



# **INFORME DEL GRUPO OBSERVATORIOS PARA LA RED INTERADMINISTRATIVA DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS**

**Mayo de 2010**

## I. INTRODUCCIÓN

Este informe ejecutivo recoge y describe de una forma resumida los principales trabajos desarrollados por el Grupo Observatorios, desde su constitución y puesta en funcionamiento en junio de 2008, a la vez que hace una reflexión de futuro formulando y proponiendo nuevos retos y objetivos en aras a garantizar, si así se decide y acuerda en el plenario de la Red, su mantenimiento y la continuidad de sus trabajos.

El Acuerdo de constitución del grupo Observatorios se adoptó por la Red Interadministrativa de Calidad (en adelante la Red) en la reunión celebrada en Madrid, coincidiendo con la celebración de la 1ª Conferencia Estatal de Calidad, el 6 de noviembre de 2007. En dicha reunión se acordó constituir un Grupo de trabajo sobre Observatorios de la Calidad de los Servicios Públicos que explorase la posibilidad de definir las dimensiones a abordar en la evaluación de la calidad de los servicios y, a partir de ahí, establecer una batería de indicadores de referencia.

La constitución formal del grupo tuvo lugar en abril de 2008 y sus trabajos se iniciaron tras ser aprobado, por el plenario de la Red en la reunión celebrada en Barcelona en junio de 2008, el correspondiente plan de trabajo, con un horizonte temporal para la ejecución de sus trabajos de un año y medio.

El grupo estuvo inicialmente constituido por representantes de las siguientes administraciones: Agencia de Evaluación y Calidad de la Administración General del Estado, Comunidad de Madrid, Comunidad de la Región de Murcia, Junta de Andalucía, Junta de Castilla y León, Xunta de Galicia y la Generalitat de la Comunitat Valenciana que asumió su coordinación. Posteriormente el grupo se amplió tras la incorporación al mismo de una representante de la FEMP quedando integrado, desde entonces y hasta la fecha, por representantes de un total de ocho administraciones.

Más recientemente, coincidiendo con la última reunión de la Red, se solicitó por parte de la administración del Gobierno Vasco incorporarse también a este Grupo, incorporación que proponemos hacer efectiva a partir de que se apruebe la propuesta de trabajo contenida en este informe.

El plan de trabajo aprobado por la Red en su día perseguía y tenía como finalidad principal el poder disponer de mediciones e indicadores de referencia de la calidad de los servicios públicos y ello como un paso imprescindible para que, en un futuro, la Red dispusiera de una información básica y global acerca del nivel de calidad alcanzado por el conjunto de las administraciones públicas, información que pudiera servir de referencia para todos y de elemento de comparación.

Para lograr este fin se plantearon, entonces, los siguientes objetivos específicos:

1. Acordar el ámbito actuación al que dirigirse (niveles de la administración y sectores de actividad que se propondrían como objeto de análisis y medición).
2. Realizar un estudio comparativo que nos permitiera disponer de una información precisa y actualizada de cómo, las distintas administraciones públicas que conformamos la Red, estábamos midiendo la calidad de nuestros servicios públicos.
3. Identificar una relación de dimensiones y atributos básicos que deberían ser atendidos y analizados para evaluar la calidad de los servicios públicos, dimensiones que debían incorporar principios de buen gobierno (equidad, participación, transparencia, etc.).
4. Definir, de forma consensuada, un conjunto de indicadores (batería de indicadores subjetivos y objetivos) para cada una de las dimensiones acordadas, que conformaran un sistema de indicadores de referencia.

En el plan de trabajo aprobado entonces se anticipaba que, cumpliendo lo anterior y con un horizonte de futuro, se podría avanzar en el sentido de que la Red actuara como un Observatorio de mayor nivel que posibilitara la utilización de metodologías comunes de recogida de información, la obtención de información global acerca del nivel de calidad alcanzado, la identificación de estándares y valores de referencia de dicho nivel de calidad que estimulara y permitiera la comparación y, finalmente, el que pudiera constituirse, de una manera específica, en un foro permanente de intercambio de experiencia y conocimiento en todo lo relativo a la medición de la calidad de los servicios públicos.

## II. TRABAJOS DESARROLLADOS Y RESULTADOS OBTENIDOS.

Los miembros del Grupo Observatorios hemos desarrollado nuestra labor a través de contactos e intercambios de información vía e-mail y nos hemos reunido formalmente, desde la constitución del grupo, en 5 ocasiones, aprovechando de forma mayoritaria y siempre que ha sido posible las propias reuniones de la Red.

Los trabajos que se han impulsado y/o desarrollado por iniciativa del Grupo, todos ejecutados en el año 2009, han sido dos que creemos dan satisfacción, en lo sustancial, a una parte importante de los objetivos planteados en su día:

1. Un **Estudio Delphi** dirigido a identificar y consensuar qué dimensiones y atributos eran, desde la perspectiva de los ciudadanos, relevantes para medir la calidad de los servicios públicos.

Para este estudio, realizado entre los meses de abril y octubre de 2009, fueron invitados a participar un total de 26 expertos designados por las distintas administraciones integrantes de la Red (el nivel de participación en la cumplimentación del primer cuestionario remitido fue del 88 % y del 55 % en la cumplimentación del segundo y último cuestionario).

En su desarrollo ha sido clave, y así lo hemos reconocido y reiterado desde el propio grupo, el papel desempeñado por el Observatorio para la Mejora de los Servicios Públicos de la Junta de Andalucía que nos dio soporte a través de su Portal Mejora de los Servicios Públicos, tanto para la distribución y cumplimentación de los cuestionarios on-line utilizados, como para el posterior análisis de sus resultados.

Gracias a este estudio, disponemos de un conjunto de dimensiones y atributos de calidad, identificados y definidos (37 atributos agrupados en 12 dimensiones), consensuados por el panel de expertos utilizado en este estudio, que creemos pueden servir de base para disponer de mediciones e indicadores de referencia de la calidad de los servicios públicos válidos para todas las administraciones públicas. (En el Anexo I de este informe adjuntamos una relación agrupada de las dimensiones y atributos de calidad finalmente identificados)

2. Un **Estudio comparado sobre la gestión de calidad en las administraciones públicas españolas.**

Este segundo estudio, que vio ampliada su finalidad inicial, se centró en la actividad que en materia de Gestión de la Calidad realizan las administraciones públicas españolas y fue promovido y financiado por el Observatorio de la Calidad de los Servicios Públicos de la AEVAL y desarrollado bajo la dirección técnica del Profesor J. Ignacio Criado (Universidad Autónoma de Madrid).

En él han participado y colaborado un total de 22 personas, 100 % de las personas designadas por las administraciones integrantes de la Red. El ámbito del estudio se centró, finalmente, en las Administraciones Autonómicas (AA) y en la Administración General del Estado (AGE), obviándose el nivel local por no ofrecer, en sus resultados, suficientes elementos de comparación.

El estudio realizado ha analizado, de una forma comparada y en las administraciones citadas, las siguientes temáticas (dimensiones) de interés:

- La organización, políticas y objetivos para la Gestión de calidad formulados.
- Los programas, sistemas y herramientas para la calidad en los servicios implementados.
- Las acciones de apoyo o soporte directamente relacionadas con los anteriores programas.
- Las perspectivas y enfoques de futuro en torno a esta materia.

Al igual que en el estudio anterior, en el Anexo 2 que acompaña a este informe, se adjunta una tabla resumen con las principales conclusiones de este estudio agrupadas en las 4 temáticas señaladas.

Por último señalar que una descripción más precisa de la metodología seguida para la realización de estos estudios así como de los resultados obtenidos fue presentada por el Grupo en la 2ª Conferencia Estatal de Calidad celebrada en Logroño los días 24 y 25 de noviembre de 2009. ([http://www.2conferenciacalidadserviciospublicos.es/\\_pdf/descripciones\\_practicas\\_2\\_conferencia.pdf](http://www.2conferenciacalidadserviciospublicos.es/_pdf/descripciones_practicas_2_conferencia.pdf)).

### **III. REFLEXIONES SOBRE EL FUNCIONAMIENTO DEL GRUPO.**

A partir de nuestra propia experiencia, consideramos positivo e idóneo el marco de trabajo que nos proporciona la Red lo que sin duda favorece, no ya el intercambio puntual de información y conocimiento entre las distintas administraciones públicas, sino la búsqueda de soluciones compartidas frente a problemas que son comunes y, en muchos casos, generalizados.

Mantener no obstante la operatividad y eficacia de un Grupo de Trabajo de la Red exige, además del esfuerzo que dedican sus propios miembros, el que se facilite o proporcione desde la propia Red el apoyo institucional y los recursos necesarios, recursos que siempre tendrán un carácter puntual y extraordinario. Estos aspectos son básicos y deben, en nuestra opinión, recogerse y garantizarse desde la Red cuando se apruebe un concreto plan de trabajo.

En el caso concreto del grupo Observatorios, sin el apoyo y recursos ofrecidos tanto por la AEVAL como por la Junta de Andalucía, no hubiera sido posible la ejecución de los trabajos antes señalados.

Por otra parte, mantener un número razonable de miembros en los grupos y que todos sus integrantes expliciten y hagan efectivo su compromiso de participación activa en los trabajos a desarrollar resulta así mismo fundamental para asegurar su eficacia.

Solo si se cumple lo anterior es posible garantizar el desarrollo de los trabajos aprobados cumpliendo los plazos establecidos y evitar demoras. En nuestra opinión, la principal autocrítica que nos hacemos desde el grupo Observatorios es la lentitud con que hemos iniciado y/o desarrollado nuestros trabajos, en algunos momentos, derivada de insuficiencias en las anteriores condiciones citadas.

A pesar de ello, consideramos positiva la existencia del grupo y exitoso el resultado de sus trabajos, trabajos que creemos deben continuar y ser potenciados con un nuevo impulso desde la Red. En este sentido, en el apartado siguiente, formulamos una propuesta de continuidad de los trabajos del Grupo que sometemos a la consideración de los miembros de la Red para su posterior aprobación.

#### **IV. PROPUESTAS DE TRABAJO DEL GRUPO OBSERVATORIOS PARA SU TRASLADO A LA RED.**

De acuerdo con lo todo lo anterior y a partir de los resultados obtenidos hasta la fecha, a continuación formulamos una serie de propuestas que, consensuadas por todos los integrantes del Grupo, trasladamos con la intención de que sean valoradas por las distintas administraciones integrantes de la Red y, a partir de ahí, se pueda alcanzar (en el plenario de la Red) un acuerdo en torno a las mismas que garantice la continuidad del grupo Observatorios y oriente la continuidad de sus trabajos.

##### **1. Ampliación del Grupo.**

Se plantea incorporar al mismo, aceptando la petición ya formulada en la anterior reunión de la red, al representante de la administración del País Vasco.

##### **2. Medición de la Calidad de los Servicios Públicos.**

La finalidad última de los trabajos, realizados por el Grupo, han ido dirigidos precisamente a poder disponer de mediciones e indicadores de referencia de la calidad de los servicios públicos desde una perspectiva ciudadana. A partir de los resultados del Delphi planteamos avanzar en lo que en su día definimos como segunda fase de trabajos, en el siguiente sentido:

- 2.1. Acordar una metodología común de recogida de información de la percepción ciudadana de la calidad de los SSPP. Para ello se propone diseñar directamente un cuestionario (encuesta) común que sirva de referencia o guía a las distintas AAPP sobre cómo medir esa percepción.
- 2.2. El segundo paso sería, tras lo anterior, la realización de un pretest y el análisis de validación de la encuesta para concluir el diseño de este instrumento común de medición.
- 2.3. Al margen de la mayor o menor utilización que de este modelo de encuesta puedan hacer las distintas administraciones, de forma individual y en sus ámbitos (la mayoría dispone de sus propios instrumentos de medición, sobre todo aquellas que disponen de observatorios propios), podría considerarse la posibilidad adicional de que la Red impulsara su utilización, de forma periódica, en orden a garantizar que podamos disponer de una información global, homogénea y común del nivel de calidad alcanzado por los SSPP que prestamos y poder ofrecer así estándares o valores de referencia con los que compararnos.

En este sentido existe el antecedente del grupo Cuestionario de Administración Electrónica (CAE), grupo dependiente de la

Conferencia Sectorial de Administraciones Públicas que, con carácter anual, elabora una encuesta de administración electrónica que abarca distintos ámbitos de la administración.

- 2.4. Si se acuerda lo anterior, uno de los trabajos a realizar por el Grupo, en el futuro, sería el de revisar periódicamente y mantener actualizado el modelo de encuesta diseñado y aprobado por la Red.

### 3. Realización de Estudios.

En el ámbito de estudios a realizar se plantean acometer los siguientes trabajos:

- 3.1. Avanzar en el estudio y selección de un número mínimo de servicios públicos cuya evaluación sistemática permita predecir el nivel de calidad global alcanzado.
- 3.2. Avanzar en el estudio de la medición de la calidad buscando alinear las percepciones que los ciudadanos tienen de la calidad de los Servicios Públicos, y de sus diferentes atributos, con indicadores objetivos de gestión representativos de dicha calidad.
- 3.3. Realizar un estudio comparativo sobre las prácticas de gestión de calidad, similar al ya realizado, pero referido de forma exclusiva al ámbito de la administración local. En este sentido, la Red, en su última reunión y a propuesta de la FEMP, acordó estudiar la posibilidad de hacer extensivo este comparativo sobre prácticas de Gestión de Calidad realizado por el Grupo "Observatorios" a las administraciones locales, comprometiéndose la AEVAL y la FEMP a discutir los aspectos relativos a su financiación.

### 4. Potenciar el papel de la Red como foro de intercambio de experiencia y conocimiento.

Finalmente, consideramos que el grupo Observatorios puede y debe contribuir a potenciar desde la Red el intercambio de información, experiencia y conocimiento en esta materia (medición de la calidad de los servicios públicos) y, de una forma más concreta o particular, estableciendo una comunicación permanente y fluida entre las diferentes estructuras (Observatorios de calidad en muchos casos) dedicadas a esta labor.

Por último señalar que las líneas o acciones recogidas en los puntos 2.2, 2.3 y 3.3 requieren, para poder llevarse a cabo, de recursos adicionales o extraordinarios.

Valencia a 2 de mayo de 2010

José Luis Gaona Barthelemy  
Coordinador del Grupo Observatorios

## ANEXO 1. ESTUDIO DELPHI. PROPUESTA DE DIMENSIONES Y ATRIBUTOS DE CALIDAD DE LOS SSPP: DEFINICIONES

DIMENSIÓN	ATRIBUTO	DEFINICIÓN
<b>1. Elementos tangibles.</b>	1. Adecuación de edificios e instalaciones.	Instalaciones y edificios suficientes y en buen estado de uso.
	2. Adecuación y buen estado de los equipamientos.	Apariencia y buen estado de equipamientos y medios materiales.
	3. Comodidad de las instalaciones.	Comodidad de las instalaciones (amplitud, luminosidad, climatización, etc.).
	4. Apariencia de las personas.	Aspecto cuidado y limpio de las personas que atienden o prestan el servicio.
	5. Identificación de las personas.	Correcta identificación de las personas que atienden o prestan el servicio.
	6. Limpieza de las instalaciones.	Instalaciones limpias.
	7. Suficiencia de las personas.	Existencia de suficientes personas para prestar el servicio.
<b>2. Fiabilidad.</b>	8. Ejecución del servicio de forma fiable y cuidadosa.	Prestación del servicio conforme a lo anunciado y/o comprometido, ofreciendo confianza, credibilidad y seguridad en sus resultados.
	9. Ausencia de errores y fallos.	Servicio o atención prestada libre de errores o fallos.
<b>3. Capacidad de respuesta.</b>	10. Resolución de problemas.	Capacidad para resolver un determinado problema o fallo producido durante la prestación del servicio.
	11. Tiempo de espera.	Tiempo de espera para la realización de un trámite o la recepción de un determinado servicio.
	12. Rapidez en la atención.	Diligencia y rapidez en la atención, realización de un trámite o prestación del servicio.
	13. Atención a las quejas y sugerencias.	Gestión ágil y eficaz de quejas, reclamaciones y sugerencias.
<b>4. Profesionalidad.</b>	14. Competencia profesional.	Profesionalidad y competencia de las personas que atienden o intervienen en la prestación del servicio.
<b>5. Atención Personalizada.</b>	15. Empatía, cortesía y amabilidad de trato.	Trato cortés, respetuoso y amable por parte de la/las personas que atienden o intervienen en la prestación del servicio y que se esfuerzan por ayudar al ciudadano poniéndose en su lugar.
	16. Atención individualizada.	Disposición, motivación e interés de las personas por conocer las necesidades del ciudadano y prestarle una atención individualizada.
	17. Garantía de privacidad en la atención presencial.	El servicio o atención presencial prestada se produce de una forma que garantiza y respeta su privacidad.
<b>6. Equidad</b>	18. Trato imparcial y no discriminatorio.	Percepción de que se recibe el servicio de manera ecuánime, justa e imparcial sin discriminación de ningún tipo (ni por su lugar de residencia ni por la edad, sexo, nacionalidad, nivel social, etc.).
	19. Coste del servicio.	Percepción de que el precio público establecido, en su caso, no supone una barrera para acceder y/o recibir al servicio.

<b>7. Seguridad.</b>	20. Seguridad en la recogida y tratamiento de datos personales	Percepción de que se ofrecen garantías suficientes de custodia y confidencialidad en la recogida y el tratamiento de los datos de carácter personal.
	21. Información previa sobre riesgos o peligros.	Adecuada información sobre los potenciales riesgos o peligros derivados del servicio a prestar.
	22. Ausencia de riesgos o peligros.	Ausencia de riesgos, peligros o daños durante la prestación del servicio.
<b>8. Accesibilidad.</b>	23. Accesibilidad a los centros y servicios.	Facilidad para localizar, acceder y recibir, en su caso y de una forma presencial, el servicio deseado.
	24. Accesibilidad telefónica	Facilidad para comunicar, contactar y recibir, en su caso, el servicio deseado por teléfono.
	25. Accesibilidad por medios telemáticos	Facilidad para comunicar, contactar y recibir, en su caso, el servicio deseado por medios telemáticos (Internet, wap, pda, etc.).
	26. Adecuación de los horarios de atención.	Horarios de atención adaptados a sus necesidades.
	27. Ausencia de barreras.	Inexistencia de barreras de todo tipo para acceder y/o recibir el servicio.
	28. Facilidad de acceso por medios de transporte público.	Existencia y disponibilidad de medios de transporte público para acceder al centro o servicio requerido.
<b>9. Comunicación.</b>	29. Suficiencia, actualización, claridad y comprensibilidad en la información previa.	Información dada en los servicios de información y/o atención al ciudadano suficiente, actualizada, clara y comprensible.
	30. Suficiencia y claridad de la información dada durante la prestación del servicio.	Información facilitada durante la realización de trámites y/o la prestación del servicio suficiente, clara y comprensible.
<b>10. Participación ciudadana</b>	31. Fomento de la participación ciudadana y conocimiento de canales existentes para ello.	Percepción de que se fomenta la participación ciudadana en la planificación y gestión de los servicios públicos y se facilitan canales adecuados para ello.
<b>11. Rendimiento.</b>	32. Conocimiento de compromisos de servicio previos.	Existencia y comunicación adecuada de compromisos de servicio con el ciudadano.
	33. Cumplimiento de compromisos de servicio.	Percepción del grado de cumplimiento de los compromisos adquiridos y publicados por la administración.
	34. Simplicidad de los procesos	Simplicidad y sencillez en la realización de trámites y/o en la prestación del servicio.
	35. Resultados del servicio recibido.	Percepción del ciudadano de haber conseguido aquello que necesitaba.
	36. Responsabilidad Social	Percepción de que la organización prestadora del servicio está comprometida con la mejora social, ciudadana y ambiental de su entorno.
<b>12. Satisfacción.</b>	37. Satisfacción general.	Satisfacción global con el servicio recibido.

## ANEXO 2. ESTUDIO COMPARADO SOBRE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LAS AAPP ESPAÑOLAS: RESUMEN DE CONCLUSIONES

Organización, políticas y objetivos para la Gestión de la Calidad	Programas, sistemas y herramientas	Acciones de apoyo	Beneficios, dificultades y enfoques de futuro
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Todas las AA y la AGE cuentan con una <u>unidad directiva que lidera la calidad</u> (en su mayoría con nivel de DG)</li> <li>▪ Mayoritaria inclusión del término “calidad” en su <u>denominación</u> y otros como “modernización e innovación”, e incluyen otras funciones (función pública, atención al ciudadano, telecomunicaciones, sociedad de la información y admón. electrónica).</li> <li>▪ <u>Unidades integradas en entornos de alto nivel político</u> (en departamentos transversales de administración pública o presidencia).</li> <li>▪ Incipiente <u>despliegue organizativo interno</u> de coordinación (comités o comisiones de calidad, observatorios de calidad, grupos de mejora, grupos de evaluación y otros organismos de esta naturaleza).</li> <li>▪ <u>Despliegue organizativo descentralizado</u> con unidades con funciones de calidad en consejerías, organismos, etc. (sobre todo en sectores sanitario y educativo).</li> <li>▪ Tendencia a asumir lo que hacen otras AAPP y <u>auto-percepción</u> de las AA <u>como AAPP innovadoras</u> en materia de Gestión de Calidad (como promedio) mayor que la AGE.</li> <li>▪ Las <u>AAPP que se perciben como más innovadoras</u> son la AGE (AEVAL) y las AA de Castilla y León, Comunidad de Madrid, La Rioja, Comunidad Valenciana y, sobre todas ellas, la Junta de Andalucía y en el ámbito local: Alcobendas, Barcelona, Getxo, Logroño y Madrid.</li> <li>▪ Aunque con una gran variabilidad, tanto la AGE como la mayoría de AA (todas menos 2) han formulado <u>políticas para la Gestión de Calidad</u> con carácter generalizado para el conjunto de la organización.</li> <li>▪ Todas las AAPP formulan <u>objetivos a largo plazo</u> para la calidad (variables en su concreción y contenido).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Quejas y sugerencias</u> (100% AAPP).</li> <li>▪ <u>Cartas de servicios</u> (gran extensión, en la AGE y 94% de AA).</li> <li>▪ <u>Cartas de Derechos</u> (con una menor implantación).</li> <li>▪ <u>Cartas con contraprestaciones por incumplimiento</u> (en muy pocos casos).</li> <li>▪ <u>Análisis demanda y evaluación de la satisfacción</u> (en AGE y 88% de AA, utilizando el modelo SERVQUAL o adaptaciones).</li> <li>▪ <u>Evaluación de calidad</u> (escasa implantación con predominio EFQM; EVAM sólo en AGE y CAF sólo en 1 AA).</li> <li>▪ <u>Reconocimientos o premios</u> (implantación media, 11 AA y AGE).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Niveles de obligatoriedad en los sistemas:</u> Mayores en quejas y sugerencias, obligatorio o fuertemente recomendado en cartas de servicios y menores en prácticas de autoevaluación (solo algunas AA).</li> <li>▪ Alta variabilidad en cuanto al <u>apoyo</u> (económico y de recursos humanos) <u>ofrecido para la implementación:</u> Asesoría de expertos/as el más extendido.</li> <li>▪ Implantación de tecnologías de información y comunicación es <u>otro soporte generalizado</u>.</li> <li>▪ <u>Control, evaluación y seguimiento:</u> Informes de seguimiento (variables en plazos) y estadísticas en la mayoría de programas y AA (análisis de la demanda y evaluación de la satisfacción de los usuarios/as, las cartas de servicios y las quejas y sugerencias), menor nivel de control en autoevaluación y premios e Inexistencia de mecanismos de seguimiento y evaluación en determinadas acciones (reconocido por diversas AA). La AGE: informes anuales como mecanismo de control, evaluación y mejora de las principales herramientas y programas de Gestión de Calidad</li> </ul>	<p><u>Principales beneficios:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacidad lograda para la implementación de mejores sistemas de gestión (84% de AA y AGE).</li> <li>▪ Conocimiento e integración de la percepción ciudadana sobre los servicios (58% y AGE).</li> <li>▪ Consolidación de cambios en la cultura administrativa (53%).</li> <li>▪ En menor medida y no percibidos como beneficios de importancia por las AA: el aumento de la innovación en la organización (26%), la mejora de la comunicación con el entorno organizativo (26%) y el incremento de la productividad (21%).</li> </ul> <p><u>Principales dificultades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ausencia de implicación de los líderes de las unidades de la organización (74%).</li> <li>▪ La calidad está alejada del día a día de la actividad administrativa (47%).</li> <li>▪ La existencia de una cultura administrativa adversa (42%).</li> <li>▪ Las AA sitúan en una posición menos relevante la falta de formación de los empleados públicos, pareciendo apuntar a los ámbitos directivos, más que al personal de base, como grupo sustantivo para la promoción de la Gestión de Calidad dentro del sector público.</li> </ul> <p><u>Enfoques de futuro:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Actuaciones que se consideran decisivas en el futuro</u> de la calidad en las AA: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ La mejora de los canales de información de la calidad con los funcionarios/as y con otras administraciones del entorno (58%).</li> <li>○ El impulso al servicio de atención diferido al ciudadano: servicios por Internet, teléfono y otros (53%).</li> <li>○ La profundización en el conocimiento de la percepción ciudadana con respecto a la Administración (42%).</li> <li>○ La consolidación de una estructura institucional para el sistema de gestión de la calidad en la Administración (AGE).</li> </ul> </li> <li>▪ <u>Opciones de futuro que se descartan</u> son: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ La extensión de normas de certificación (normas ISO y otras) (5%).</li> <li>○ El seguir implantando nuevas líneas de acción sobre calidad (11%).</li> </ul> </li> </ul>