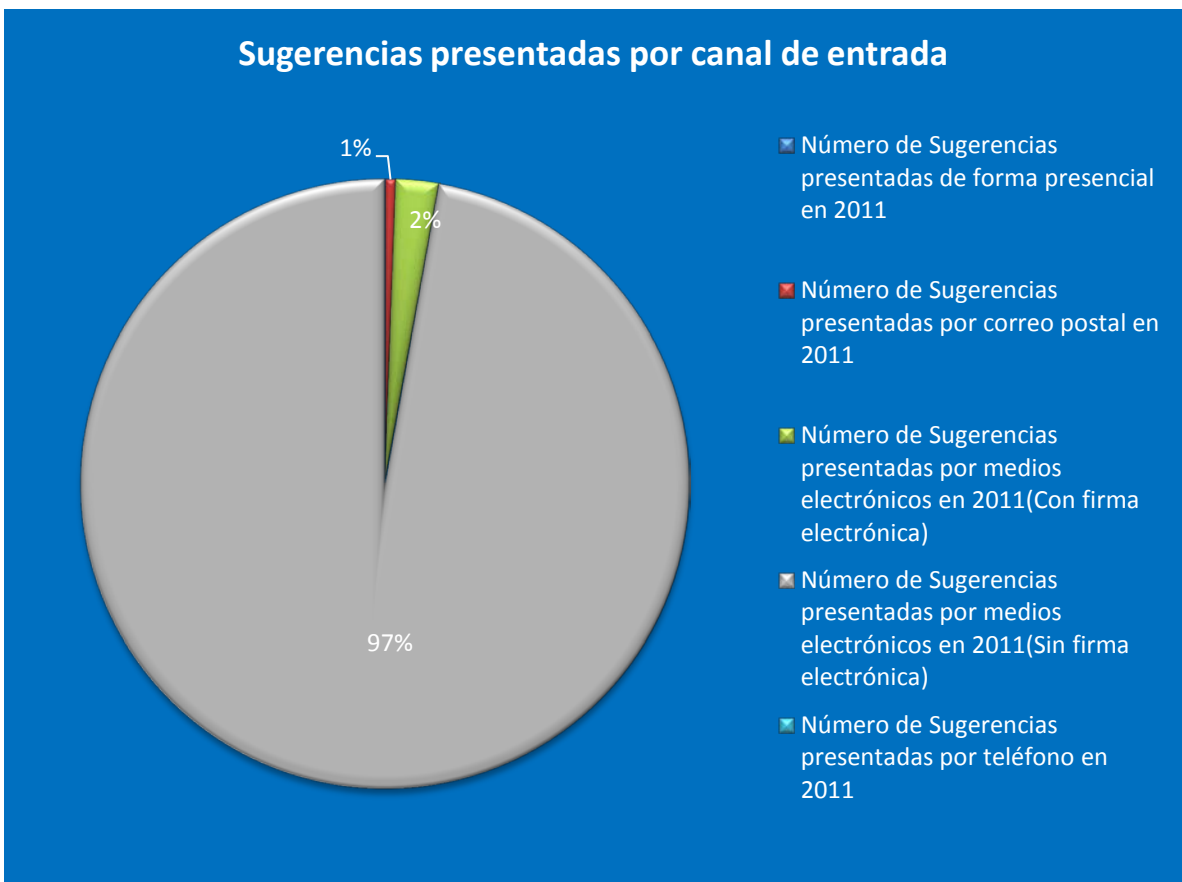


Gráfico nº 13. Sugerencias presentadas por canales de entrada

Gestión de las Quejas y Sugerencias recibidas

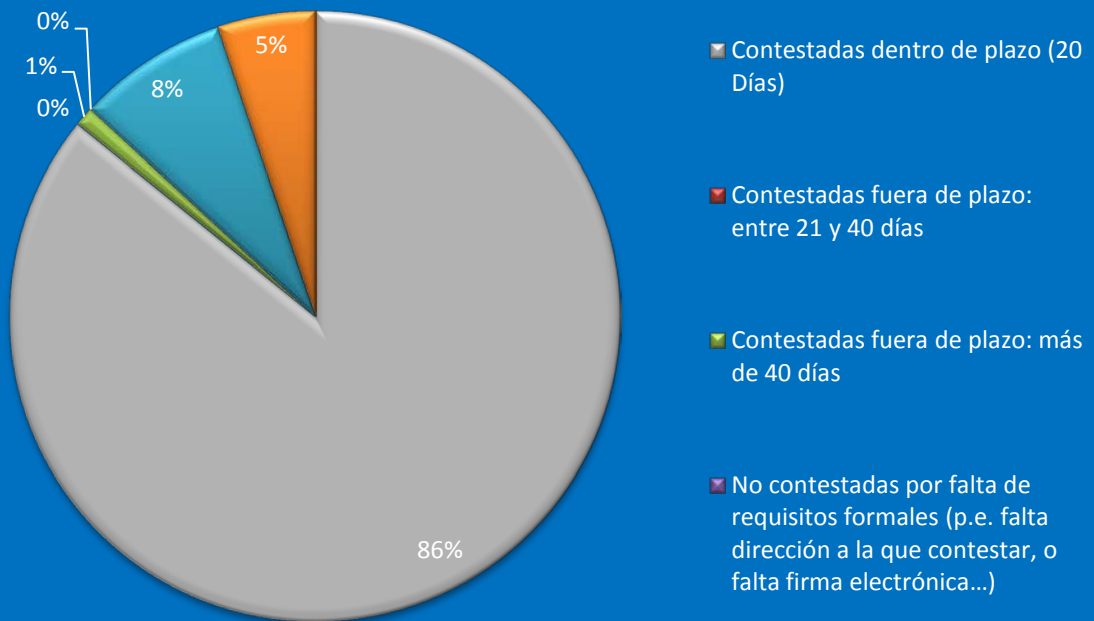


Gráfico nº 14. Gestión de Quejas y Sugerencias Recibidas.

3.4. PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

Tal programa establece la conveniencia de realizar evaluaciones de la Gestión de Calidad a partir de modelos reconocidos como CAF, EFQM o EVAM, sin perjuicio de otros modelos que ya se vengán aplicando o puedan aplicarse en las Agencias Estatales. 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.

Programa de Evaluación de las Organizaciones (desarrollo del programa en 2011)

	1.Formación en Modelos de Excelencia y proceso de Autoevaluación	2.Extensión de la formación y constitución del/los Equipos de Autoevaluación	3.Realización de una Autoevaluación de la gestión conforme a un Modelo de referencia	4.Establecimiento de Grupos de trabajo para el desarrollo de las acciones del Plan de Mejora derivado de la Autoevaluación	5.Certificación del nivel de Excelencia por entidades externas y Participación en Programa de Reconocimiento.
AEA					
AEBOE					
AECID					
AEMET					
AEMPS					
AESA					
AEVAL					
CSIC					

Tabla nº 10. Utilización de Evaluación de la Calidad Organizativa

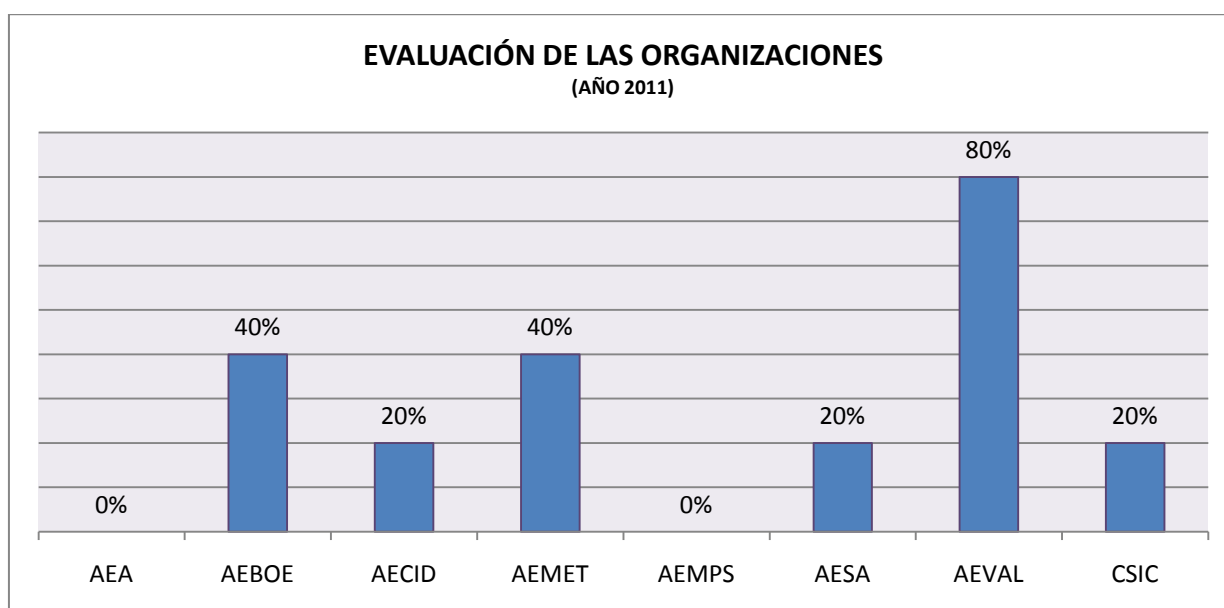


Gráfico nº 15. Grado de despliegue del Programa de Evaluación de la Calidad en las Agencias Estatales en %

En este programa cabe destacar la actividad de cuatro Agencias Estatales. En primer lugar destacan **AEBOE** y **AEMET**, que han llevado a cabo sendas Autoevaluaciones con el Modelo EVAM, prosiguiendo a continuación con el proceso de implantación de acciones de mejora. **AEBOE** destaca y sirve como referencia al resto en este programa pues ha sido la primera Agencia que tras lograr certificarse conforme al Modelo de Excelencia (EVAM), obteniendo la certificación AEVAL en 2011 con un rango entre 200 y 299 puntos, continuó desarrollando las acciones de mejora resultado de la Autoevaluación. En el caso de **AECID**, esta Agencia también logró certificar su nivel de excelencia en Enero de 2011 y ha llevado a cabo, desde la aprobación del último Plan Director 2009-2012, una de serie de actuaciones en materia de eficacia y calidad de la ayuda para el desarrollo, de acuerdo con los principios establecidos en la Declaración de París de Eficacia y Calidad de la ayuda, ratificados en la agenda de Accra y la reunión de alto nivel celebrada en Busan.

La cuarta Agencia destacada es **AEVAL**, que durante 2011 finalizó la revisión del Informe de la autoevaluación realizada en 2010 con el Modelo CAF (es su segunda Autoevaluación, tras la primera con EFQM), tras lo que procedió implantar las acciones derivadas de las áreas de mejora identificadas.

Por su parte, **ÁEA**, **CSIC** y **AEMPS** han realizado actuaciones puntuales en sus departamentos pero no cuentan con una Autoevaluación global de su gestión.

3.5. PROGRAMA DE RECONOCIMIENTO

Este programa tiene la finalidad de contribuir, mediante el reconocimiento de las organizaciones, a la mejora de la calidad y a la innovación en la gestión pública, a través de dos subprogramas o acciones. El subprograma de Reconocimiento a la Excelencia y el subprograma de premios. Además se contemplará la participación de las Agencias Estatales en otros premios o reconocimientos.

A continuación se recoge la actividad de las Agencias Estatales en este apartado:

AEA

CERTIFICACIONES O ACREDITACIONES EN EL ÁMBITO DE LA NORMALIZACIÓN			
Denominación de la Agencia unidad que se ha sometido a un proceso de CERTIFICACIÓN O ACREDITACIÓN CON ARREGLO A NORMAS Y ESTÁNDARES INTERNACIONALES (y fecha de realización)	Norma de Certificación: Sistema de Calidad (p.e. ISO 9001); Gestión Medioambiental (p.e. ISO 14001), Seguridad de la Información (ISO 27001), Riesgos Laborales (ISO 18001), etc...	Fecha de emisión y Vigencia en 2011 (si/no)	Entidad emisora de la certificación o acreditación? (Por ejemplo, AENOR)
LABORATORIO DE CONTROL DEL DOPAJE DE LA AEA	UNE-EN-ISO/IEC 17025	2001 Sí	ENAC
LABORATORIO DE CONTROL DEL DOPAJE DE LA AEA	NORMA INTERNACIONAL DE LABORATORIOS DE CONTROL DEL DOPAJE	1999 Sí	AGENCIA MUNDIAL ANTIDOPAJE
LABORATORIO DE CONTROL DEL DOPAJE DE LA AEA	ENSAYOS DE APTITUD	2008 Sí	CENTRO SUIZO DE CONTROL DE CALIDAD

AEBOE

CERTIFICACIONES EMITIDAS POR AEVAL CONFORME A MODELOS DE EXCELENCIA			
CERTIFICACIÓN O RENOVACIÓN INDICAR (C) O (R)	MODELO CONFORME AL QUE HA SIDO CERTIFICADO (EFQM, CAF, EVAM)	FECHA DE LA CERTIFICACIÓN	PUNTUACIÓN OBTENIDA SELLOS AEVAL: (EFQM) 0-1000 PUNTOS/ (CAF) 0-900 PUNTOS/ (EVAM) 0-500
C	EVAM	24-05-2011	200-299

CERTIFICACIONES EN EL ÁMBITO DE LA NORMALIZACIÓN				
Nº	Denominación de la Agencia unidad que se ha sometido a un proceso de CERTIFICACIÓN O ACREDITACIÓN CON ARREGLO A NORMAS Y ESTÁNDARES INTERNACIONALES (y fecha de realización)	Norma de Certificación: Sistema de Calidad (p.e. ISO 9001); Gestión Medioambiental (p.e. ISO 14001), Seguridad de la Información (ISO 27001), Riesgos Laborales (ISO 18001), etc...	Fecha de emisión y Vigencia en 2011 (si/no)	Entidad emisora de la certificación o acreditación? (Por ejemplo, AENOR)
1	IMPRESA NACIONAL	UNE-EN ISO 9001:2008	24-07-2000 Sí	AENOR
2	ÁREA DE DOCUMENTACIÓN E INFORMACIÓN	UNE-EN ISO 9001:2008	29-10-2001 Sí	AENOR
3	IMPRESA NACIONAL	Certificado Forest Stewardship Council (FSC) ¹	2010 Sí	SGS

¹ Asegura que las ediciones realizadas en la Imprenta Nacional y certificadas, se imprimen en papel procedente de bosques y plantaciones cuya gestión es ambientalmente responsable, socialmente beneficiosa y económicamente viable. Primer organismo de la Administración del Estado español que la obtiene.

AECID

CERTIFICACIONES EMITIDAS POR AEVAL CONFORME A MODELOS DE EXCELENCIA				
Denominación de la Agencia o unidad	Certificación o Renovación Indicar (C) o (R)	Modelo conforme al que ha sido certificado (EFQM, CAF, EVAM)	Fecha de la Certificación	Puntuación Obtenida SELLOS AEVAL: (EFQM) 0-1000 puntos/ (CAF) 0-900 puntos/ (EVAM) 0-500
Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID)	(C)	EVAM	2011	Nivel 200-299

AEMET

CERTIFICACIONES O ACREDITACIONES EN EL ÁMBITO DE LA NORMALIZACIÓN				
Nº	Denominación de la Agencia unidad que se ha sometido a un proceso de CERTIFICACIÓN O ACREDITACIÓN CON ARREGLO A NORMAS Y ESTÁNDARES INTERNACIONALES	Norma de Certificación: Sistema de Calidad (p.e. ISO 9001); Gestión Medioambiental (p.e. ISO 14001), Seguridad de la Información (ISO 27001), Riesgos Laborales (ISO 18001), etc...	Fecha de emisión y Vigencia en 2011 (si/no)	Entidad emisora de la certificación o acreditación? (Por ejemplo, AENOR)
1	La prestación de servicios meteorológicos a la navegación aérea civil (observación meteorológica de aeródromos; predicción y vigilancia meteorológica de aeródromos; predicción y vigilancia meteorológica de área; y suministro de información meteorológica a clientes y usuarios).	UNE-EN ISO 9001:2008	Obtención: Febrero 2011. Revisada en diciembre 2011 Vigente en 2011	AENOR(ER-0163/2011)
2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proceso de Gestión de la Red Radiométrica Nacional e Banda Ancha ▪ Proceso de gestión de la Red de Espectrofotómetros (Brewer) ▪ Proceso de gestión de 	UNE-EN ISO 9001:2008	Obtención: Diciembre de 2009. Revisada en diciembre 2011 Vigente en 2011	SGS (ES09/7597)

	la Red de Fotómetros Solares (CIMEL)			
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proceso de gestión de ozono-sondeos ▪ Proceso de gestión de la Red de Medida de Calidad del Aire EMEP/VAG/CAMP 			
PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS A OTRAS INICIATIVAS				
Nº	Organismo convocante	Denominación del Premio o reconocimiento	Fecha de obtención del premio o reconocimiento	Postulación o tipo de Reconocimiento (p.e. Finalista, 1º Premio, 2º Premio, Accésit, etc...)
1	APIA (Asociación de Periodistas de Información Ambiental)	Premios Vía Apia a la transparencia informativa en materia de medio ambiente	24-12-11	1º Premio

AEMPS

CERTIFICACIONES O ACREDITACIONES EN EL ÁMBITO DE LA NORMALIZACIÓN				
Nº	Denominación de la Agencia unidad que se ha sometido a un proceso de CERTIFICACIÓN O ACREDITACIÓN CON ARREGLO A NORMAS Y ESTÁNDARES INTERNACIONALES (y fecha de realización)	Norma de Certificación: Sistema de Calidad (p.e. ISO 9001); Gestión Medioambiental (p.e. ISO 14001), Seguridad de la Información (ISO 27001), Riesgos Laborales (ISO 18001), etc...	Fecha de emisión y Vigencia en 2011 (si/no)	Entidad emisora de la certificación o acreditación? (Por ejemplo, AENOR)
1	Laboratorio de Hemoderivados	UNE-EN-ISO/IEC 17025	Sí	ENAC
2	Laboratorio de Virología y Biología Molecular	UNE-EN-ISO/IEC 17025	Sí	ENAC
3	Laboratorio de Antimicrobianos	UNE-EN-ISO/IEC 17025	Sí	ENAC
4	Laboratorio de Control Microbiológico	UNE-EN-ISO/IEC 17025	Sí	ENAC
5	Organismo Notificado	UNE-EN-ISO 13485	Sí	ENAC
PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS A OTRAS INICIATIVAS				
Denominación del Premio o reconocimiento		Fecha de obtención del premio o reconocimiento	Postulación o tipo de Reconocimiento (p.e. Finalista, 1º Premio, 2º Premio, Accesit, etc...)	
Reconocimiento a la AEMPS por su apoyo a la difusión de los valores sanitarios y medioambientales de la		23/11/2011	Otorgado por la revista Actualidad Económica	

Actividad de SIGRE		
Favoritos en la red del ámbito sanitario	6/6/2012	Otorgado por el periódico Diario Médico

AESA

NO CONSTA ACTIVIDAD EN ESTE PROGRAMA DURANTE 2011

AEVAL

NO CONSTA ACTIVIDAD EN ESTE PROGRAMA DURANTE 2011

CSIC²

CERTIFICACIONES O ACREDITACIONES EN EL ÁMBITO DE LA NORMALIZACIÓN					
Centro	Laboratorio/Unidad/ Alcance	/Norma	Entidad	Certificado	Fecha
León	Laboratorios de Ensayo del Departamento de Nutrición y Producción de Herbívoros	UNE-EN-ISO/IEC 17025	ENAC	906/LE1609	10/06/2011
Instituto de Investigaciones Marinas	Laboratorio nacional de referencia de enfermedades de moluscos bivalvos	UNE-EN-ISO/IEC 17025	ENAC	946/LE1872	18/11/2011
Instituto de Ciencias de la Construcción Eduardo Torroja	Laboratorio DIT	UNE-EN ISO 9001:2008	AENOR	ER-1115/2011	11/11/2011
Instituto de Catálisis y Petroleoquímica	Unidad de Apoyo a la Investigación	UNE-EN ISO 9001:2008	AENOR	ER-0559/2011	08/06/2011
Instituto de Física de Cantabria	Laboratorio de Metrología	UNE-EN ISO 9001:2008	AENOR	ER-1067/2011	21/10/2011
110 científicos de esta Agencia han recibido reconocimientos externos a su labor investigadora					

² En este apartado se relacionan las nuevas certificaciones y acreditaciones recibidas en el año 2011, a las que hay que añadir el mantenimiento de 18 certificaciones y 5 acreditaciones obtenidas en años anteriores.

RECAPITULACIÓN: APLICACIÓN DEL MARCO GENERAL PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD EN LAS AGENCIAS ESTATALES

En el Apartado de **Análisis de la Demanda y Estudios de Satisfacción**, primer programa del Marco General de Calidad, el valor general que denota el grado de desarrollo es del 54%. La aspiración de este programa es que las Agencias Estatales dispongan de mecanismos solventes y permanentes para el Análisis de la Demanda y el estudio de la Satisfacción de sus usuarios. Cinco Agencias Estatales ya lo han logrado: **AEBOE, AEMET, AEMPS, AESA y AEVAL**.

El **Programa de Cartas de Servicios** cuenta con un valor general para este apartado de un 53%. Las siguientes Agencias **AEBOE, AECID, AEVAL y CSIC** ya han publicado Cartas de Servicios y cuentan con experiencia en el programa. En el caso de **AEBOE** además, cuenta con Cartas de Servicios Convencionales y Electrónicos vigentes.

El resto de Agencias cuentan con borradores de la Carta con diferente grado de seguimiento y consolidación en el programa. **AESA y AEMPS** realizan seguimiento de los compromisos pese a que sus cartas tienen un carácter interno y **AEMET** está pendiente de actualizar su Carta de Servicios. En el caso de **AEA** existe un borrador de la carta pero no consta seguimiento del mismo.

Respecto del **Programa de Quejas y Sugerencias**, tercero del Marco General de Calidad, se ha constatado una implantación acorde con la utilización del mismo por cada Agencia en orden a su misión, resultando que su desarrollo global en las Agencias Estatales es del 52%. Así, todas las Agencias Estatales cuentan con procedimientos para la tramitación. También todas las Agencias, salvo **AEA**, cuentan con la posibilidad de puntos de entrada electrónicos para la tramitación, un requisito contemplado en la legislación.

Todas las Agencias salvo **AEA y AEMPS** realizan un informe estructurado con un análisis sobre sus quejas y sugerencias. Ésta última lo contempla en su procedimiento. Además tres Agencias: **AEBOE, AEMET y CSIC** cuentan con manuales para la contestación de Quejas y Sugerencias o sistemas para la explotación de las mismas. El caso de **AEBOE** destaca, siendo la referencia para este programa.

El **Programa de Evaluación de las organizaciones** tiene un recorrido incipiente en las Agencias Estatales, representado por un alcance del 28%. Las novedades en 2011 atañen a **AEMET y AECID** que han certificado su gestión conforme al Modelo de Excelencia EVAM. La mitad de las Agencias Estatales ya han realizado experiencias de Autoevaluación con Modelos de Excelencia en los últimos años. Concretamente: **AEBOE, AECID, AEMET y AEVAL**.

CAPITULO 4. INICIATIVAS Y BUENAS PRÁCTICAS DE LAS AGENCIAS EN MATERIA DE INNOVACIÓN

En este apartado se recopilan las iniciativas y buenas prácticas llevadas a cabo por las Agencias Estatales en 2011, atendiendo a los siguientes criterios:

- Procesos de innovación relacionados con la implementación de nuevos métodos de provisión de servicios o bienes que pueden, por ejemplo, suponer mejoras significativas en funciones de apoyo como la informática. Ej. Prestación de servicios a través de nuevos canales como internet o sistemas de gestión electrónicos o aplicaciones (apps) para diferentes plataformas.
- Las innovaciones de organización relacionadas con la implementación de un nuevo método de organización o gestión de los programas de trabajo o rediseño de los mismos que difiera significativamente de los métodos existentes en la organización. Ej. Programas de teletrabajo, rediseño de procesos.
- La innovación en nuevos productos, nuevos servicios o un bien que es nuevo o introduce una mejora significativa en comparación con los servicios existentes. Ej. comunicación de datos fiscales a los ciudadanos.

La recopilación de la actividad de las Agencias Estatales en este apartado arroja la siguiente información, que debe ser considerada como un punto de partida:

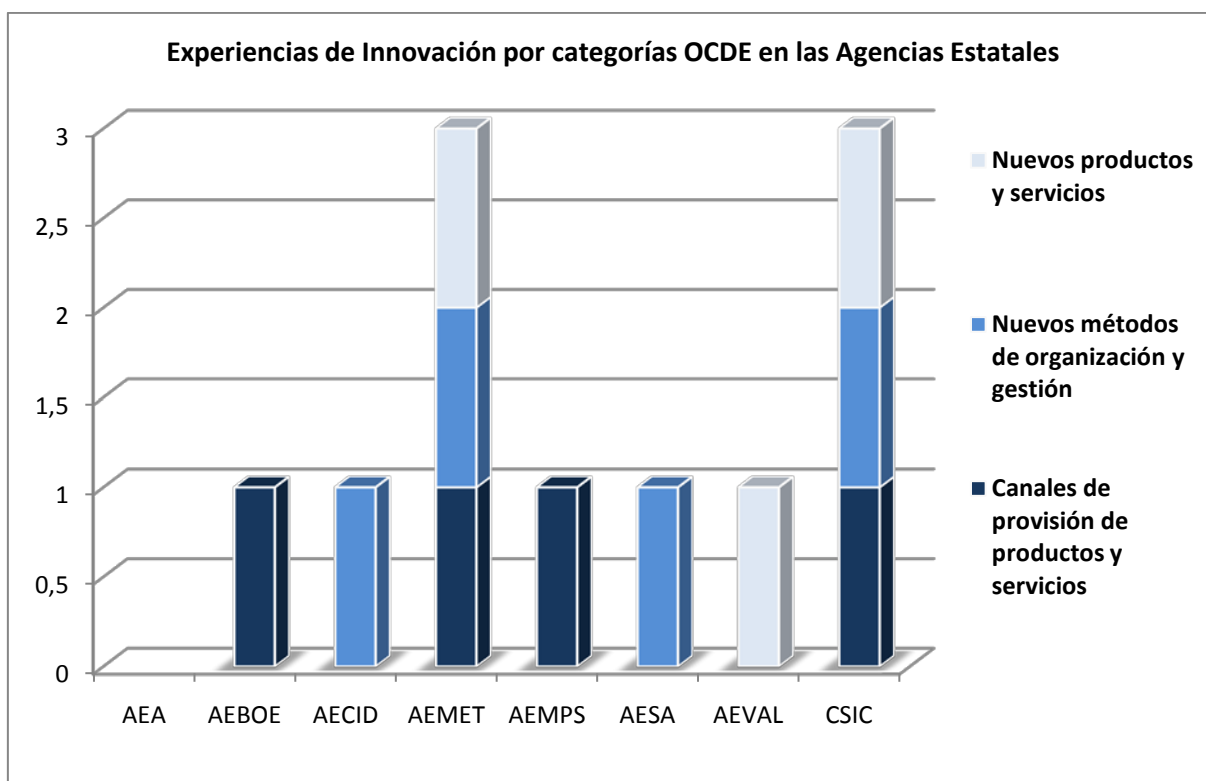


Gráfico nº 16. Experiencias de Innovación de acuerdo a categorías OCDE en Agencias Estatales.

Como puede observarse en el gráfico anterior:

- **AEA:** no ha realizado actividad en este apartado
- **AEBOE:** la principal experiencia de innovación en productos y servicios ha sido la publicación en su sede electrónica de textos legales en formato ePUB que pueden descargarse de forma gratuita y leerse en dispositivos electrónicos, facilitando así una mayor accesibilidad y reduciendo el impacto medioambiental de la actividad de publicaciones.
- **AECID:** ha acometido Innovaciones en la organización y gestión con la implementación, a través de las OTC, de procesos de planificación de la actividad llevada a cabo por la agencia en otros países, con el fin de mejorar el seguimiento y evaluación de las actividades desarrolladas y la rendición de cuentas, tanto a los socios como a la ciudadanía española.
- **AEMET:** Cuenta con experiencias de innovación numerosas en todos los campos. Todas tienen una dimensión internacional y en la mayor parte de los casos son fruto de la cooperación:
 - o Innovaciones en la gestión como la realización de Informes de estadísticas de seguimiento de las incidencias en unidades operativas.
 - o Innovaciones en la provisión de servicios como el AutoBriefing (Herramienta de apoyo a las oficinas meteorológicas de defensa dentro del proyecto de modernización del apoyo meteorológico a Defensa.
 - o Innovación en productos y servicios como:
 - o NWC SAF, El SAF de Nowcasting de EUMETSAT pertenece a la Red de Centros de Aplicaciones Satelitales (Satellite Application Facilities, SAF) que la Organización Europea para la Explotación de los Satélites Meteorológicos, EUMETSAT, tiene distribuidos por Europa, como parte del Segmento Terrestre. Este SAF es un consorcio formado por los servicios meteorológicos de Francia (METEO-FRNACE), Suecia (SMHI), Austria (ZAMG) y España (AEMET) y está liderado por AEMET. El NWC SAF está considerado Centro de Excelencia para el Nowcasting en EUMETSAT.
 - o Otra iniciativa interesante es su participación en HIRLAM (High Resolution Limited Area Modelling) es un programa de cooperación entre miembros del Consorcio HIRLAM sobre predicción numérica de área limitada de alta resolución. La colaboración se organiza en proyectos. Los miembros del consorcio son: Instituto Danés de Meteorología (DMI), Instituto Finés de Meteorología (FMI), Oficina Islandesa de Meteorología (Vedurstofa Islands), Servicio Irlandés de Meteorología (Met Éiream), Instituto Real Meteorológico de los Países Bajos (KNMI), Instituto Noruego de Meteorología (met.no), Instituto Sueco de Meteorología e Hidrológica (SMHI) y AEMET. Tanto la Directora del Programa como el Presidente del Consejo del Consorcio pertenecen al KNMI.
 - o MACC (Monitoring Atmospheric Composition and Climate) es un proyecto financiado en el marco del 7º Programa Marco de la Unión Europea Es un consorcio de 45 organismos de los cuales 12 son servicios meteorológicos nacionales. Liderado por CEPPM.
 - o EC-EARTH es un proyecto del CEPPM para la predicción del clima basado en la predicción estacional de CEPPM. El consorcio está formado por 22 instituciones académicas y los servicios meteorológicos de 10 países de Europa

- **AEMPS:** ha llevado a cabo innovaciones en el canal de provisión de servicios con la nueva web: www.aemps.gob.es pretende proporcionar a los ciudadanos y profesionales toda la información sobre medicamentos y productos sanitarios de forma comprensible, ofreciendo una fuente primaria de consulta sobre medicamentos y productos sanitarios, elaborada desde la independencia y el rigor científico para que sea segura y fiable. Entre la información existente se encuentra, por ejemplo, aquella sobre qué medicamentos están autorizados, las condiciones de utilización, disponibilidad, problemas de suministro, suspensiones, retiradas, problemas de seguridad, medicamentos ilegales, alertas por problemas de calidad y la notificación de muchas otras acciones regulatorias o cualquier novedad legislativa que forme parte de las responsabilidades que la AEMPS tiene encomendadas para velar por las garantías de calidad, seguridad, eficacia e información de los medicamentos y productos sanitarios desde el punto de vista de protección de la salud de los ciudadanos.

- **AESA:** Se ha centrado en la innovación en la gestión con el objetivo de facilitar la realización de inspecciones en campo, se ha desarrollado un sistema de gestión de la realización de inspecciones de seguridad en aeropuertos mediante el uso de dispositivos móviles tipo "Tablet". Los resultados de la inspección son más completos y fiables. El inspector puede introducir los resultados de la comprobación en el momento, comprobando que dispone de toda la información necesaria y que puede verificar el cumplimiento integra. Estos dispositivos le permiten moverse con mayor facilidad en áreas aeroportuarias de difícil acceso, y que han de ser objeto de inspección.

- **AEVAL:** ha realizado avances en la prestación de nuevos servicios en su ámbito de actividad con dos iniciativas:
 - El diseño de un Marco Metodológico Integrado, que facilitará a las organizaciones de la Administración General del Estado una aproximación progresiva a la implantación de un sistema de Gestión de Calidad, partiendo de la situación particular de cada una de ellas. Este trabajo ha permitido definir la secuencia de fases a seguir para la implantación de un Plan de Calidad, adaptadas a los distintos niveles de madurez de las organizaciones.

 - La innovadora metodología de Evaluación empleada en la VEXCAN (ventanilla para el Comercio Exterior de Canarias) como instrumento de colaboración y coordinación interadministrativa; de valorar su contribución a los planes de simplificación administrativa, de alianzas y de lucha contra el fraude de la AEAT; de conocer la percepción de los grupos de interés y específicamente los beneficios que les ha reportado VEXCAN; y servir de buena práctica para el estudio de duplicidades –y sus soluciones- en el Estado Autónomo.

El enfoque metodológico de la evaluación llevada a cabo ha tenido una doble perspectiva. Por una parte, ha considerado el punto de vista de quienes utilizan y se benefician del servicio, analizando sus expectativas y su percepción, y, por otra, ha analizado la estructura administrativa que moviliza distintos recursos a través de unos procesos y procedimientos en los que participan las personas de la/s organización/es, logrando un rendimiento determinado. Se han utilizado, por tanto, datos procedentes de registros administrativos e información obtenida mediante técnicas cualitativas y cuantitativas de investigación social (encuestas, entrevistas en profundidad y grupos focales).

- **CSIC:** Cuenta con una experiencia muy destacada en los siguientes campos:
 - a) Canales para la prestación de servicios:
 - o Sede electrónica. Aunque se trata de un requisito legal, la creación en marzo de 2010 de la Sede electrónica de la Agencia CSIC ha supuesto un cambio sustancial al facilitar al ciudadano y a las empresas la posibilidad de realizar sus trámites de forma

electrónica, principalmente en lo relativo a contratación, tanto de personal como de servicios o adquisición de equipamiento, gestión de recursos administrativos y quejas y sugerencias.

- Redes sociales. Contacto directo con la sociedad a través de las redes sociales (twitter, facebook, youtube) de numerosos centros del CSIC y distintas unidades, relacionadas principalmente con la cultura científica, con la comunicación entre científicos y los servicios de información. Relación en <http://www.csic.es/web/guest/redes-sociales>
- Canales RSS. La Agencia también ofrece posibilidad de suscripción a cuatro canales RSS: noticias, agenda, ciencia y sociedad y videos.
- b) Innovaciones en la organización y gestión.
 - La Agencia CSIC, desde el ámbito de su administración central y según lo previsto en su Plan Estratégico, viene implantando una serie de herramientas informáticas para la mejora de sus procedimientos internos, accesible a todos los gestores de los centros y al propio personal del CSIC, de acuerdo a los roles de accesibilidad establecidos, en su intranet.
- c) innovación en productos y servicios.
 - Libros electrónicos. Desde el Departamento de Publicaciones del CSIC se ha puesto en marcha una parte de su catálogo en soporte electrónico para descarga desde su página web. Este nuevo catálogo de e-books completa el de su edición impresa.
<http://libros.csic.es/index.php?PHPSESSID=caa6caab6f11e0f2e66c658413b9d722>
 - Digital CSIC. Digital CSIC. Ciencia en abierto, es un repositorio institucional cuyo objetivo es organizar, archivar, preservar y difundir en modo de acceso abierto la producción intelectual resultante de la actividad investigadora del CSIC. Dispone de más de 48.000 registros y se han descargado más de 9 millones de documentos desde su creación en el 2010. <http://digital.csic.es/>

CAPITULO 5. INICIATIVAS Y BUENAS PRÁCTICAS DE LAS AGENCIAS EN MATERIA DE TRANSPARENCIA, DERECHO A LA INFORMACIÓN Y BUEN GOBIERNO

En este apartado se recopilan las iniciativas y buenas prácticas llevadas a cabo por las Agencias Estatales en 2011, tomando como referencia el Proyecto de Ley de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno. Se recogen los siguientes tipos de iniciativa para la realización de un primer seguimiento en las Agencias Estatales: Publicidad Activa, Derecho a la Información Pública y Buen Gobierno.

Las experiencias de las Agencias Estatales durante 2011 son aun incipientes pues aun no se había promulgado la Ley que ha de impulsar este tipo de iniciativas:

AEA: No ha llevado a cabo actividad en este apartado durante 2011.

AEOE: En lo que se refiere a la publicidad activa, una vez aprobados el Plan de Acción, el Informe General de Actividad y las cuentas anuales, se publica un resumen de dichos documentos en el «BOE». Además, el contenido completo de estos documentos se encuentra disponible en la sede electrónica de la Agencia. También en la web se encuentran las Cartas de Servicios y la normativa de aplicación.

AECID: Respecto al apartado de Buen gobierno, ha llevado a cabo la aprobación de un Código Ético que enumera los principios éticos y valores que la AECID ha decidido considerar como los más relevantes en su actividad diaria, quedando así fijados en un documento que ha sido adoptado por el máximo órgano de gobierno de la Agencia: el Consejo Rector. Además, se prevé la creación de un Comité de Ética concebido como un foro de asesoramiento y consulta permanentes que interpretará el código y velará por su aplicación, dirimiendo los posibles conflictos éticos que puedan surgir en el trabajo diario de la Agencia y manteniendo un clima ético adecuado.

AEMET: Ha desarrollado el apartado correspondiente al derecho a la información con una mayor apertura de AEMET a los medios de comunicación: jornadas de formación para periodistas e inclusión de nuevas secciones y datos en la web.

AEMPS: Accesibilidad electrónica a los operadores económicos para la gestión electrónica de actividades de Comercio Exterior. El 29 de julio de 2011 fue publicado en el BOE la Orden SPI/2136/2011, de 19 de julio, por la que se fijan las modalidades de control sanitario en frontera por la inspección farmacéutica y se regula el Sistema Informático de Inspección Farmacéutica de Sanidad Exterior. Este permite la tramitación electrónica de las solicitudes, escritos y comunicaciones relativas al procedimiento de control sanitario, en relación con el tráfico internacional. Va dirigido a los Operadores Económicos y a la Industria Farmacéutica que gestionen o realicen operaciones de Importación y Exportación de Medicamentos, Materias Primas, Productos Sanitarios y Cosméticos.

AESA: publica en su página web cada año, las cuentas anuales y el informe de gestión del año anterior así como el plan de acción para el año en curso. Además de los informes anuales, AESA hace difusión al sector y al público en general de los elementos más relevantes de su actividad diaria a través de su página web mediante una sección de galería de noticias y una recopilación de los artículos aparecidos en prensa relacionados directamente con la Agencia.

AESA ha fortalecido y agilizado la comunicación con el ciudadano mediante el correo electrónico de su página, desde el cual, y dentro de los límites legales a los que se debe AESA, se responde de la manera más completa posible a los requerimientos de información que a través de ella se producen.

Además, AESA ha desarrollado una serie de aplicaciones a través de las cuales las organizaciones y personal aeronáutico previamente autorizado pueden acceder, a través de la sede electrónica, a los datos de sus respectivas certificaciones, licencias y aprobaciones y a distintas gestiones en relación con éstas.

AEVAL: cuenta con un Código Ético Profesional, un documento en el que establece los principios, reglas y modelos de conducta deseables, que se configuran como objetivo-compromiso de la organización conforme a principios de corrección y racionalidad, en coherencia con su misión y sus normas. El Código Ético Profesional es la guía de actuación de los profesionales de AEVAL. Además, en el ámbito de la publicidad activa, AEVAL ha puesto en marcha un “newsletter” mediante el que informa de las novedades e iniciativas en el sector a organizaciones y personas del ámbito de la Gestión de Calidad y a todos aquellos que lo solicitan. Complementariamente AEVAL utiliza las redes sociales (facebook y twitter) para dar a conocer sus servicios.

CSIC: Los centros del CSIC publican en sus sitios web la información relativa a las actividades que desarrollan, de su estructura organizativa, así como de los resultados que obtienen de su actividad.

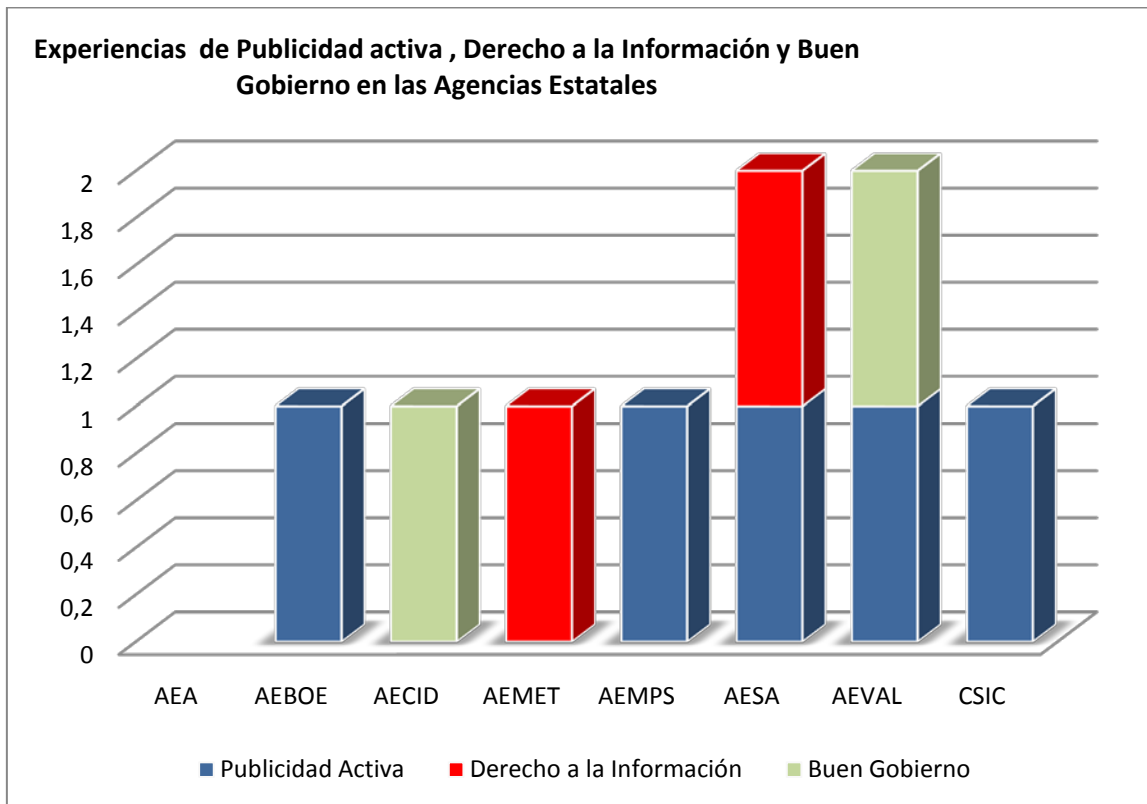


Gráfico nº 17. Experiencias en materia de Transparencia, derecho a la Información y Buen Gobierno de acuerdo a categorías OCDE en Agencias Estatales.

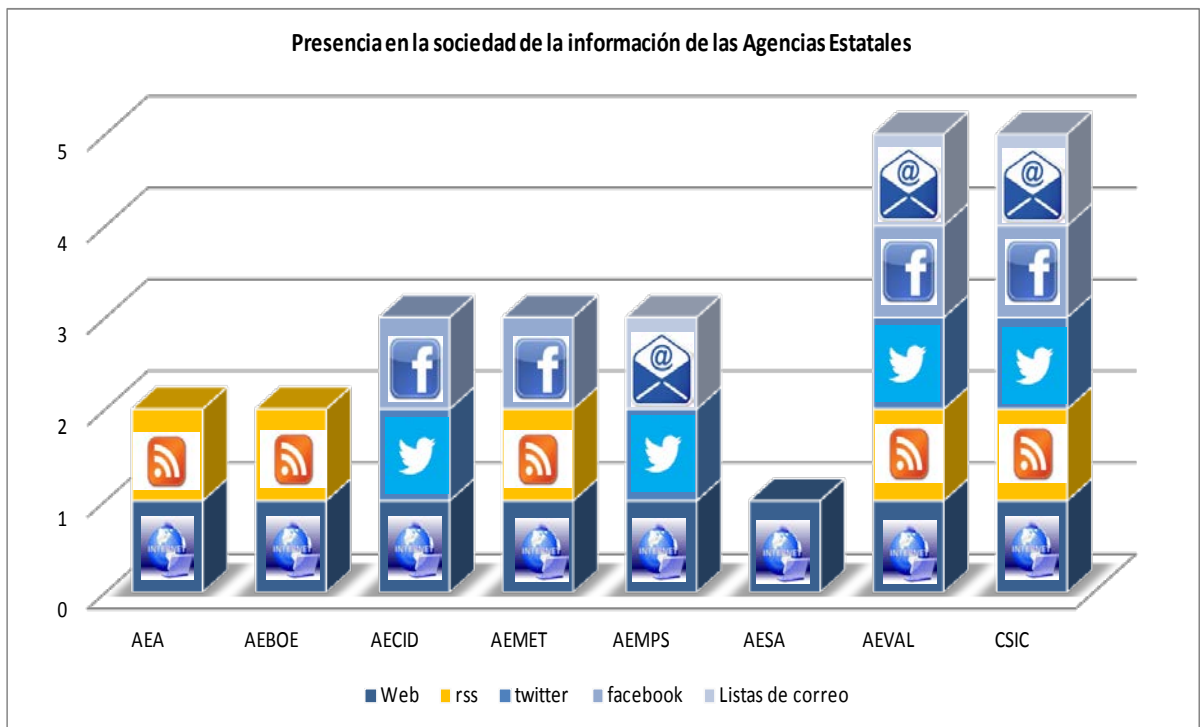


Gráfico nº 18. Presencia en la Sociedad de la información de las Agencias Estatales.

CAPITULO 6. INICIATIVAS Y BUENAS PRÁCTICAS DE LAS AGENCIAS EN MATERIA DE SOSTENIBILIDAD

La resolución (A/49/726) aprobada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en Febrero de 1995 reconoce el importante papel que pueden desempeñar los gobiernos y en particular las Administraciones Públicas en relación con las que denomina “nuevas responsabilidades resultantes del crecimiento económico sostenido y del desarrollo sostenible”. A partir de esta resolución y subrayando la importancia que la acción de las Agencias Estatales puede suponer para el desarrollo sostenible, este informe pretende identificar iniciativas y buenas prácticas en este campo. Para ello se han establecido una serie de dimensiones en consonancia con lo reseñado en el documento “Hacia una Administración Pública Sostenible”, publicado por AEVAL y que daba cumplimiento a la resolución de los Directores Generales responsables de Administración Pública de EUPAN por la que se aprobaron las Estrategias a Medio Plazo de la Red para el Trío de Presidencias de España, Bélgica y Hungría en 2010, sugiere la introducción de criterios de sostenibilidad en los modelos de excelencia e informes. Los criterios introducidos, en este caso, tratan de abarcar la sostenibilidad en un sentido amplio y son los siguientes:

- Dimensión Económica: Iniciativas para la mejora de la productividad en las Agencias Estatales
- Dimensión Social: Contribuciones para la cohesión social, el empleo, la salud y la educación.
- Dimensión Cultural: Iniciativas para el mantenimiento y consolidación cultural.
- Dimensión Institucional o de Gobernanza: Avances en Responsabilidad Social Empresarial y sistemas de gestión ambiental (EMAS).
- Dimensión Global: Compromiso con el desarrollo sostenible a escala global, mediante la participación en programas de Ayuda Oficial del Desarrollo y el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio.
- Dimensión Ambiental-territorial: Mejoras en aspectos como la movilidad, transporte y la energía, íntimamente relacionados con el cambio climático.

Las principales prácticas de las Agencias Estatales en materia de sostenibilidad son las siguientes:

AEA: recogida por una empresa autorizada de los residuos biológicos, químicos y de residuos de papel y cartón, generados por la agencia.

AEBOE: Concede gran importancia a la dimensión medioambiental habida cuenta de que una parte importante de su actividad está relacionada con las artes gráficas, actividad potencialmente generadora de residuos peligrosos y no peligrosos.

Dispone del certificado Forest Certification Assessment (FSC) que garantiza que el papel que se utiliza en la elaboración de los productos certificados procede de bosques gestionados de forma sostenible desde el punto de vista ambiental, social y económico. En el año 2011, el 31% del total de papel consumido por la Imprenta Nacional para los trabajos editoriales ha sido papel certificado FSC.

Dispone de procedimientos y contratos de servicios para la gestión y recogida de los residuos peligrosos y no peligrosos.

También premió y puso en marcha un Proyecto de mejora sobre Gestión de Residuos no peligrosos, en el que participaron 5 trabajadores del Organismo.

Una vez aprobado por el Gobierno el Plan de intensificación del ahorro y la eficiencia energética, la Agencia puso en marcha una serie de actuaciones para ahorrar energía que han supuesto una disminución del 12,4% en el consumo eléctrico respecto al año anterior.

AECID: toda su actividad entra de a formar parte de la Dimensión Global: compromiso con el desarrollo sostenible a escala global, mediante la participación en programas de Ayuda Oficial del Desarrollo y el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio

AEMET: Centrada en la dimensión cultural ha llevado a cabo una Exposición itinerante “La Meteorología a través del tiempo. En cuanto a la dimensión global ha desarrollado proyectos de Cooperación al desarrollo de los Servicios Meteorológicos ó Hidrometeorológicos (SMHN) de los países de África Occidental y Cooperación al desarrollo de los Servicios Meteorológicos ó Hidrometeorológicos (SMHN) de Iberoamérica. Por último, en el apartado ambiental ha desarrollado una experiencia de reciclado de aceite procedente de la cocina industrial de la sede central de la Agencia Estatal de Meteorología.

AEMPS: Cubre diversos ámbitos con su Sistema Informático de la Inspección farmacéutica de Sanidad Exterior La aplicación “COSMET” permite la solicitud, envío de documentos relacionados y emisión de certificados electrónicos bilingües de cosméticos para exportación, así como la solicitud y envíos de documentos relacionados de certificados de productos de higiene personal y biocidas de usos clínico y personal.

Además cabe destacar, entre otras experiencias, su Registro de Responsables de productos Sanitarios Está aplicación da cumplimiento a lo establecido en el artículo 24 del Real Decreto 1591/2009 de 16 de octubre, por el que se regulan los productos sanitarios, el artículo 14 del RD 1616/2009 de 26 de octubre, por el que se regulan los productos sanitarios implantables activos, y el artículo 9 del Real Decreto 1662/2000 de 29 de septiembre sobre productos sanitarios para diagnóstico in vitro.

Con el fin de unificar en una sola base de datos el Registro de Responsables de la puesta en el mercado de productos sanitarios, de los productos sanitarios implantables activos y de los destinados a diagnóstico in vitro, y para facilitar el cumplimiento de este requisito legal por parte de los responsables implicados, se ha establecido una única aplicación para hacerlo efectivo mediante la cumplimentación de un formulario electrónico.

Los datos del Registro de Responsables serán trasladados a la Base de Datos Europea EUDAMED a partir del 1 de mayo de 2011, siguiendo lo dispuesto en la Decisión de la Comisión 2010/227/UE, de 19 de abril de 2010, relativa a la Base de Datos Europea sobre productos sanitarios (EUDAMED).

En consecuencia, los fabricantes y representantes autorizados de productos sanitarios de diagnóstico in vitro pueden optar por esta vía para registrarse en el Registro de Responsables de la puesta en el mercado establecido en la AEMPS, estando en este caso exentos de efectuar la comunicación establecida al efecto en la Comunidad Autónoma correspondiente.

AESA: Se ha centrado en la dimensión ambiental con dos iniciativas: el establecimiento de un acuerdo marco entre organismos públicos y privados para el análisis y desarrollo de la industria de biocombustibles de aviación con objeto de producir 200.000 toneladas en el horizonte 2020. La iniciativa reúne a tres ministerios, 2 organismos públicos y trece compañías de distintos sectores. AESA es una de las organizaciones que lidera el proyecto. La segunda iniciativa se centra en la reducción de consumo de combustible y emisiones de aviación en el Atlántico Sur

A EVAL: Ha impulsado la gobernanza mediante la cooperación interadministrativa en el ámbito de la calidad. Durante 2011 impulsó la Red Interadministrativa de Calidad en los Servicios Públicos, con la celebración de tres reuniones del Plenario. También participó en los trabajos desarrollados por el

Comité de Evaluación y los Grupos de Trabajo de Observatorios, Reconocimiento e Impulso y Desarrollo de la Carta de Compromisos con la Calidad. Complementariamente y junto con el Gobierno Vasco organizó la 3ª Conferencia Estatal de Calidad en los Servicios Públicos, que promovidas con periodicidad bienal por AEVAL y la Red Interadministrativa de Calidad en los Servicios Públicos, constituyen un medio para potenciar y exteriorizar la actividad de la Red, difundir la calidad y la evaluación en el sector público desde una lógica de consenso.

CSIC: está implementando numerosos proyectos de sostenibilidad. Uno de los más destacables es la línea de investigación “FOCUS”. Ya en el Plan de Actuación del CSIC 2010-2013 se promovían investigaciones transdisciplinares, orientadas a temáticas complejas, que sin duda se beneficiarían de esta multidisciplinariedad del CSIC.

En el caso de “Focus” se contempla la potenciación de la investigación en los siguientes cinco Ejes estratégicos: Energía, Cambio global, Recursos hídricos, Instrumentación avanzada e ingeniería y Envejecimiento y calidad de vida.

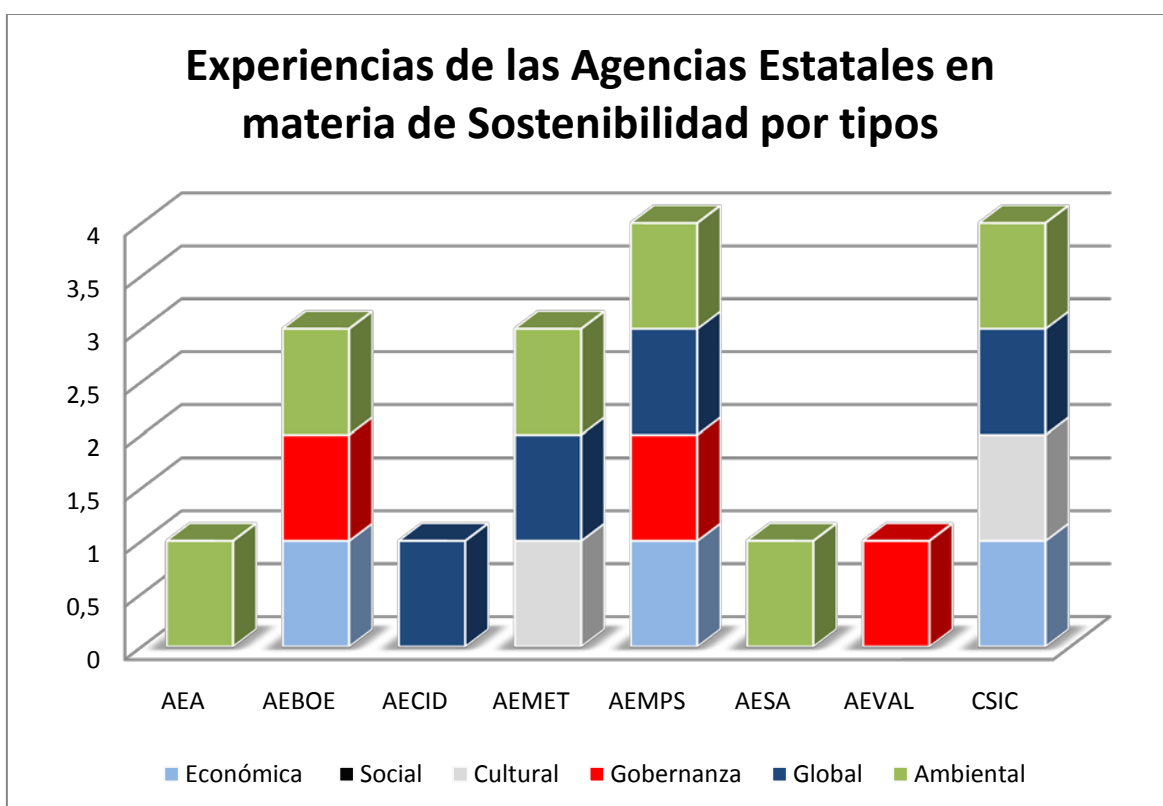


Gráfico nº 19. Experiencias en materia de Sostenibilidad por tipología

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES SOBRE LOS APARTADOS EVALUADOS

Del análisis de las evidencias presentadas en este informe y su confrontación con la Ley 28/2006 de Agencias Estatales, el Real Decreto 951/2005 y la Carta de Compromisos con la Calidad de las Administraciones Públicas Españolas, se extraen las siguientes conclusiones y recomendaciones para el desarrollo de una estrategia idónea para la Gestión de Calidad en las Agencias Estatales:

En primer lugar y tomando como referencia el Ciclo de Mejora Continua⁴(PDCA), las Agencias Estatales han desarrollado el compromiso y la Planificación de la Gestión de Calidad en mayor medida que su ejecución, evaluación y replanteamiento con vistas a la “Mejora Continua”.

1. De esta forma el **compromiso con la Calidad reflejado en sus documentos fundacionales** va en consonancia con el grado de desarrollo normativo de cada Agencia. En concreto, solamente tres de estos organismos cuentan con su Contrato de Gestión aprobado y publicado. En estos casos el compromiso con la Gestión de Calidad aparece consignado en el mismo.

RECOMENDACIÓN 1

Completar el desarrollo normativo de las Agencias Estatales con la aprobación del Contrato de Gestión en aquellas que aun carezcan del mismo. Inclusión del compromiso con la Gestión de Calidad en el Contrato de Gestión.

2. Respecto a la existencia de una **Estructura de Apoyo a la Calidad**, cabe decir que, de acuerdo con la Carta de Compromisos con la Calidad en las Administraciones Públicas Españolas, el soporte de la calidad en los organismos públicos depende en gran medida de la existencia de una unidad o departamento que, contando con el apoyo del máximo nivel directivo, actúe como “grupo motor” de impulso a la calidad en la Agencia. Se constata que, en la mitad de las Agencias Estatales esto es una realidad: AEBOE, AEMET, AESA, AEVAL y CSIC cuentan con un área dedicada a la calidad global en la Agencia. En el resto, la función de calidad reside en áreas con otros cometidos prioritarios o, en el peor de los casos, no se ha definido.

RECOMENDACIÓN 2

Definición, para aquellas Agencias Estatales que no cuenten con ello, de una estructura de apoyo a la Calidad que impulse, sin suponer un incremento de gasto, la gestión en la organización, a partir del seguimiento e impulso del Plan de Calidad de la Agencia.

3. La Planificación de la Calidad tiene su piedra de toque en los **Planes de Calidad**, el instrumento donde se programan los objetivos, las actuaciones y su previsión en recursos y tiempos. Tanto AEBOE como AEMET, AESA, AEVAL y CSIC son Agencias Estatales que cuentan con Planes de Calidad. El resto no han desarrollado aun este instrumento.

RECOMENDACIÓN 3

Elaboración de Planes de calidad, referenciados en el Marco General para la Mejora de la Calidad en la AGE, con carácter bienal, en cada Agencia Estatal que contemplen actuaciones genéricas en la Agencia y sectoriales en las Áreas pertinentes, con identificación de objetivos, tiempos y responsables.

4. El Apartado de formación y difusión de los valores de la calidad en las Agencias está desarrollado de manera incipiente. Únicamente puesto en marcha acciones formativas sobre materias relacionadas con el Marco General para la Mejora de la Calidad en la AGE de manera puntual. En algunos casos se han llevado a cabo acciones formativas en el nivel directivo o en grupos muy determinados de la organización, casi siempre con relación a normativas para la certificación.

RECOMENDACIÓN 4

Definición de un itinerario formativo para la Gestión de Calidad basado en la colaboración entre Agencias de cara generar sinergias y conocimientos compartidos. Inclusión de programas formativos sobre programas del Marco General para la Mejora de la Calidad en la AGE en los Planes de formación de la Agencias Estatales.

5. La Identificación de Grupos de Interés y Alianzas está convenientemente desarrollada en AEMET, AESA, AEVAL y CSIC. Todas ellas cuentan con un Mapa de Valor por el que orientan sus productos y servicios a sus grupos de interés.

RECOMENDACIÓN 5

Identificación de los Grupos de interés en cada Agencia Estatal y elaboración de Mapa de Valor.

6. En el apartado relativo a la Gestión por Procesos cobra especial interés la verificación de la diagramación y despliegue de los procesos con ficha documentada, como paso previo a la propia gestión de los mismos. En los casos de AEBOE, AECID, AEMET, AEVAL y CSIC, la diagramación es una realidad. En el resto de Agencias se ha realizado parcialmente en algunas áreas.
En este apartado destacan AEMET y AEVAL pues ambas cuentan con Cuadro de Mando Integral.

RECOMENDACIÓN 6

Despliegue de la Gestión por procesos en las Agencias Estatales con el objetivo de generar Cuadros de Mando Integral.

Para ello será necesario seguir el itinerario propuesto en el presente informe anual. Partiendo de la identificación de los principales Macro Procesos, Mapa de procesos, diagramación y fichas, factores críticos de éxito, objetivos y propietarios, cuadro de mando integral.

7. Entrando en el análisis del primer programa del Marco General para la Mejora de la Calidad en la AGE cabe destacar que en 2011 cuatro Agencias desarrollaron una actividad intensa en dicho programa: AEBOE, AEMPS, AESA y AEVAL, mientras que el resto de Agencias tuvieron una actividad menor. AECID no desarrolló actividad alguna en este programa. Haciendo una recopilación de la actividad de las Agencias Estatales en este programa durante los últimos años se percibe con claridad que, la utilización de los Estudios de Análisis de la Demanda y Evaluación de la Satisfacción, tiene un carácter irregular y poco sistemático.

RECOMENDACIÓN 7

Sistematización del Análisis de la Demanda y Estudio de la Satisfacción en cada Agencia Estatal, programando las actuaciones a desarrollar respecto de este programa del Marco General para la Mejora de la Calidad en la AGE en el Plan de Calidad de cada Agencia Estatal. No hay que descartar la posibilidad de generación de sinergias y homogeneización de criterios entre Agencias Estatales en este apartado.

8. Cuatro Agencias Estatales: AEBOE, AECID, AEVAL y CSIC tienen publicadas sus Cartas de Servicios en 2011. En el caso de AEBOE incluso relativa a sus servicios electrónicos.

RECOMENDACIÓN 8

La actividad en este programa debe proseguir con la mejora, actualización y en su caso certificación en las Agencias que disponen de Cartas de Servicios y la suma del resto a la actividad en este programa.

Además es conveniente la publicación de las Cartas de Servicios en la página web de cada Agencia Estatal, con establecimiento de compromisos de calidad acordes con las expectativas de sus clientes y usuarios.

9. El programa de Evaluación de las Organizaciones es el menos desarrollado en las Agencias Estatales siendo el más característico de la Gestión de Calidad. La Autoevaluación con modelos de referencia es un primer diagnóstico que puede contribuir en gran medida a articular la gestión de las organizaciones. Parece conveniente que este programa, por su capacidad para servir de inicio a la confección de un Plan de Calidad en las organizaciones, se convierta en una prioridad para las Agencias Estatales. Al fin y al cabo es muy útil para la identificación de puntos fuertes y áreas de mejora que den lugar a posteriores acciones.

RECOMENDACIÓN 9

Realización de un primer diagnóstico en cuanto a la Gestión de Calidad a partir de una autoevaluación y adopción de un Modelo de Excelencia con carácter integral para la gestión de las Agencias. La implantación deberá seguir la secuencia habitual en las organizaciones: formación, autoevaluación, puesta en marcha de planes de mejora y seguimiento de los mismos.

10. Escasa presencia de las Agencias Estatales en los Programas de reconocimiento establecidos para las Administraciones Públicas.

RECOMENDACIÓN 12

Participación de las Agencias Estatales en el Programa de reconocimiento establecido para las Administraciones Públicas (Premios y Certificaciones AEVAL), lo que contribuirá a visibilizar sus logros.

En general y haciendo una recapitulación global por cada uno de los apartados evaluados se obtiene la siguiente gráfica orientativa de los aspectos más desarrollados y los que lo están menos en las Agencias Estatales (num. 20, en página siguiente).

RECAPITULACIÓN POR APARTADOS EVALUADOS

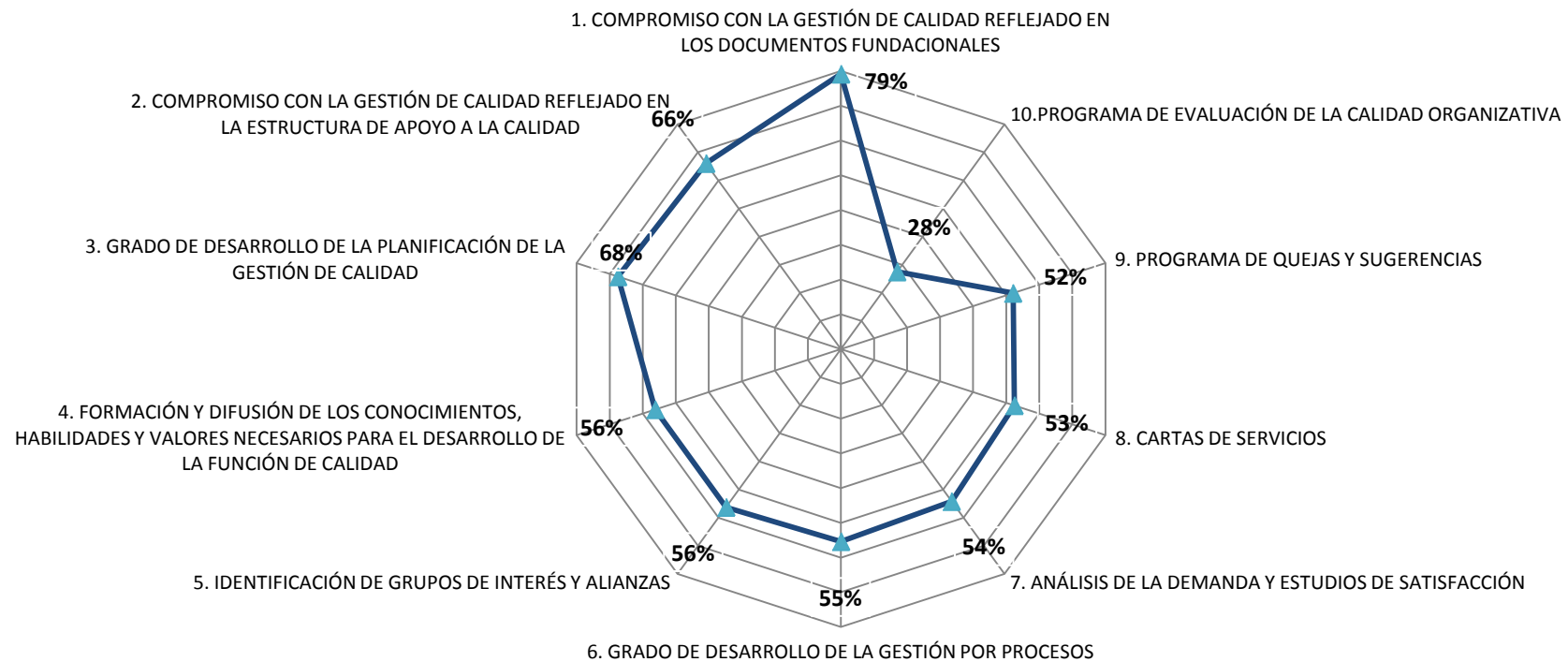


Gráfico nº 20. Recapitulación de los apartados evaluados en las Agencias Estatales en % (datos agregados por apartados)

Las Agencias Estatales más avanzadas en cuanto a su Gestión de Calidad, entendiendo este avance como el agregado de los diferentes conceptos evaluados en este informe son las siguientes: **AEBOE**, **AEMET** y **AEVAL**, seguidas de **CSIC** y **AESA**, mientras que las Agencias Estatales con mayor margen para el desarrollo de su gestión son **AEA**, **AECID** y **AEMPS**.

Cabe señalar que el porcentaje obtenido por cada Agencia se trata de una información agregada cuyo carácter generalista y cuantitativo deberá tenerse en cuenta únicamente como primera aproximación al desarrollo de la Gestión de Calidad en las Agencias Estatales. Esta información deberá contextualizarse para una mejor comprensión de la realidad de estos organismos en consonancia con el resto de datos e informaciones cualitativas contenidas en el informe.

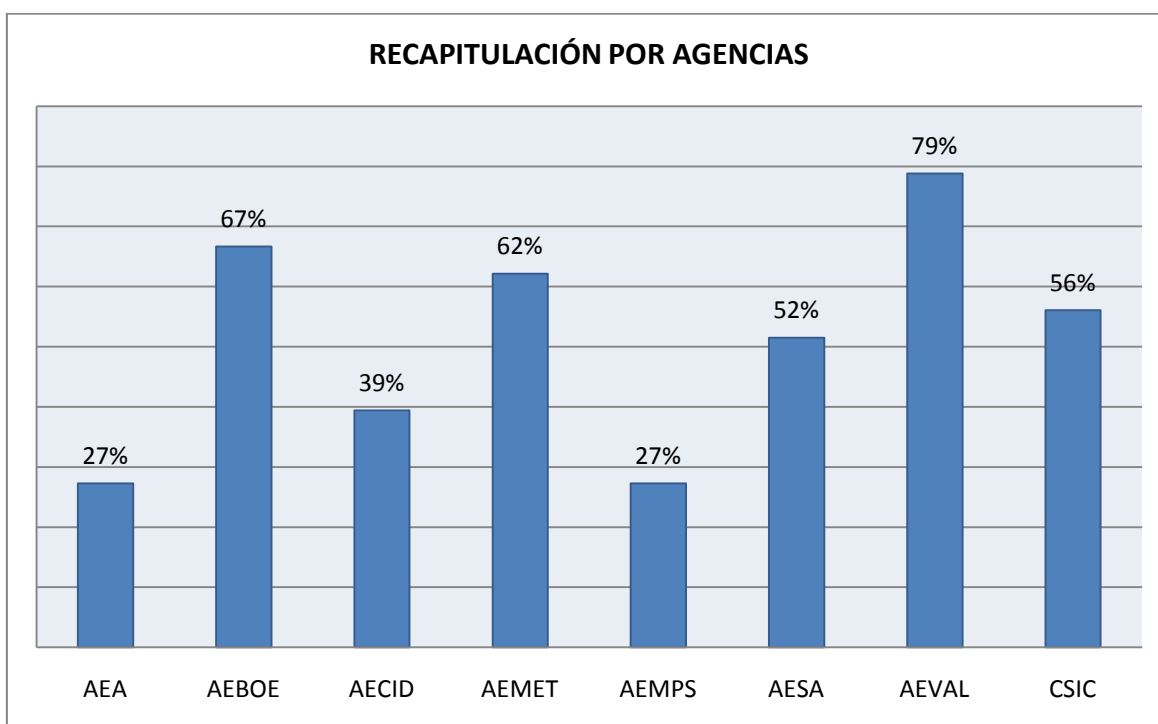


Gráfico nº 21. Grado de Desarrollo de la Gestión de Calidad (Agregado) en las Agencias Estatales en %

A partir de esta conclusión se ofrece la siguiente información gráfica, particularizada para cada Agencia Estatal, en la que se muestra el grado de actividad en cada uno de los apartados propuestos en el presente informe. La escala utilizada es 0-100 pero el foco se amplía o reduce por Agencias para una mejor visualización:

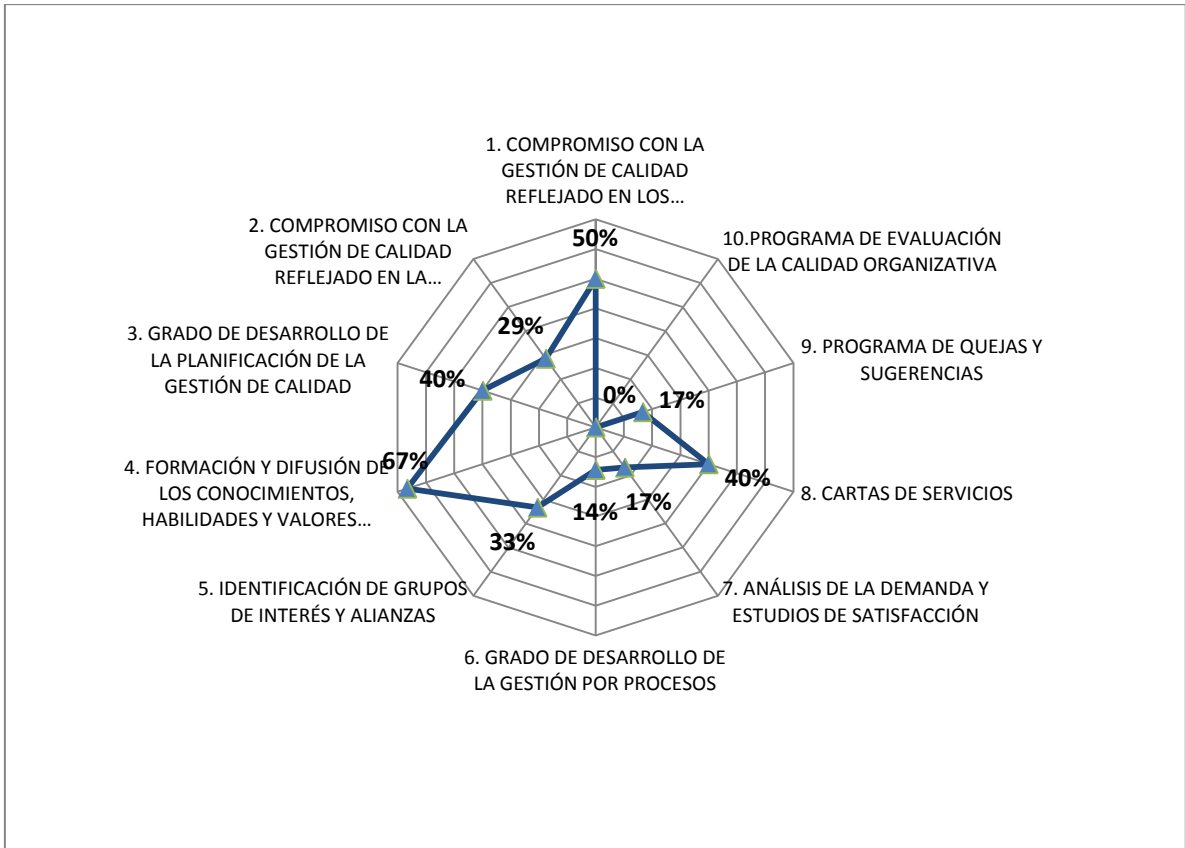


Gráfico nº 22. Grado de Desarrollo de la Gestión de Calidad en la Agencia Estatal AEA en %

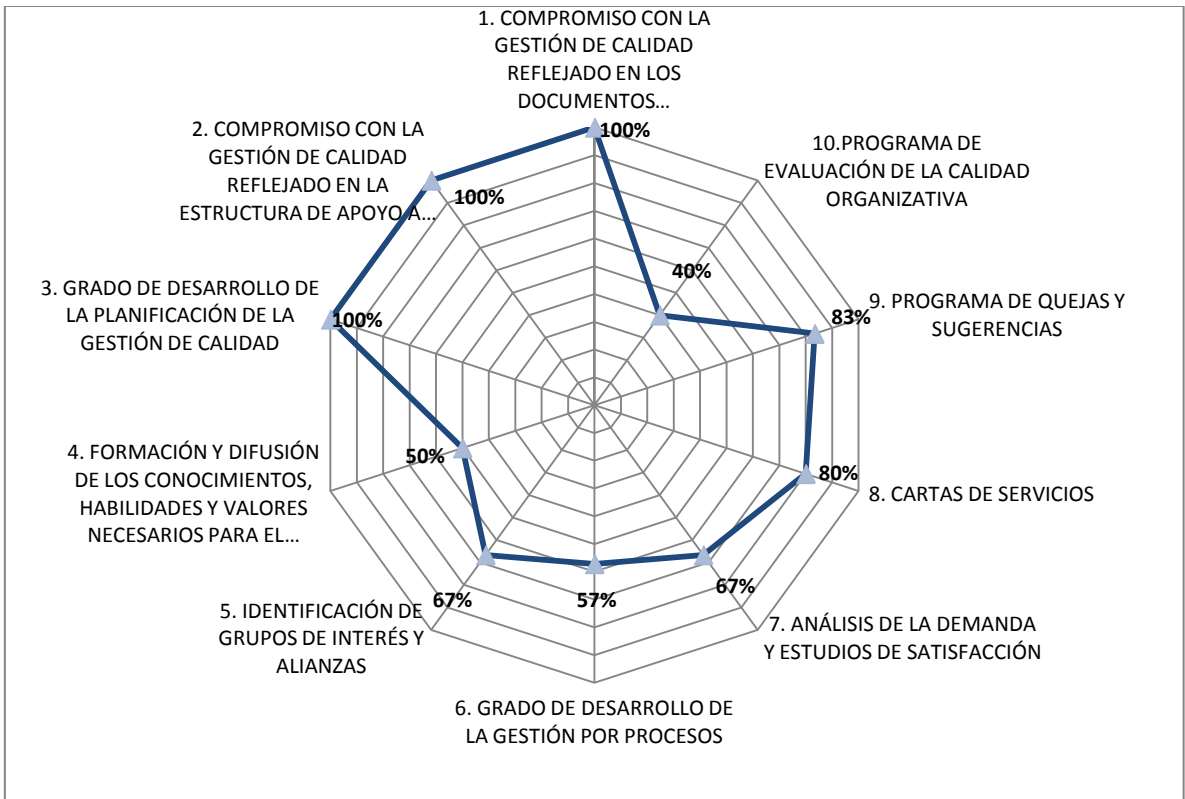


Gráfico nº 23. Grado de Desarrollo de la Gestión de Calidad en la Agencia Estatal AEBOE en %



Gráfico nº 24. Grado de Desarrollo de la Gestión de Calidad en la Agencia Estatal AECID en %

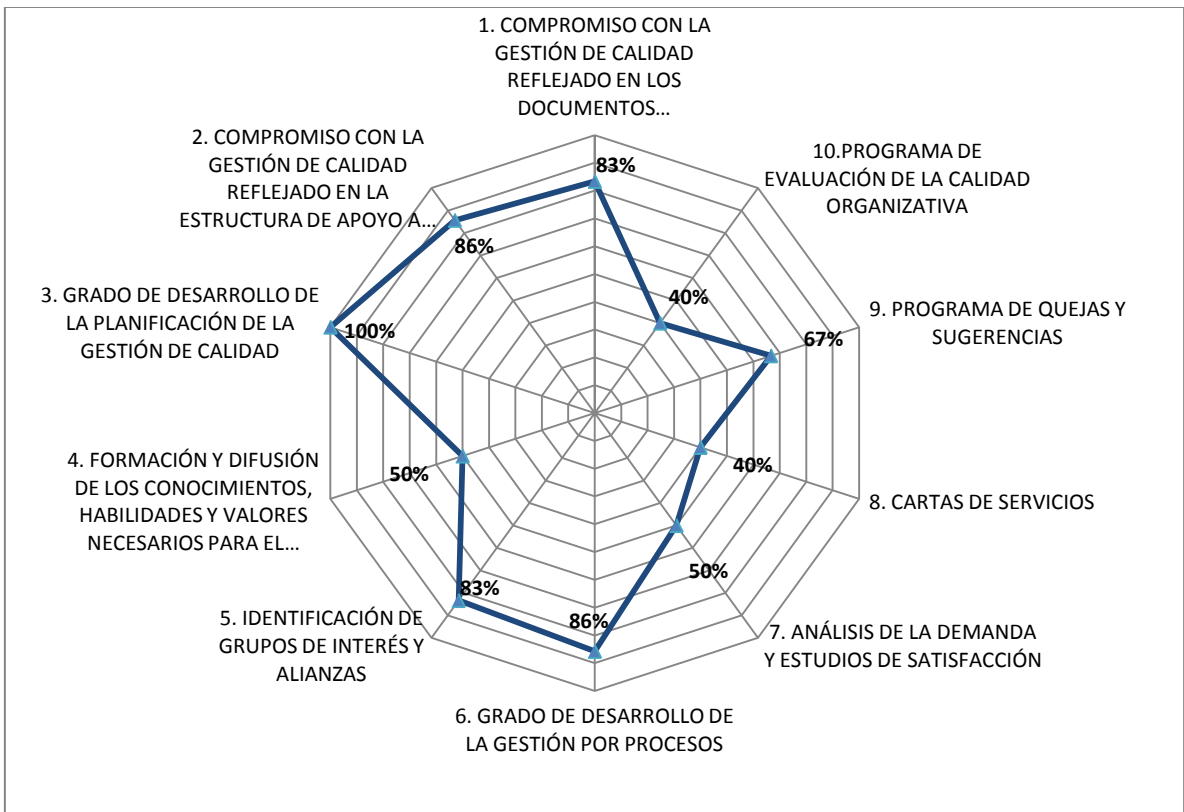


Gráfico nº 25. Grado de Desarrollo de la Gestión de Calidad en la Agencia Estatal AEMET en %

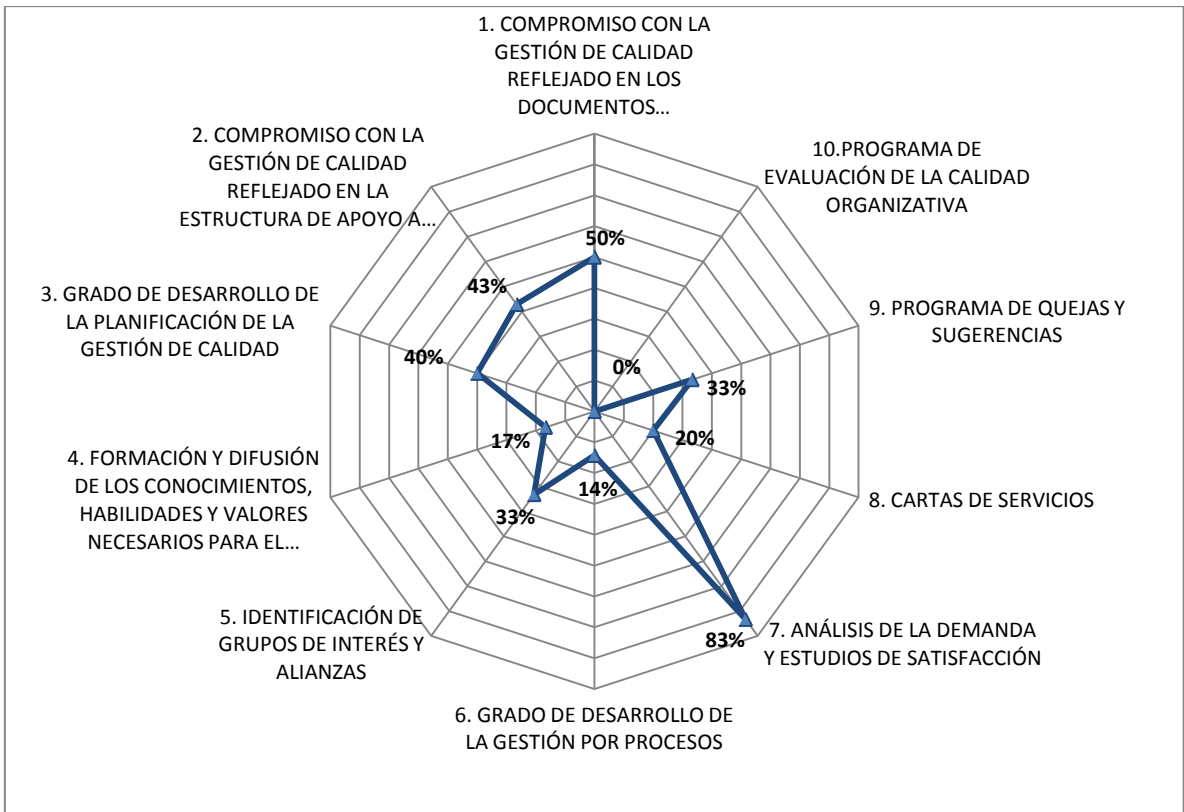


Gráfico nº 26. Grado de Desarrollo de la Gestión de Calidad en la Agencia Estatal AEMPS en %

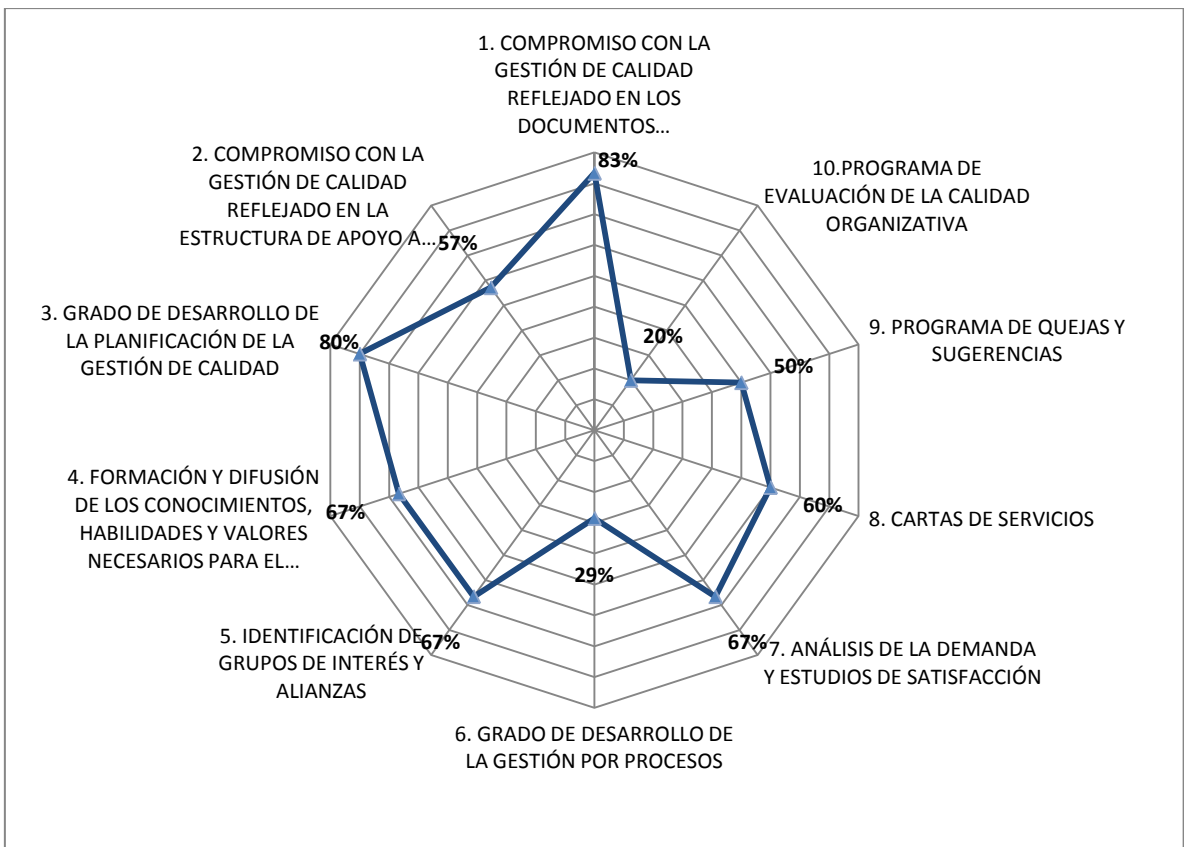


Gráfico nº 27. Grado de Desarrollo de la Gestión de Calidad en la Agencia Estatal AESA en %

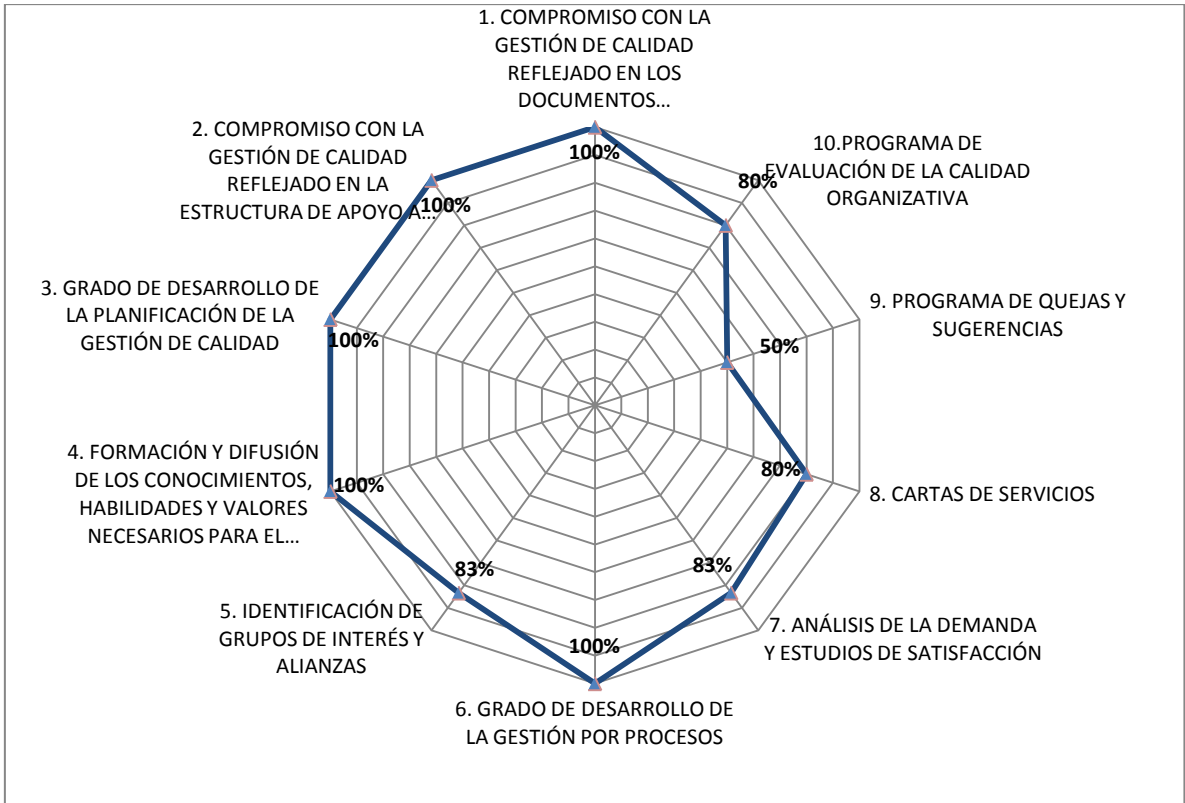


Gráfico nº 28. Grado de Desarrollo de la Gestión de Calidad en la Agencia Estatal AEVAL en %

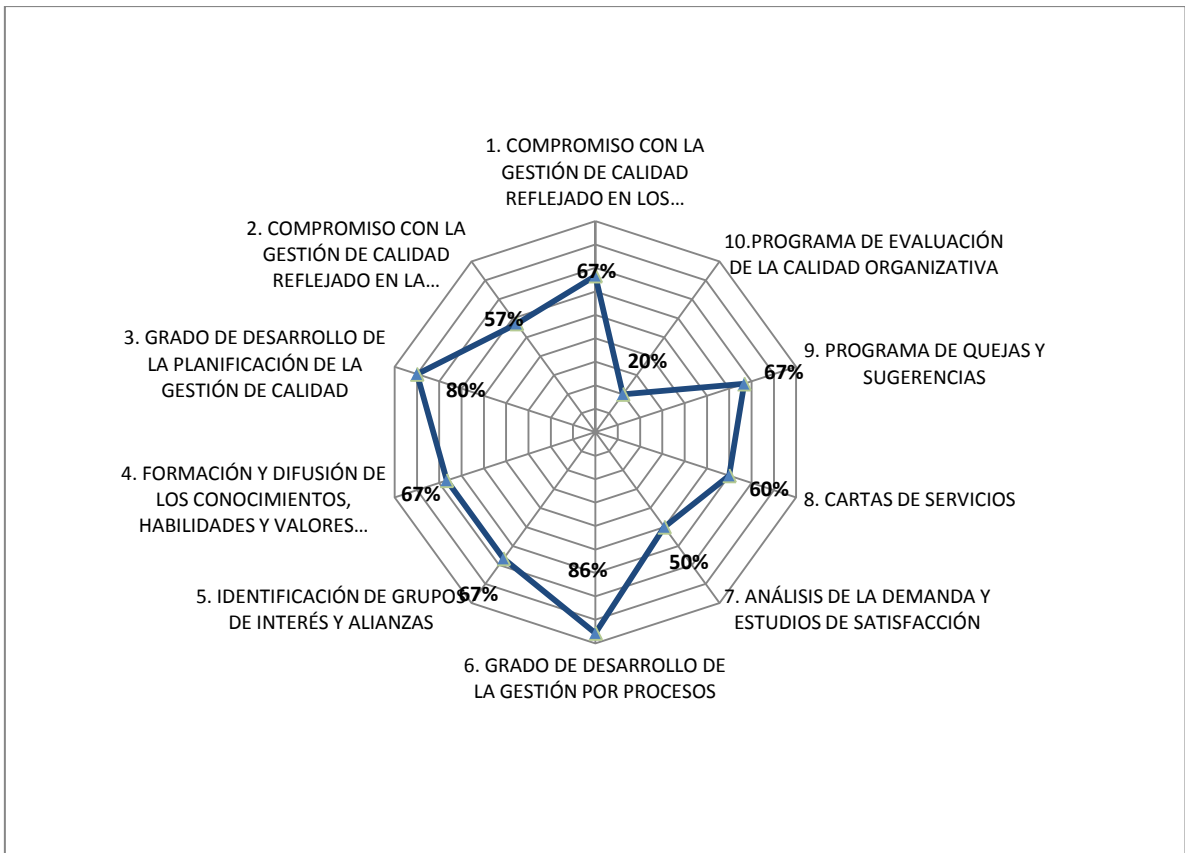


Gráfico nº 29. Grado de Desarrollo de la Gestión de Calidad en la Agencia Estatal CSIC en %

RECOMENDACIONES GENERALES CONSECUENCIA DE LOS 4 INFORMES PUBLICADOS POR AEVAL SOBRE LAS AGENCIAS ESTATALES

UNA CONCLUSIÓN GENÉRICA:

En general las Agencias Estatales mantienen una situación estacionaria. Muy similar a la de años anteriores, lo que, en este caso, es sinónimo de tímidos avances en cuanto a Gestión de Calidad.

Los efectos de los ajustes presupuestarios experimentados en los últimos años están incidiendo en el desarrollo de la Gestión de Calidad en las agencias estatales ya que, en algunos casos, este apartado deja de ser una prioridad.

Sin embargo cabe recordar que la Gestión de Calidad, la implantación de medidas para la sostenibilidad y la medición del rendimiento que impulsa la Ley 28/2006 de Agencias Estatales, constituye una oportunidad para la mejora de la asignación más eficiente y eficaz de los recursos escasos.

Hoy en día se puede afirmar que gestionar la calidad es, en definitiva, adecuar la prestación de servicios relacionando las posibilidades organizacionales con las demandas y expectativas de la ciudadanía.

Teniendo en cuenta lo anterior y con el propósito de impulsar la Gestión de Calidad en las Agencias Estatales se proponen las siguientes recomendaciones genéricas:

1ª.- CREAR ESTRUCTURAS O MECANISMOS DE APOYO A LA GESTIÓN DE CALIDAD EN LAS AGENCIAS

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

Como se ha puesto de manifiesto, también en 2011, las Agencias que cuentan con estructuras de calidad más consolidadas son las que han demostrado una mayor capacidad para abordar proyectos de mejora continua. Por tanto, de acuerdo con los criterios normativos citados y observando la recomendación de la Carta de Compromisos con la Calidad de las Administraciones Públicas Españolas, se recomienda a las Agencias Estatales avanzar en la determinación de estructuras y mecanismos de apoyo que no requieren creación de unidades orgánicas.

2ª.- ELABORAR PLANES DE CALIDAD EN LAS AGENCIAS

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

Ello requerirá la armonización del análisis del entorno -lo que espera la ciudadanía y otros Grupos de Interés- con el análisis institucional, de carácter técnico y político. La Ley 28/2006 de Agencias Estatales

(Ley 28/2006) establece entre los motivos de creación de las Agencias Estatales la búsqueda del fortalecimiento de los mecanismos de responsabilización. Por otra parte el RD 951/2005 cita la importancia que en la agenda del Gobierno se concede a la cultura de la evaluación y de la Gestión de Calidad. Del informe se desprende que algunas actuaciones en materia de Gestión de Calidad se han desarrollado como acciones en paralelo a la gestión de las Agencias Estatales. Por tanto se hace hincapié en la propuesta de alineación del Plan de Calidad en el Plan Estratégico y el Cuadro de Mando Integral.

3ª.- AVANZAR EN LA COORDINACIÓN ENTRE LAS AGENCIAS ESTATALES, EL INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO. LOS APARTADOS CONTENIDOS EN EL INFORME ANUAL PUEDE SERVIR DE ITINERARIO PARA LA GESTIÓN DE CALIDAD.

Las Agencias son organismos con algunos rasgos comunes en la gestión. La elaboración de metodologías comunes, la puesta en marcha de acciones formativas y la publicación de documentos y guías que sirvan de referencia para la difusión de sus avances entre las Administraciones Españolas puede ser útil.

La participación de las Agencias en conferencias y foros interadministrativos, tanto generales como sectoriales, así como el establecimiento de bancos de buenas prácticas en materia de transparencia, sostenibilidad e innovación, contribuirán a la difusión de las mejores prácticas.

Por otra parte, la propia ficha de recogida de información para la confección del presente informe, proporciona una hoja de ruta para la implantación de la Gestión de Calidad en las Agencias Estatales.

4ª.- APOSTAR POR LA INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN Y LA INCORPORACIÓN DE TECNOLOGÍAS ORIENTADAS A LA CIUDADANÍA.

Las Agencias Estatales necesitan infraestructuras normativas y recursos gerenciales que impulsen la innovación y creatividad, aplicando las técnicas y herramientas más novedosas, aprovechando al máximo las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, compartiendo conocimientos y recursos tecnológicos. Todo ello desde una perspectiva de acercamiento del servicio a la ciudadanía y de mejora en la gestión.

En la Ley 28/2006 de Agencias Estatales se cita expresamente la necesidad de profundización en una nueva cultura de gestión. El Real Decreto 951/2005 referido a los programas del Marco General para la Mejora de la Calidad en la Administración General del Estado tiene un apartado (Art. 24) referido a los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública. Por este motivo se recomienda la adopción del marco de innovación que está proponiendo la OCDE y la difusión de las buenas prácticas mediante el intercambio y presentación a los premios de AEVAL para incrementar su visibilidad.

5ª.- APLICAR EL ANÁLISIS Y EVALUACIÓN PERMANENTE.

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

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

6ª.- IMPLANTAR INICIATIVAS DE RECONOCIMIENTO A ORGANIZACIONES Y A PERSONAS.

Tal y como se desprende del informe, la presentación a premios y reconocimientos puede constituir un incentivo para la mejora continua. Por tanto, se recomienda a las Agencias Estatales una mayor utilización de los cauces establecidos en las Administraciones Públicas para el reconocimiento externo en consonancia con mecanismos internos para el reconocimiento.

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

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

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

En cuanto al reconocimiento a las personas, el Capítulo III de la Ley 28/2006 de Agencias Estatales determina que el Contrato de Gestión ha de establecer los efectos asociados al cumplimiento de objetivos y efectivamente el Contrato de Gestión de la AEVAL contiene un apartado referido a RR.HH. que introduce las retribuciones variables asociadas a resultados. Complementariamente el MGCAGE introduce en su artículo 31 la posibilidad de establecer incentivos al rendimiento por participación del personal en los programas de calidad.

7ª- TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS A LA SOCIEDAD

La tramitación de la Ley de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno incide en este aspecto aunque es la propia Ley 28/2006 de Agencias Estatales (Ley 28/2006) la que establece entre los motivos de creación de las Agencias Estatales la búsqueda del fortalecimiento de los mecanismos de responsabilización y una cultura de gestión que facilite la visualización de los logros por los ciudadanos. Por tanto se recomienda que todas las Agencias faciliten la rendición de cuentas a la sociedad mediante la generalización de la publicación de sus resultados.

La escasez de aportaciones en este apartado durante 2011, cuando aún no se había promulgado la Ley de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno, no es óbice para que este apartado mejore en los próximos años.

8ª- ELABORAR Y PUBLICAR CARTAS DE SERVICIOS EN LAS AGENCIAS ESTATALES

Es necesario avanzar hacia Cartas de Servicios actualizadas y certificadas, que faciliten la comunicación de los compromisos de servicio a los usuarios. Tal y como se desprende del informe, existe margen para el incremento del número de Cartas de Servicios con el objetivo de que todos y cada uno de los servicios prestados por las Agencias Estatales dispongan de un estándar de calidad y objetivos de mejora que puedan ser objeto de certificación.

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

9ª.- GARANTIZAR LA PRESENCIA DE LAS AGENCIAS ESTATALES EN LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN

Estableciendo los mecanismos oportunos para garantizar la presencia en Internet mediante la intervención en las redes que sean objeto de su actividad y garantizando una imagen corporativa homogénea en los canales más utilizados por los ciudadanos. El liderazgo que la Ley 28/2006 de Agencias Estatales otorga a estos organismos debe tener una correlación con su dimensión en la sociedad de la información.

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

10ª.- REPENSAR LAS AGENCIAS ESTATALES A CINCO AÑOS DE LA PROMULGACIÓN DE LA LEY 28/2006 DE AGENCIAS

Los objetivos y retos planteados por la Ley 28/2006 de Agencias Estatales:

Los datos ofrecidos en el presente informe señalan la *situación estacionaria* de estos organismos que requieren de un nuevo impulso para su consolidación. Se hace necesario un análisis de los objetivos planteados en la Ley 28/2006 de Agencias Estatales y su cumplimiento global a la vista de la experiencia tras su promulgación.

Los objetivos planteados explícitamente en la Ley 28/2006 de 18 de julio de Agencias Estatales, y que deberían determinar el análisis que se propone, fueron los siguientes:

- ANÁLISIS DE LA IMPLANTACIÓN DE LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS
Correspondiente al objetivo expresado como “Visualizar de manera clara cuáles son los fines de los distintos organismos públicos y los resultados de la gestión que se ha encargado a cada uno de ellos, así como la forma en que se responsabilizan sus gestores por el cumplimiento de los objetivos que previamente se han definido”.
- VERIFICACIÓN DE LA UTILIDAD Y APLICABILIDAD DE LA LEY A ORGANISMOS PÚBLICOS SIMILARES
Correspondiente al objetivo de incorporación de la Administración General del Estado una fórmula organizativa general, dotada de un mayor nivel de autonomía y de flexibilidad en la gestión.
- APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS Y METODOLOGÍAS PARA LA MEDICIÓN DE RESULTADOS
Correspondiente al objetivo de promoción de una cultura de responsabilización por resultados.
- MEJORAS EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS (% RESPECTO A MINISTERIO DE REFERENCIA)
Correspondiente al objetivo de profundización en una nueva cultura de gestión que ha de apoyarse en el cumplimiento de objetivos claros, medibles y orientados hacia la mejora en la prestación del servicio.
- AUTONOMÍA EN LA TOMA DE DECISIONES (COMPARACIÓN CON OTROS ORGANISMOS)
Correspondiente al Objetivo de convertir a las Agencias Estatales en organizaciones dotadas de una capacidad de decisión sobre los recursos asignados y de un nivel de autonomía en su funcionamiento.
- ANÁLISIS DE LA EVOLUCIÓN DEL MARCO PARA LA EVALUACIÓN Y PROPUESTAS DE MEJORA

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

Acerca del rendimiento de las Agencias Estatales:

Cambiar la forma de organización de un organismo no garantiza la solución a sus problemas de rendimiento. La autonomía por sí misma no ha demostrado ser una condición suficiente para mejorar la gestión de las Agencias Estatales y su rendimiento. Para mejorar el desempeño organizacional será necesario incidir en otros factores como: fomentar las relaciones de confianza mutua, promover una cultura organizacional estimulante con empleados cualificados, motivados y comprometidos o diseñar estructuras de gobierno apropiadas y con capacidad de gestión.

Sobre el diseño y aplicación de Políticas Públicas por las Agencias:

La Teoría de la Agencia define una estricta división entre el diseño de políticas (por el Ministerio principal) y la aplicación (por la Agencia), con el fin de mejorar la especialización y para evitar que las Agencias diseñen ellas mismas las políticas que han de aplicar. Sin embargo, en los países donde esta separación estricta entre la política y la administración se llevó a cabo con anterioridad, ahora se está produciendo una llamada a usar los conocimientos expertos de las Agencias en el desarrollo de las nuevas políticas (véase, por ejemplo Reino Unido, Nueva Zelanda, Dinamarca, Países Bajos).

Por este motivo, será necesario definir con claridad la cantidad y la combinación de diferentes tipos de autonomía en los organismos para asegurar un balance positivo que estimule el desempeño de las Agencias. Por ejemplo las Agencias podrían conseguir un mayor grado de autonomía a cambio de un cierto grado de responsabilidad o rendimiento.

Una lección fundamental en este apartado es la necesidad de considerar de manera integrada elementos como: la creación, la autonomía, el control, la gestión y la coordinación de las Agencias.

OBJETO.

Dar respuesta a los objetivos presentes en la Ley 28/2006 de Agencias Estatales en relación con el compromiso de estos nuevos organismos con la calidad, la capacidad para integrar la cultura de calidad en su sistema de gestión y, la generación de un modelo de gestión propio a partir de su experiencia de funcionamiento.

ALCANCE

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

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

La referencia normativa fundamental en este apartado es la disposición adicional primera de la Ley 28/2006, de 18 de Julio, de Agencias Estatales para la mejora de los servicios públicos

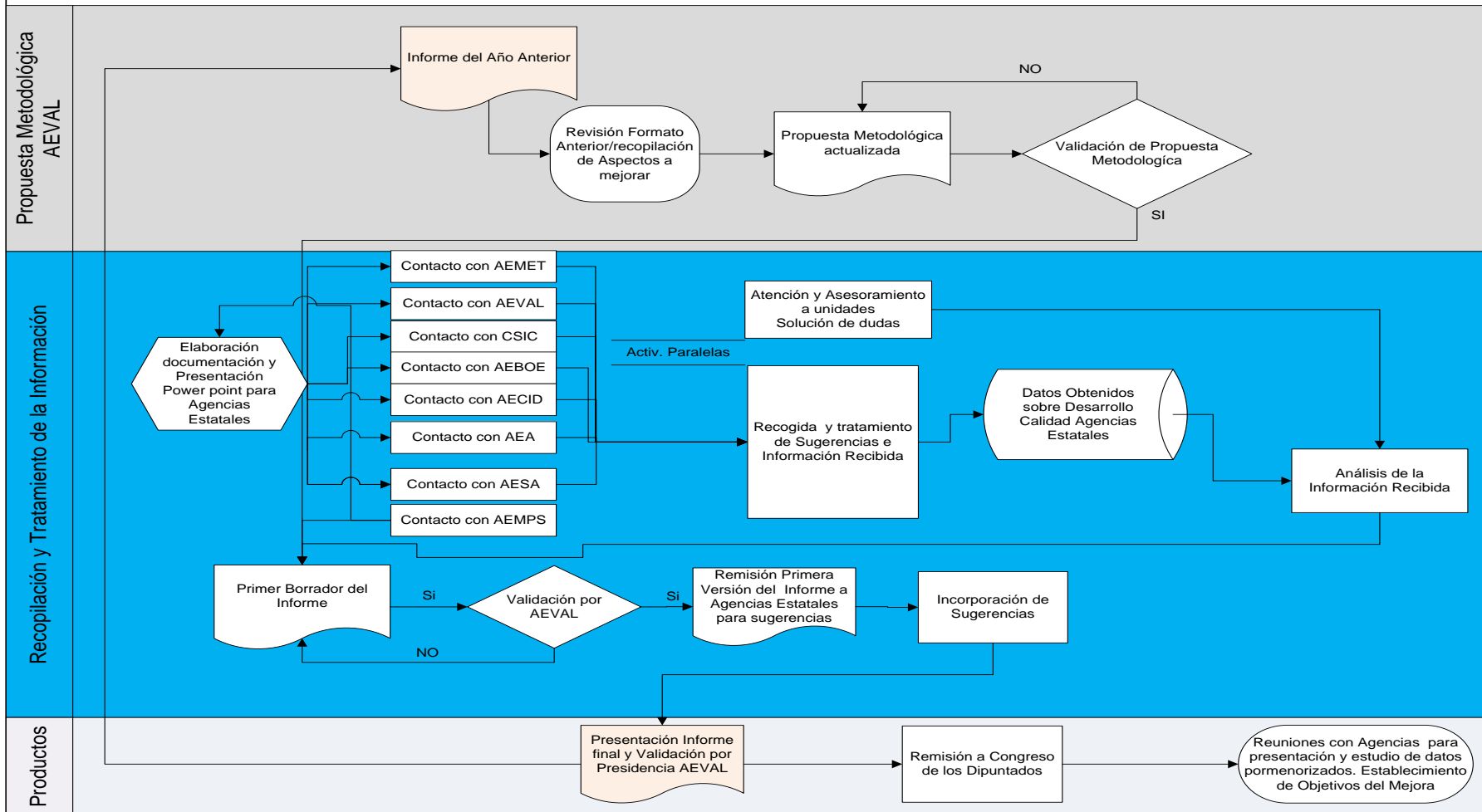
NORMATIVA APLICABLE Y DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- La Ley 28/2006, de 18 de julio, de Agencias estatales para la mejora de los servicios públicos.
- Real Decreto 1418/2006 por el que se aprueba el Estatuto de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios.
- La Orden de la Presidencia del Gobierno PRE/2650/2008, de 4 de septiembre por la que se aprueba el Contrato de Gestión de AEVAL.
- El REAL DECRETO 951/2005, de 29 de julio, por el que se establece el Marco General para la Mejora de la Calidad en la Administración General del Estado.
- Documento de Noviembre 2011 del Comité de Gobernanza Pública de la OCDE, proporciona una serie de indicaciones acerca de los tipos de innovación.
- Proyecto de Ley de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno.
- Documento Aprobado por DDGG-UE (RED EUPAN) "Hacia una Administración Pública Sostenible".

Finalmente se presenta un flujograma que describe sus principales fases:

1. Elaboración de propuesta metodológica por AEVAL
2. Contacto Agencias
3. Reuniones de Trabajo Agencias: con interlocutores operativos
4. Análisis de la información recibida
5. Remisión y validación de Primer borrador de informe por Agencias Estatales
6. Presentación de informe final en AEVAL (verificación interna)
7. Presentación de informe final consolidado

Seguimiento de las Agencias Estatales Informe 2011



AGE

Administración General del Estado

Acreditación

La acreditación es el reconocimiento formal de la independencia y la capacidad técnica de un organismo de evaluación de la conformidad para desarrollar su labor con arreglo a requisitos reconocidos internacionalmente

Agencias Estatales

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

En 2011, año al que se refiere este informe existían en España siete Agencias Estatales conforme a la Ley 28/2006 de 18 de Julio que autoriza al gobierno para su creación:

AEA: Agencia Estatal Antidopaje

AEBOE: Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado

AECID: Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo

AESA: Agencia Estatal de Seguridad Aérea

AEMET: Agencia Estatal Meteorológica

AEMPS: Agencia Española de Medicamentos y Productos Sanitarios

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

CSIC: Agencia Estatal Consejo Superior de Investigaciones Científicas

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

Alta dirección

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

Alianzas

Son relaciones de trabajo duraderas entre la organización con sus socios o colaboradores, habitualmente otras organizaciones. Ambas partes crean valor añadido en conjunto y para cada organización. Se denominan Alianzas estratégicas cuando afectan a los objetivos estratégicos de la organización y se

realizan a un mayor plazo. Las Alianzas también pueden establecerse para generar sinergias con los Grupos de Interés de la organización proveedores, homólogos, clientes, etc.

Auditoría

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

Autoevaluación

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

Benchmarking (comparación referencial)

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

Cartas de Servicios

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

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

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

Certificación

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

Cliente

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

Comité Colegiado de Calidad

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

Conocimiento

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

Cuadro de Mando integral

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

Cultura

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

Despliegue

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

Directivos (Equipo directivo)

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

Enfoque

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

Evaluación Revisión y Perfeccionamiento

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

Encuesta

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

Estatuto, junto con el Contrato de Gestión son, por tanto, la carta de presentación de las Agencias ante los ciudadanos y, en este sentido, es importante que recojan de forma explícita su compromiso con la Calidad y su gestión. La Ley 28/2006 de Agencias Estatales establece en su artículo tercero que "la creación de las Agencias, tras ser autorizada mediante Ley, se produce con la aprobación de su Estatuto por Real Decreto". Asimismo, en su artículo decimotercero determina que "la actuación de las Agencias Estatales se produce, con arreglo al Plan de Acción anual, bajo la vigencia y con arreglo al pertinente contrato plurianual de gestión.

Estrategia/s

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

Estudios de Análisis de la Demanda

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

Estudios de Evaluación de la Satisfacción de los usuarios

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

Excelencia

Las organizaciones excelentes: logran resultados equilibrados, añaden valor al ciudadano, lideran con visión, inspiración e integridad, gestionan por procesos, alcanzan el éxito mediante las personas, favorecen la creatividad y la innovación, desarrollan alianzas y asumen la responsabilidad de un futuro sostenible.

Gestión de Calidad

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

Gestión de los procesos

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

Gestión por procesos

Parte de un enfoque más radical, siendo una herramienta especialmente útil para las organizaciones complejas y que desarrollan múltiples actividades diferenciadas. Mediante la adopción de un punto de vista

transversal de la gestión se procede a la optimización de los recursos y actividades

Gobernanza

Se refiere a la manera en que el poder legítimo se ejerce en relación con la sociedad y para el bien común. De acuerdo al enfoque descriptivo, el concepto de 'governance' señala que la sociedad no es regida únicamente por el gobierno, sino que éste es parte de una red compleja de interacciones entre instituciones y grupos. Sin implicar juicio de valor, se puede decir que en un sistema de gobierno abierto o democrático, la intensidad de las interacciones puede ser mayor que en uno no democrático. (Naciones Unidas 1995).

Grupos de Evaluación

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

Grupos de Interés

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

Grupos de mejora

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

Innovación

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

Líderes

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

Mapa de Valor

Instrumento que sirve para identificar, a partir del análisis de las actividades de la

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

Misión

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

Modelos de Excelencia

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

Órgano de adscripción

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

Percepción

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

Plan Estratégico

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

Plan de (Gestión de) Calidad

Es un instrumento de planificación cuyo objetivo es la integración de la calidad en la gestión de la organización, para lo que relacionan enfoques con actuaciones, tiempos de ejecución y mecanismos de seguimiento. Debe incluir los objetivos específicos a lograr a medio plazo, el diseño

de los indicadores que se utilizarán para medir los avances en tales objetivos, los responsables del diseño e implementación de cada medida y los medios con los que se atenderán.

El Plan debe abarcar los aspectos relativos a la Gestión de Calidad. Una vez creada la Agencia y habiendo sido dotada de los medios necesarios para desarrollar sus funciones, y dado que, tal y como establece la Ley 28/2006 de Agencias Estatales, la razón de la misma es la calidad del servicio a los ciudadanos, debe diseñarse e implantar un sistema de trabajo regido por los principios de calidad y mejora "continua" que garantice un nivel estándar también en la gestión y prestación de servicios a los destinatarios de la actividad de la Agencia.

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

Premios

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

Procedimiento

Según la norma UNE-EN-ISO 9000:2005, es la forma especificada de llevar a cabo una actividad o un proceso, que frecuentemente se plasma en un documento. Un procedimiento escrito o documentado contiene generalmente el objeto y el campo de aplicación de una actividad; qué debe hacerse y quién debe hacerlo; cuándo, dónde y cómo llevarlo a cabo; qué materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y cómo debe controlarse y registrarse.

Proceso

Serie de actividades interrelacionadas necesarias para la prestación de un servicio o

la obtención de un producto (output) y que van añadiendo valor a partir de determinados insumos (inputs).

Quejas y Sugerencias

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

Rendimiento (desempeño)

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

Sistema de Gestión

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

Sistema de Gestión de Calidad

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

Sostenibilidad

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

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

- *Ámbito medioambiental: referido al impacto ecológico de sus actividades.*

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

Transparencia

Proceso por el cual la información de las condiciones existentes es accesible para la toma de decisiones y acciones, de manera visible y comprensible. (OCDE).

Unidad de Calidad

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

Valores

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

Visión

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

ANEXO3: GLOSARIO DE SIGLAS Y ABREVIATURAS UTILIZADOS

AD: Estudio de Análisis de la demanda.

AGE: Administración General del Estado.

AEA: Agencia Estatal Antidopaje.

AEBOE: Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado.

AECID: Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo.

AESA: Agencia Estatal de Seguridad Aérea.

AEMET: Agencia Estatal Meteorológica.

AEMPS: Agencia Española de Medicamentos y Productos Sanitarios.

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

CAF: Common Assessment Framework (Marco de Evaluación Cómun).

CSIC: Agencia Estatal Consejo Superior de Investigaciones Científicas.

EFQM: European foundation of Quality Management. (Fundación Europea para la Calidad en la Gestión).


ES: Estudio de Satisfacción de Usuarios.

EVAM: Modelo de Evaluación y Mejora.

SGC: Sistema de Gestión de Calidad.

RD: Real Decreto.

AGENCIA ESTATAL ANTIDOPAJE (AEA)

		
DENOMINACIÓN AGENCIA (SIGLAS o ACRÓNIMO)		AEA
FECHA DE APROBACIÓN DEL ESTATUTO		RD: Real Decreto 185/2008 de 8 de Febrero de 2008 (BOE: 14/02/2008)
OBJETIVOS GENERALES		Realizar actividades materiales de prevención, de protección de la salud y de lucha contra el dopaje en el deporte, así como la ejecución e impulso de una política de investigación en materia de control del dopaje y de la protección de la salud del deportista.
ADSCRIPCIÓN		Mº Educación, Cultura y Deporte.
CONSEJO RECTOR	Fecha de Constitución	22/07/2008
	Composición	<p>La Presidencia de la Agencia corresponde a quien ostenta la Presidencia del Consejo Superior de Deportes.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 3 representantes del Ministerio de Educación, Política Social y Deporte. - 1 representante del Ministerio de Economía y Hacienda. - 1 representante del Ministerio de Administraciones Públicas. - 1 representante del Ministerio de Sanidad y Consumo. - 1 representante del Ministerio del Interior. - 3 representantes del ámbito científico-técnico, deportivo, médico y jurídico. - 1 representante de las Comunidades Autónomas. - 1 representante del Movimiento Olímpico. - 1 representante de las Federaciones Deportivas españolas. - 1 representante por las Asociaciones Deportivas profesionales. - 1 representante del Consejo General de Colegios de Médicos Profesionales Sanitarios - 1 representante del Instituto Nacional de Toxicología y Ciencias Forenses. - 1 representante de la Comisión de Control y Seguimiento de la Salud y el Dopaje. - El Director de la Agencia Estatal Antidopaje - El Secretario del Consejo Rector, nombrado por éste
ÓRGANO DE DIRECCIÓN		Dirección AEA
C. CONTROL		Tres miembros del Consejo Rector sin responsabilidades de gestión en la Agencia.

ESTRUCTURA ORGÁNICA	Departamento de Gerencia. Departamento de I+D+i en protección de la salud y dopaje Departamento de prevención y control del dopaje.
FECHA APROBACIÓN CONTRATO GESTIÓN	Borrador aprobado por el Consejo Rector pendiente de aprobación por Orden Ministerial.
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS³	<ol style="list-style-type: none"> 1. Configurarse como protagonista en la acción de los poderes públicos a favor de un deporte sin dopaje y como organismo de cooperación y coordinación y marco común de las distintas Administraciones públicas competentes y concurrentes para tratar adecuadamente el fenómeno del dopaje en el deporte. 2. Concienciar a la sociedad en general y al mundo del deporte en particular, acerca de la importancia de la prevención y control en materia de protección de la salud y lucha contra el dopaje con el fin de consolidar una cultura deportiva y social conducente a un “deporte limpio” en España. 3. Adoptar la calidad como seña de identidad de la AEA 4. Políticas de Investigación, Desarrollo e Innovación
PRESUPUESTO	5.542.450 euros (esta cantidad incluye los 361.880 € que el Estado Español está obligado a aportar a la Agencia Mundial Antidopaje)
NÚMERO DE EMPLEADOS	62 empleados
CATÁLOGO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	<p>Asesoramiento para un Deporte Limpio</p> <p>Curso on line “Dopaje, ¿alguna duda?”</p> <p>Análisis de muestras extraídas en un control de dopaje</p> <p>Centro de Documentación e Información.</p> <p>Registro y custodia de las Autorizaciones de Uso Terapéutico</p> <p>Registro de los libros-registro de tratamientos sanitarios y productos farmacéuticos</p> <p>Formación de Agentes de Control del Dopaje</p> <p>Recogida y transporte de muestras en un control de dopaje</p>

³ De acuerdo con la información de AEA, estos objetivos estratégicos se encuentran plasmados en el borrador de Contrato de Gestión pendiente de aprobación.


AGENCIA ESTATAL BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO (AEBOE)



DENOMINACIÓN AGENCIA (SIGLAS o ACRÓNIMO)		AEBOE
FECHA DE APROBACIÓN DEL ESTATUTO		RD. 1495/2007, de 12 de noviembre de 2007 (BOE 13/11/2007)
OBJETIVOS GENERALES		La edición, publicación, impresión, distribución, comercialización y venta del Boletín Oficial del Estado y otras publicaciones oficiales. Tiene además la consideración de medio propio instrumental de la Administración General del Estado y de sus organismos y entidades de derecho público en las materias que constituyen sus fines.
ADSCRIPCIÓN		Ministerio de la Presidencia
CONSEJO RECTOR	Fecha de Constitución	14-02-2008
	Composición	<p>Presidencia: Subsecretaría del Ministerio de la Presidencia.</p> <p>Vicepresidencia: la persona que ostente la dirección de la Agencia.</p> <p>Consejeros:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 4 del Ministerio de Presidencia (El Secretario General Técnico, el Director General del Secretariado del Gobierno, el Director General de Recursos Humanos, Servicios e Infraestructura y el Director General de Relaciones con las Cortes). - 1 representante del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas con rango de Director General. - 1 representante del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas con rango de Director General. - Hasta 3 vocales designados por el titular del Ministerio de la Presidencia. - 1 representante de los sindicatos más representativos. - El secretario, que es designado por el consejo rector.
C. CONTROL		Tres miembros del Consejo Rector sin responsabilidades de gestión en la Agencia.
ÓRGANO DE DIRECCIÓN		Dirección de AEBOE

ESTRUCTURA ORGÁNICA	<p>-Dirección de la Agencia</p> <p>-Secretaría General</p> <p>- Subdirección de la Imprenta Nacional</p> <p>-Departamento de Gestión editorial, documentación e información</p> <p>-Departamento de tecnologías de la Información.</p> <p>-Departamento de Recursos Humanos y Relaciones Laborales</p> <p>-Departamento de Programación, Seguimiento y Evaluación de la Gestión.</p>
FECHA APROBACIÓN CONTRATO GESTIÓN	Orden PRE 3/2009, de 9 enero de 2009.
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	<p>Objetivo 1: Cumplir eficientemente y en la forma legalmente prevista, el servicio público de publicidad de las normas y de aquellas otras disposiciones o actos que el ordenamiento jurídico considera que deben ser publicados en el «Boletín Oficial del Estado» y en el «Boletín Oficial del Registro Mercantil».</p> <p>Objetivo 2: Llevar a cabo la máxima difusión de la legislación y demás contenidos del diario oficial, facilitando su acceso a los ciudadanos en general, así como a profesionales, empresas y otros clientes de la Agencia.</p> <p>Objetivo 3: Ser la imprenta y el distribuidor «de referencia» de la Administración General del Estado y sus organismos de derecho público para todo tipo de publicaciones oficiales, así como para realizar todo tipo de trabajos que constituyen los fines de la Agencia, y prestar dichos servicios a otras Administraciones públicas en los términos que se acuerden.</p>
PRESUPUESTO	El presupuesto de gastos de la Agencia ha sido de 66.476.830 euros, 36.110.830 euros corresponden a gastos de funcionamiento y 30.366.000 euros a la transferencia que se realiza al Tesoro Público.
NÚMERO DE EMPLEADOS	476 empleados
CATÁLOGO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	<ul style="list-style-type: none"> - Publicación de los diarios oficiales “BOE” y “BORME” en formato electrónico. - Gestión de los anuncios que se publican en los diarios oficiales. - Bases de datos legislativas. - Legislación consolidada. - Información legislativa. - Servicios de RSS de los diarios oficiales. - Libros electrónicos. -Comercialización y distribución de las publicaciones oficiales. -Catálogo de Publicaciones de la Administración General del Estado. -Trabajos de artes graficas en cualquier soporte para las Administraciones Públicas.

AGENCIA ESPAÑOLA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL AL DESARROLLO (AECID)

		
DENOMINACIÓN AGENCIA (SIGLAS o ACRÓNIMO)	AECID	
FECHA DE APROBACIÓN DEL ESTATUTO	Real Decreto 1403/2007, de 26 de octubre, por el que se aprueba el Estatuto de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo. (BOE nº 283 de 26.11.2007). Modificaciones: <ul style="list-style-type: none"> - Real Decreto 822/2008, de 16 de mayo. BOE nº 153 de 25.06.2008 - Real Decreto 941/2010, de 23 de julio. BOE nº 181 de 27.07.2010 - Real Decreto 845/2011, de 17 de junio. BOE nº 151 de 25.06.2011 	
OBJETIVOS GENERALES	El objeto de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo es el fomento, la gestión y la ejecución de las políticas públicas de cooperación internacional para el desarrollo, dirigidas a la lucha contra la pobreza y la consecución de un desarrollo humano sostenible en los países en desarrollo.	
ADSCRIPCIÓN	Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación	
CONSEJO RECTOR	Fecha de Constitución	10.01.2008
	Composición	<ul style="list-style-type: none"> - Presidencia de la Agencia, que ostenta también la Presidencia del Consejo Rector. - La persona que ostente la Dirección de la Agencia. - 5 vocales en representación del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación. - 2 vocales del Ministerio de Economía y Hacienda. - 1 vocal del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. - 1 vocal del Ministerio de Presidencia. - 2 vocales designados por las organizaciones sindicales más representativas. - 1 Secretario, que será quien ocupe la Secretaría General de la Agencia (sin voto).
C. CONTROL	<ul style="list-style-type: none"> - La Presidencia, que la ocupa 1 vocal del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación. - Entre 2 y 4 vocales sin responsabilidad directa en la Agencia. - 1 Secretario (nombrado por la Comisión de entre sus miembros). 	
ÓRGANO DE DIRECCIÓN	Dirección de la Agencia	
ESTRUCTURA ORGÁNICA	<ul style="list-style-type: none"> - Gabinete Técnico. - Dirección de Cooperación para América Latina y el Caribe. - Dirección de Cooperación para Asia, África y Europa Oriental. - Dirección de Cooperación Sectorial, de Género y de ONGD. - Dirección de Relaciones Culturales y Científicas. - Secretaría General. - Oficina de Acción Humanitaria. - La Dirección gestionará, ejecutará y administrará el Fondo de Cooperación para Agua y Saneamiento creado por la disposición adicional sexagésima primera de la Ley 51/2007, de 26 de diciembre, de Presupuestos Generales del Estado para 2008, 	

	<p>realizando las funciones establecidas reglamentariamente.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La Oficina del Fondo para la Promoción del Desarrollo, con rango de Dirección, a la que corresponde la administración del Fondo para la Promoción del Desarrollo en los términos establecidos en la Ley 36/2010, de 22 de octubre, del Fondo para la Promoción del Desarrollo y en su normativa de desarrollo, estará bajo la dependencia jerárquica de la Dirección de la Agencia y bajo la dirección estratégica de la Presidencia.
FECHA APROBACIÓN CONTRATO GESTIÓN	Orden PRE 1914/2009, de 13 de julio, por la que se aprueba el Contrato de Gestión de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo.(BOE nº 171 de 16.07.2009)
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Continuar las actuaciones dirigidas a la puesta en marcha de la nueva Agencia. 2. Adaptar la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo a la “Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda”. 3. Adaptar la AECID a los compromisos establecidos en el Plan Director de la Cooperación Española. 4. Garantizar una programación operativa en cada unidad dentro del marco del Plan Director de la cooperación española y de los documentos de estrategia geográfica y sectorial. 5. Apoyar al personal y a las distintas unidades de la AECID en el proceso de cambio. 6. Fomentar las relaciones de colaboración y coordinación – y el seguimiento de sus acciones, cuando proceda- con los distintos agentes de la cooperación española en España y sobre el terreno. 7. Reforzar la Acción Humanitaria. 8. Aumentar la transparencia en la gestión y favorecer la rendición de cuentas y resultados al ciudadano. 9. Adaptar los sistemas informáticos a los nuevos compromisos de la Agencia con especial atención a la administración electrónica.
PRESUPUESTO	880.789,51 millones de euros
NÚMERO DE EMPLEADOS	La Agencia cuenta con 508 empleados en sede. En el exterior, la Agencia cuenta con 714 personas, de los que 407 son personal local. En total, 1.222.
CATALOGO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	<ul style="list-style-type: none"> - Acción humanitaria - Programas orientados a la promoción de la cultura, la ciencia y el desarrollo - Gestión del fondo de cooperación para el agua y saneamiento. - Estrategia de Crecimiento Económico y Promoción del Tejido Empresarial. - Desarrollo rural y lucha contra el hambre - Acciones educativas - Programas para la igualdad de género - Programas para el desarrollo de la gobernabilidad democrática - Programas para la preservación del medioambiente y lucha contra el cambio climático - Promoción de la salud - Cooperación con ONG´s - Fondo para la Promoción del Desarrollo (FONPRODE) - Educación para el desarrollo

AGENCIA ESTATAL DE METEOROLOGÍA (AEMET)



DENOMINACIÓN AGENCIA (SIGLAS o ACRÓNIMO)		AEMET
FECHA DE APROBACIÓN DEL ESTATUTO		R.D. 186/2008 de 8 de febrero de 2008 (BOE 14/2/2008)
OBJETIVOS GENERALES		<p>Para el periodo 2010-2013:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Servicio: Satisfacer las necesidades y demandas de información meteorológica y climatológica de los ciudadanos, entidades e instituciones públicas y privadas, y la sociedad en general, a través de productos y servicios con altos niveles de calidad. - Eficiencia: Impulsar la mejora continua en la utilización de recursos públicos necesarios para la prestación de los servicios asumidos.
ADSCRIPCIÓN		Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente
CONSEJO RECTOR	Fecha de Constitución	7 de julio de 2008
	Composición	<p>Presidencia: Propuesta del Ministerio de Agricultura Alimentación y Medioambiente</p> <ul style="list-style-type: none"> - 3 representantes del Ministerio de Agricultura Alimentación y Medio Ambiente - 1 representante del Ministerio de Defensa - 1 representante del Ministerio del Interior - 1 representante del Ministerio de Fomento - 1 representante del Ministerio Asuntos Exteriores y de Cooperación - 1 representante del Ministerio de Presidencia - 1 representante del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas - 2 representantes designados por las organizaciones sindicales más representativas - Secretario del Consejo rector
C. CONTROL		<p>Presidencia</p> <p>3 Consejeros:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ministerio de Presidencia - Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas - Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medioambiente - Secretaría
ÓRGANO DE DIRECCIÓN		Presidencia (órgano de gobierno)
ESTRUCTURA ORGÁNICA		<p>Presidencia</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dirección General Adjunta - Vocal Asesor <ul style="list-style-type: none"> - Área de Calidad - Departamento de Coordinación de las Delegaciones Territoriales <ul style="list-style-type: none"> - 17 Delegaciones Territoriales - Coordinación, Difusión e Información - Dirección de Producción e Infraestructuras - Departamento de Producción - Departamento de Infraestructura y Sistemas - Departamento de Desarrollo y Aplicaciones - Dirección de Planificación, Estrategia y Desarrollo Comercial

	<ul style="list-style-type: none"> - Centro de Investigación Atmosférica en Izaña - Dirección de Administración - División de Recursos Humanos
FECHA APROBACIÓN CONTRATO GESTIÓN	No aprobado
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	<p>Eje 1. Seguridad y Protección</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.1. Mejora seguridad frente a FMAOE 1.2. Mejora toma decisiones en situaciones emergencia 1.3. Aumento de la seguridad transporte 1.4. Satisfacer necesidades Defensa 1.5. Aumentar fiabilidad predicciones <p>Eje 2. Políticas Medioambientales</p> <ul style="list-style-type: none"> 2.1. Mejorar respuesta ante el cambio climático 2.2. Apoyar prevención daños salud 2.3. Apoyar la protección del medio ambiente 2.4. Apoyo a toma de decisiones gestión recursos <p>Eje 3. Innovación Científico-técnica</p> <ul style="list-style-type: none"> 3.1. Disponer de procesos mejorados mediante la innovación 3.2. Fortalecerla infraestructura tecnológica 3.3. Potenciar desarrollo Unidades I+D+i <p>Eje 4. Proyección Internacional</p> <ul style="list-style-type: none"> 4.1. Adecuada presencia entorno internacional 4.2. Contribuir acciones de Cooperación <p>Eje 5. Consolidación Agencia</p> <ul style="list-style-type: none"> 5.1. Asegurar la calidad de los servicios 5.2. Mejorar procesos y canales de atención 5.3. Desarrollo política comercial 5.4. Aumentar transparencia y presencia social 5.5. Mejorar comunicación interna 5.6. Promover motivación RRHH 5.7. Incrementar la cooperación Institucional 5.8. Incrementar eficiencia recursos financieros
PRESUPUESTO	122.796.524 € esta cantidad incluye los 22.418.674,88 € correspondientes a las contribuciones obligatorias del Estado a organismos internacionales –EUMETSAT, ECMWF y OMM.
NÚMERO DE EMPLEADOS	1395 empleados públicos
CATÁLOGO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	<p>Servicios y productos aeronáuticos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Servicios de Observación de Aeródromo - Servicios de Predicción y Vigilancia de Aeródromo - Servicios de Predicción y Vigilancia de Área - Servicios de información, consulta y briefing - Servicios de Atención al S.A.R. - Servicios Meteorológicos Marinos - Boletines de predicción marítima - Servicios meteorológicos para la montaña - Boletines nivológicos y de predicción de peligro de aludes - Avisos de aludes - AEMET además de los servicios meteorológicos esenciales dirigidos

	<p>a la protección de las vidas y bienes de los ciudadanos, presta los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none">○ Información sobre datos meteorológicos y climatológicos.○ Predicciones del tiempo en distintos ámbitos geográficos y alcances temporales.○ Información meteorológica en forma de predicciones y datos del tiempo (provinciales, nacionales e internacionales) a través de una llamada telefónica al servicio de Teletiempos.○ Asesoramiento de forma directa o telefónica por el personal de AEMET sobre prestaciones no normalizadas.○ Acceso a nuestros fondos bibliográficos.○ Venta de publicaciones científicas y de divulgación sobre aspectos meteorológicos y climatológicos.○ Posibilidad de conocer nuestras actividades y prestaciones, muchas de ellas en tiempo real, en la Tienda del Tiempo, y a través de folletos formativos, conferencias y otros medios.○ Participación en visitas guiadas, y previamente concertadas, a nuestras instalaciones.○ Formación meteorológica y climatológica a través de cursos y becas (nacionales e internacionales).
--	--

AGENCIA ESPAÑOLA DE MEDICAMENTOS Y PRODUCTOS SANITARIOS (AEMPS)




DENOMINACIÓN AGENCIA (SIGLAS o ACRÓNIMO)		AEMPS
FECHA DE APROBACIÓN DEL ESTATUTO		R.D. 1275/2011 de 16 de Septiembre de 2011 (BOE 23/2/2011)
OBJETIVOS GENERALES		El objeto de la Agencia es el de garantizar que tanto los medicamentos de uso humano como los de uso veterinario y los productos sanitarios, cosméticos y productos de higiene personal cumplan con estrictos criterios de calidad, seguridad, eficacia y correcta información con arreglo a la normativa vigente sobre dichas materias en el ámbito estatal y de la Unión Europea.
ADSCRIPCIÓN		Art 1. La Agencia se adscribe al Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad a través de la Secretaría General de Sanidad, sin perjuicio de las facultades de tutela ejercidas desde la Secretaría General de Medio Rural del Ministerio de Medio Ambiente, y Medio Rural y Marino, en lo que respecta a los medicamentos veterinarios.
ÓRGANOS DE GOBIERNO		Art. 9. Son órganos de Gobierno de la Agencia los siguientes: a) El Presidente. b) El Vicepresidente. c) El Consejo Rector
CONSEJO RECTOR	Fecha de Constitución	3 Octubre 2011
	Composición	<ul style="list-style-type: none"> - Presidencia de la Agencia: Secretaría General de Sanidad. - Vicepresidencia de la Agencia: Secretaría General de Agricultura y Alimentación. - Directora de la Agencia Española de Medicamentos y Productos Sanitarios - 3 representantes del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. - 2 representantes del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. - 1 representante del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. - 1 representante del Ministerio de Economía y Competitividad. - 1 representante del Ministerio de Industria, Energía y Turismo. - 1 representante de las Mutualidades de funcionarios - 3 representantes de las Comunidades Autónomas - 2 representantes entre expertos de reconocido prestigio en el ámbito de las Ciencias de la Salud - 1 representante de las Organizaciones sindicales más representativas. - 1 Representante de los consumidores y usuarios

C. CONTROL	Constituida de 3 de Octubre de 2011
ÓRGANO DE DIRECCIÓN	Art 14.1.El Director de la Agencia es el órgano unipersonal con carácter ejecutivo de la misma, y responsable de su dirección, gestión y coordinación de actuaciones.
ESTRUCTURA ORGÁNICA	Órganos Directivos <ul style="list-style-type: none"> • Presidente • Vicepresidente • Director • Unidad de Apoyo a la Dirección • Secretaría General • Departamento de Inspección y Control de Medicamentos • Departamento de Medicamentos de Uso Humano • Departamento de Productos Sanitarios • Departamento de Medicamentos Veterinarios
FECHA APROBACIÓN CONTRATO GESTIÓN	No aprobado
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	<p>Objetivo General 1. Preservar las garantías de calidad, seguridad, eficacia, información y accesibilidad a los medicamentos y productos sanitarios en España, así como las garantías aplicables a los cosméticos y productos de higiene personal.</p> <p>Objetivo General 2. Potenciar el conocimiento en la sociedad de las garantías aportadas por la Agencia sobre medicamentos, productos sanitarios, cosméticos y otros productos de su ámbito de actuación.</p> <p>Objetivo General 3. Apoyar la investigación, desarrollo e innovación en materia de medicamentos y productos sanitarios</p> <p>Objetivo General 4. Ejercer un papel de liderazgo en la red de Agencias europeas, en la Agencia Europea de Medicamentos (EMA) y en otros Organismos europeos.</p> <p>Objetivo General 5. Cooperar con países terceros, en especial con Iberoamérica, en el ámbito del conocimiento científico y regulatorio en materia de medicamentos y productos sanitarios.</p> <p>Objetivo General 6. Adecuar la estructura, organización y el funcionamiento de la Agencia a sus necesidades actuales y futuras.</p>
PRESUPUESTO	49.076.452 euros
NÚMERO DE EMPLEADOS	475 empleados
CATÁLOGO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación y autorización de medicamentos de uso humano y veterinario. • Seguimiento continuo de la seguridad y eficacia de los medicamentos una vez comercializados y el control de su calidad.

	<ul style="list-style-type: none">• Autorización e inspección de los laboratorios farmacéuticos.• Supervisión del suministro y el abastecimiento de los medicamentos.• Autorización de ensayos clínicos.• Lucha contra los medicamentos y productos sanitarios ilegales y falsificados.• La certificación, control y vigilancia de los productos sanitarios.• Seguimiento de la seguridad de los cosméticos y los productos de higiene personal.• Información de todo lo que tenga que ver con estos aspectos a los ciudadanos y profesionales sanitarios.• Elaboración de la normativa que facilite el cumplimiento de sus funciones.
--	---

AGENCIA ESTATAL DE SEGURIDAD AÉREA (AESA)

		
DENOMINACIÓN AGENCIA (SIGLAS o ACRÓNIMO)	AESA	
FECHA DE APROBACIÓN DEL ESTATUTO	R.D. 184/2008 de 8 de febrero de 2008 (BOE 14/2/2008) Modificación mediante R.D. 1615/2008 de 3 de Octubre de 2008. (BOE 10/10/2008)	
OBJETIVOS GENERALES	Ejecución de las funciones de ordenación, supervisión e inspección de la seguridad del transporte aéreo y de los sistemas de navegación aérea y de seguridad aeroportuaria, en sus vertientes de inspección y control de productos aeronáuticos, de actividades aéreas y del personal aeronáutico, y de las funciones de detección, análisis y evaluación de los riesgos de seguridad en este modo de transporte.	
ADSCRIPCIÓN	Ministerio de Fomento a través de la Secretaría General de Transporte	
ÓRGANO DE DIRECCIÓN	Comité de Dirección compuesto por el Director de la Agencia el Secretario General y cuatro Directores: Seguridad de aeronaves, Seguridad en aeropuertos y navegación aérea, Seguridad de la aviación civil y protección al usuario y Evaluación de la seguridad y auditoría técnica interna.	
CONSEJO RECTOR	Fecha de Constitución	20 de Octubre de 2008
	Composición	Presidencia de la Agencia: Director General de Aviación civil Consejeros: <ul style="list-style-type: none"> - Director de la Agencia - 4 representantes del Ministerio de Fomento - 1 representante del Ministerio de Economía y Competitividad - 1 representante del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas - 1 representante del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente - 1 representante del Ministerio de Defensa - 2 representantes sindicales - 1 Secretario
C. CONTROL	Tres Vocales, elegidos por el Consejo Rector entre sus miembros. Un Presidente, elegido por los Vocales de la Comisión, y entre sus miembros. Un Secretario.	
<ul style="list-style-type: none"> • ESTRUCTURA ORGÁNICA 	<ul style="list-style-type: none"> - Dirección de la Agencia - Dirección de evaluación de la seguridad y auditoría técnica interna - Secretaría general 	

	<ul style="list-style-type: none"> - Dirección de seguridad de la aviación civil y protección al usuario - Dirección de seguridad de aeropuertos y navegación aérea - Dirección de seguridad de aeronaves
FECHA APROBACIÓN CONTRATO GESTIÓN	Pendiente de aprobación
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la seguridad del Transporte Aéreo de acuerdo con los principios y normas vigentes en materia de aviación civil - Prestar un servicio eficaz, eficiente y de calidad - Proteger los derechos de los pasajeros y defender los intereses de la sociedad - Fomentar el desarrollo sostenible del transporte aéreo en sus tres vertientes: económico social y medioambiental
PRESUPUESTO	48.726,85 miles de euros
NÚMERO DE EMPLEADOS	421 empleados
CATÁLOGO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	<ul style="list-style-type: none"> - Licencias del personal - Certificaciones y autorizaciones a organizaciones - Aeronaves, entrenadores y productos aeronáuticos - Transporte aéreo - Aeródromos - Servidumbres aeronáuticas

AGENCIA ESTATAL DE EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS (AEVAL)


DENOMINACIÓN AGENCIA (SIGLAS o ACRÓNIMO)		AEVAL
FECHA DE APROBACIÓN DEL ESTATUTO		RD 1418/2006, de 1 de diciembre (BOE 14/12/2006)
OBJETIVOS GENERALES		<ol style="list-style-type: none"> 1. Promover la cultura de evaluación y de calidad de los servicios e impulsar su práctica en la gestión pública. 2. Elaborar y proponer metodologías, realizar actividades de acreditación y certificación, en los términos previstos en su Estatuto, y fomentar la implantación de sistemas de información e indicadores, para la evaluación y la gestión de calidad. 3. Realizar trabajos de evaluación y análisis de políticas y programas públicos. 4. Fomentar la mejora de la calidad de los servicios públicos como compromiso con la ciudadanía. 5. Analizar la actividad desplegada por las Agencias estatales, y su compromiso para mejorar la calidad de los servicios prestados a los ciudadanos. 6. Prestar un servicio eficaz, eficiente y de calidad, en un marco donde se equilibren la responsabilidad por la gestión y la autonomía y flexibilidad de la misma.
ADSCRIPCIÓN		Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas RD 256/2012 de 27 de Enero de 2012 (BOE 28/01/2012)
CONSEJO RECTOR	Fecha de Constitución	5/2/2007
	Composición	<ul style="list-style-type: none"> - Presidencia de AEVAL - Secretaría de Estado de Función Pública - Subsecretaría de Política Territorial y Administración Pública - Secretaría General de Presupuestos y Gastos del Ministerio de Economía y Hacienda - Inspección General de Servicios del Ministerio de Economía y Hacienda - Subsecretaría del Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación - Tres Expertos en la materia objeto de la actividad de la Agencia
C. CONTROL		Presidencia de la Agencia y cuatro consejeros mas
ÓRGANO DE DIRECCIÓN		Presidencia de la Agencia
ESTRUCTURA ORGÁNICA		<ul style="list-style-type: none"> - Presidencia - Dirección de Planificación y Relaciones Institucionales - Departamento de Gerencia - Departamento de Evaluación - Departamento de Calidad de los Servicios
FECHA APROBACIÓN CONTRATO GESTIÓN		CG para el cuatrienio 2008-2011, aprobado por ORDEN PRE/2650//2008, de 4 de septiembre
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		<ol style="list-style-type: none"> 1. Afianzar la apuesta por la evaluación emprendida por el Gobierno y el Parlamento con la creación de la Agencia. 2. Impulsar la mejora de la calidad en la prestación de los servicios públicos.

PRESUPUESTO	5.015,90 M/€
NÚMERO DE EMPLEADOS	50 empleados
CATÁLOGO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	<ul style="list-style-type: none"> - Realización de evaluaciones de políticas y programas públicos. - Trabajos de asistencia técnica en materia de evaluación y calidad en la gestión - Elaboración y difusión de guías metodológicas. - Informe preceptivo (en materia de calidad) previo la aprobación de los Contratos de gestión de las Agencias Estatales, así como el informe al Congreso de los Diputados sobre el seguimiento de las actuaciones en esta materia. - Informe preceptivo previo a la aprobación de Cartas de Servicios de la Administración General del Estado. - Certificación del nivel de excelencia de organizaciones públicas. - Gestión de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública. - Informes anuales “Percepción de los Ciudadanos sobre los Servicios Públicos” y “Seguimiento sobre los programas de calidad en la Administración General del Estado”. - Organización de las Conferencias Estatales de Calidad en los Servicios Públicos.

AGENCIA ESTATAL CONSEJO SUPERIOR DE INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS (CSIC)



DENOMINACIÓN AGENCIA (SIGLAS o ACRÓNIMO)		CSIC
Fecha de aprobación del Estatuto		R.D. 1730/2007 de 21 de Diciembre de 2007 (BOE 14/1/2008)
OBJETIVOS GENERALES		Desarrollar y promover investigaciones en beneficio del progreso científico y tecnológico, para lo cual está abierta a la colaboración con entidades españolas y extranjeras. Según su Estatuto (artículo 4), tiene como misión el fomento, coordinación, desarrollo y difusión de la investigación científica y tecnológica, de carácter pluridisciplinar, con el fin de contribuir al avance del conocimiento y al desarrollo económico, social y cultural, así como a la formación de personal y al asesoramiento de entidades públicas y privadas en esta materia.
Adscripción		Ministerio de Economía y Competitividad/(anteriormente Ministerio de Ciencia e Innovación en el 2011)
Órganos de gobierno y administración		
Consejo Rector	Fecha de Constitución	19/2/ 2008
	Composición	<p>a) Cuatro consejeros en representación del Ministerio de Educación y Ciencia y uno por cada uno de los siguientes Ministerios: Economía y Hacienda, Administraciones Públicas, Industria, Turismo y Comercio, Sanidad y Consumo y Medio Ambiente, todos ellos con rango mínimo de Director General o equivalente y propuestos por sus respectivos Ministros.</p> <p>b) Cinco consejeros designados por el titular del Ministerio de Educación y Ciencia entre profesionales de reconocido prestigio en el ámbito de la investigación científica y el desarrollo tecnológico. La duración del mandato será de cuatro años.</p> <p>c) Dos consejeros entre los vocales del Comité Interterritorial regulado en el artículo 16. El procedimiento para su designación y la duración del mandato se determinarán mediante acuerdo de dicho Comité. Los designados pertenecerán a la categoría del apartado b) del artículo 16.</p> <p>d) Tres consejeros designados por las organizaciones sindicales más representativas. La duración del mandato será de cuatro años.</p> <p>e) Un Rector designado por el Consejo de Universidades. La duración del mandato será de cuatro años</p>
C. Control		Integrada por un mínimo de tres y un máximo de cinco miembros de entre los vocales del Consejo Rector designados por dicho órgano, que no tengan responsabilidades de gestión en la Agencia y que deberán tener formación y conocimientos en materia de gestión, presupuestación y tareas de control en el sector público estatal y que elegirán entre ellos un Presidente.

Órgano de dirección	El Presidente del CSIC y de su Consejo Rector será nombrado y separado por Real Decreto del Consejo de Ministros, a propuesta del titular del Ministerio de Educación y Ciencia.
Estructura orgánica	<ul style="list-style-type: none"> - Vicepresidencia de Investigación Científica y Técnica (VICYT) - Vicepresidencia de Organización y Relaciones Institucionales (VORI) - Vicepresidencia de Transferencia e Internacionalización (VTI) - Secretaría General (SEGE) y el Gabinete del Presidente - CSIC cuenta además con Delegaciones Institucionales, dirigidas por Coordinadores Institucionales, en algunas Comunidades Autónomas (Andalucía, Aragón, Canarias, Castilla y León, Cataluña, Galicia, Madrid y Valencia) y dos en el extranjero (Bruselas y Roma). Las Delegaciones son la primera línea de interacción y respuesta del CSIC en asuntos de ámbito regional o, en el caso de la Delegación de Bruselas, en asuntos relacionados con la Unión Europea
Fecha aprobación Contrato Gestión	Pendiente de aprobación
Objetivos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> - El avance del conocimiento - La formación del personal - Desarrollo económico, social y cultural - Asesoramiento experto
Presupuesto	849 millones de euros
Número de empleados	14.050 empleados
Catálogo de productos y servicios	<p>Investigación científica y técnica de carácter multidisciplinar</p> <p>Asesoramiento científico y técnico</p> <p>Transferencia de resultados al sector empresarial</p> <p>Contribución a la creación de empresas de base tecnológica</p> <p>Formación de personal especializado</p> <p>Gestión de infraestructuras y grandes instalaciones</p> <p>Fomento de la cultura de la Ciencia</p> <p>Representación científica de España en el ámbito internacional</p>

ANEXO 4: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CRIPO (Comparative Research into Current Trends in Public Sector Organization)/COBRA'. Koen Verhoest, Sandra van Thiel, Geert Bouckaert, Per Læg Reid and the COST-CRIPO/COBRA network.

Guías Metodológicas e Informes de AEVAL:

- (2006) Guía de orientación para la realización de estudios de Análisis de la Demanda y de encuestas de satisfacción.
- (2006) Guía para la gestión de quejas y sugerencias.
- (2012) Guía de Interpretación del Modelo EFQM de Excelencia 2010 para las Administraciones Públicas.
- (2007) Documento "CAF 2006, el Marco Común de Evaluación. Mejorar una Organización por medio de la Autoevaluación".
- (2009) Guía de Evaluación. Modelo EVAM.
- (2009) Guía para el reconocimiento a la excelencia.
- (2010) Fundamentos de Evaluación de Políticas Públicas.
- (2009) Guía para el desarrollo de Cartas de Servicio.
- (2009, 2010) Informes de seguimiento de la actividad desplegada por las Agencias Estatales en materia de calidad

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

OECD JOURNAL ON BUDGETING – VOLUME 4 – NO. 4 – ISSN 1608-7143 © OECD 2005. Agencies: Their Benefits and Risks by Rob Laking.

OECD "Policies for Innovative Service Delivery under Budget Constraints". The final report will be published in late 2012 / early 2013.

Pollitt, C. & C. Talbot. (eds). (2004). *Unbundled government: a critical analysis of the global trend to agencies, quangos and contractualisation*. London and New York, Routledge.

Parrado, S. y Löffler, E, "Hacia una Administración Pública Sostenible". AEVAL- EUPAN Madrid 2011. Trad. Hidalgo C. y Ruíz J.

Pollitt, C. K. Bathgate, J. Caulfield, A. Smullen & C. Talbot. (2001). Agency fever? Analysis of an international policy fashion. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 3, 271-290.

Pollitt, C. J. Caulfield, A. Smullen & C. Talbot. (2004). *How governments do things through semi-autonomous organizations*. Basingstoke, Palgrave MacMillan.

Pollitt, C, S. van Thiel & V. Homburg. (eds.). (2007). *New Public Management In Europe: Adaptation And Alternatives*. Basingstoke, Palgrave MacMillan.

Rochet, C. (with M. Cabane & S. Formery). (2008). France. In: OECD. *Distributed Public Governance: agencies, authorities and other government bodies*. Paris, OECD. [pp.71-96]

Notas bibliográficas en el texto

¹ Verhoest, K., Van Thiel, S., Bouckaert, G., Laegreid, P. "Government Agencies. Practices and Lessons from 30 Countries". COST European Cooperation in Science and Technology. Palgrave Macmillan. 2012.

² Governing Public Agencies in the 21st Century International lessons and policy recommendations by the COST Action ISO601 on 'Comparative Research into Current Trends in Public Sector Organization (2011).

³ CRIPO((Comparative Research into Current Trends in Public Sector Organization),)/COBRA'. Koen Verhoest, Sandra van Thiel, Geert Bouckaert, Per Lægreid and the COST-CRIPO/COBRA network.

⁴ Walter A. Shewhart "Statistical Method From the Viewpoint of Quality Control" (1939).



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE HACIENDA
Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

