

Guía para la evaluación de la calidad de los Servicios Públicos

2009

 GUIAS



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE LA PRESIDENCIA

 agencia
de evaluación
y calidad

Guía para la evaluación de la calidad de los Servicios Públicos

Ministerio de la Presidencia
Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios
Madrid 2009

Equipo Técnico del Departamento de Calidad de los Servicios de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y Calidad de los Servicios:

Eloy Cuellar Martín

Eloisa del Pino Matute

Joaquín Ruíz López (Coordinación)

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

Esta obra se acoge al amparo del Derecho de la Propiedad Intelectual. Quedan reservados todos los derechos inherentes que recoge la Ley, así como los de traducción, reimpresión e Internet (web). Se permite la reproducción citando la fuente.

Edita: AEVAL

Catálogo General de Publicaciones Oficiales:

<http://www.060.es>

NIPO: 012-09-010-1

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN: LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS	3
1.1. LOS OBJETIVOS DE ESTA GUÍA.....	3
1.2. LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA	3
1.3. LAS POLÍTICAS, LOS PROGRAMAS Y LOS SERVICIOS PÚBLICOS	5
1.4. LAS DOS PERSPECTIVAS PARA LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS.....	6
II. LA EVALUACIÓN DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS DESDE LA PERSPECTIVA CIUDADANA.....	8
2.1. LAS COMPLEJAS RELACIONES ENTRE LAS ADMINISTRACIONES Y LOS CIUDADANOS CONTEMPORÁNEOS.....	8
2.2. LA IDENTIFICACIÓN DE LAS EXPECTATIVAS DE LOS CIUDADANOS Y LOS ESTUDIOS DE SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS	10
<i>La identificación de las expectativas ciudadanas.....</i>	<i>10</i>
<i>Los Estudios de Satisfacción de los Usuarios.....</i>	<i>11</i>
<i>La planificación de un Estudio de Satisfacción de usuarios.....</i>	<i>12</i>
2.3. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN SOCIAL APLICADAS AL ANÁLISIS DE LA PERCEPCIÓN DE LOS CIUDADANOS	13
<i>La Encuesta.....</i>	<i>13</i>
<i>La Entrevista en profundidad.....</i>	<i>15</i>
<i>El Grupo de Discusión.....</i>	<i>16</i>
<i>La Observación Directa (Cliente Misterioso).....</i>	<i>17</i>
III. LA EVALUACIÓN DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS DESDE LA PERSPECTIVA ORGANIZATIVA	17
3.1. LOS MARCOS DE REFERENCIA PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD.....	17
<i>El Análisis de la demanda y evaluación de la satisfacción de los usuarios.....</i>	<i>19</i>
<i>El Análisis de la Quejas y Sugerencias.....</i>	<i>19</i>
<i>Las Cartas de Servicios.....</i>	<i>20</i>
<i>La Evaluación de Calidad de la Gestión.....</i>	<i>21</i>
<i>La Participación en Programas de Reconocimiento.....</i>	<i>21</i>
3.2. LA EVALUACIÓN ASISTIDA MEDIANTE MODELOS DE REFERENCIA Y EL ANÁLISIS REFERENCIAL..	21
<i>Los Modelos de Referencia.....</i>	<i>21</i>
<i>El Análisis Referencial.....</i>	<i>22</i>
IV ASPECTOS OPERATIVOS DE LA EVALUCIÓN DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS....	22
4.1.SUGERENCIAS RESPECTO AL EQUIPO DE EVALUACIÓN.....	22
4.2.SUGERENCIAS PARA LA REDACCIÓN DEL INFORME DE EVALUACIÓN	23
V. CONCLUSIONES SOBRE LA METODOLOGÍA PROPUESTA.....	24
VI. MATERIAL DE APOYO A LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS Y BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA PARA LA ELABORACIÓN DE ESTA GUÍA.....	25
5.1. MATERIAL DE APOYO, INFORMES Y GUÍAS QUE FIGURAN EN LA PÁGINA WEB DE AEVAL.....	25
5.3. BIBLIOGRAFÍA PARA LA ELABORACIÓN DE LA GUÍA Y DE APOYO	25
<i>Sobre Metodología y técnicas.....</i>	<i>25</i>
<i>Sobre las expectativas y percepciones ciudadanas en relación con los servicios públicos.....</i>	<i>26</i>
VI. ANEXOS.....	28
6.1. EJEMPLO DE CUESTIONARIO.....	28
6.2. CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA LLEVADA A CABO EN LOS MUSEOS DE TITULARIDAD ESTATAL. .	29
6.3. PROTOCOLO DE OBSERVACIÓN DIRECTA EN LOS MUSEOS ESTATALES.....	32
6.4. MODELO EVAM	34
6.5. ESQUEMA GENERAL DE LA METODOLOGÍA	35

I. INTRODUCCIÓN: LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS

1.1. Los objetivos de esta Guía

La Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL) desarrolla una actividad institucional que persigue la mejora de la calidad, la eficacia y la eficiencia de la acción de gobierno y la rendición de cuentas a los ciudadanos, propia de toda sociedad democrática. En esta línea, la evaluación constituye una herramienta esencial para conocer los resultados y los efectos de las intervenciones públicas. Junto con AEVAL, los órganos responsables de calidad en las distintas administraciones públicas españolas están persuadidos de que es recomendable la consolidación de un sistema público de evaluación. Este sistema debe basarse en el aprendizaje de las personas e instituciones implicadas en la calidad a partir de la experiencia y del conocimiento generado ya desde las distintas administraciones.

En este documento, que ha sido elaborado por AEVAL y al que han aportado sus ideas y experiencias los miembros de la Red Interadministrativa de Calidad, se recoge una muestra de este compromiso con la evaluación. Los miembros de la Red tienen la convicción de que la prestación de los servicios en el sector público debe realizarse con las debidas garantías de calidad y de que, en cada acto de prestación del servicio, los ciudadanos valoran la eficacia de las instituciones públicas y la calidad de su democracia. Por eso, la Red Interadministrativa quiere poner de manifiesto que la alianza por la calidad es sólida. En esta ocasión, se presenta una “Guía para la Evaluación de la Calidad de los Servicios Públicos” que propone una metodología general que pueda ser de aplicación a una pluralidad de tales servicios independiente de cuál sea la administración responsable de su provisión.

Esta guía se estructura en varios apartados. En la introducción se discute sobre el sentido de la evaluación de la acción pública y acerca de cómo ubicar en ésta la evaluación más específica de los servicios públicos. En la segunda parte, se profundiza en algunas de las claves que permiten acercarse a la percepción que los ciudadanos tienen de los servicios públicos. Las administraciones españolas, al igual que las de los países más modernos del mundo, han empezado a prestar más atención a la satisfacción de los ciudadanos con los servicios públicos. Los responsables públicos saben que para disponer de los servicios públicos de calidad deben atender a las necesidades y aspiraciones de los ciudadanos. Esto requiere una mejor comprensión de lo que hace que los ciudadanos estén satisfechos y de cómo esto se puede medir y analizar.

En el tercer apartado de la guía se proporcionan algunas ideas para analizar con éxito la perspectiva organizativa de los servicios públicos. Se hace referencia aquí a un abanico de distintos modelos de referencia, de sistemas y prácticas que están ya en marcha en las distintas administraciones públicas. El apartado cuarto recoge algunas recomendaciones que son el fruto de la experiencia de la práctica de la evaluación de la calidad de los servicios públicos. En el quinto apartado se presentan algunas conclusiones. Finalmente, quien lea esta guía podrá encontrar algunos anexos metodológicos de su interés.

1.2. La Evaluación de la Gestión Pública

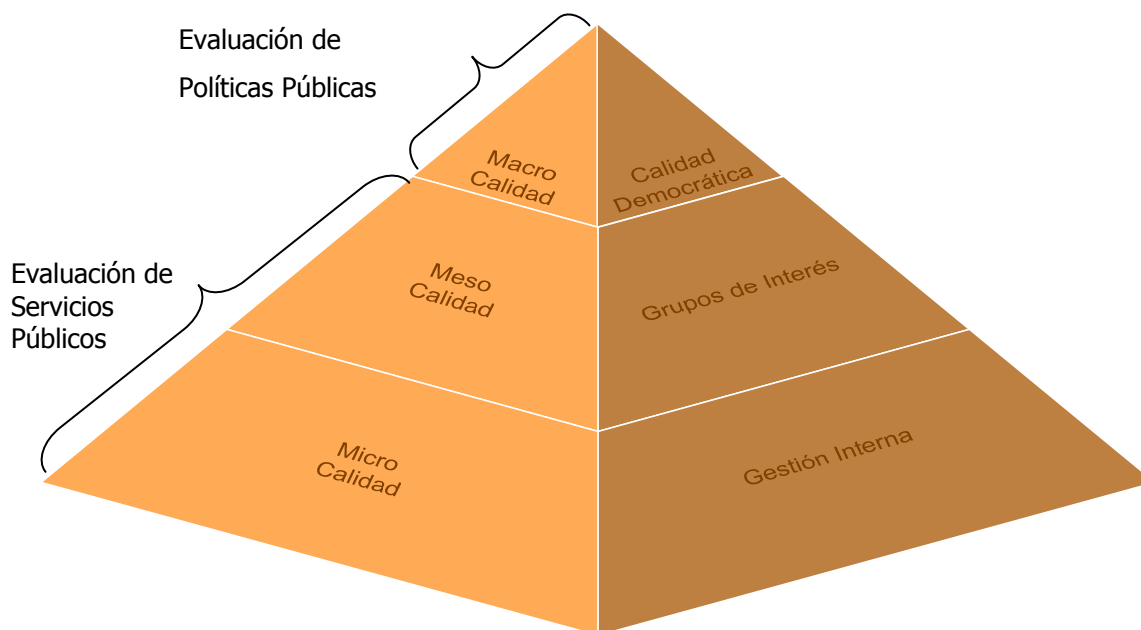
La evaluación es una herramienta que proporciona al sector público una información fundamental para la mejora de la acción pública y la rendición de

cuentas. Así como el sector privado tiene en los mercados el indicador fundamental de su actuación, en el ámbito público es necesario definir instrumentos que permitan analizar la calidad, la eficacia y eficiencia, comprobando hasta qué punto las políticas, los programas que se ejecutan y los servicios que se prestan, ofrecen resultados ajustados a los objetivos previstos con el mejor rendimiento.

Tradicionalmente, se acostumbra a diferenciar entre tres niveles de análisis al referirse a la calidad en el ámbito de la gestión pública (Bouckaert (1995); véase la figura 1):

- El primer nivel se refiere a la *Macro-calidad*, que abarca el ámbito de las relaciones entre Estado y sociedad civil, en concreto, el servicio público y la ciudadanía. La evaluación en este nivel tiene como finalidad última garantizar la calidad de la democracia, entendida como la eficacia y legitimación social de la acción pública. En este terreno, el objeto de la evaluación son las políticas públicas.
- En el nivel de la *Meso-calidad* se hace referencia a las relaciones entre quienes producen y gestionan los servicios y quienes los reciben o utilizan. La evaluación indaga aquí sobre el grado de satisfacción de la ciudadanía con el fin último de contribuir a la mejora de los servicios. El contexto de esta evaluación son las organizaciones y su relación con quienes usan sus servicios o, de manera más general, con sus grupos de interés.
- Por último, el nivel de la *Micro-calidad* se refiere a las relaciones internas de la organización. Aquí, la evaluación constituye un diagnóstico de la gestión (estructuras, personas, procesos, prestaciones, etc.) con el fin de mejorar el funcionamiento del servicio.

Figura 1. Los tres niveles de análisis de la Calidad



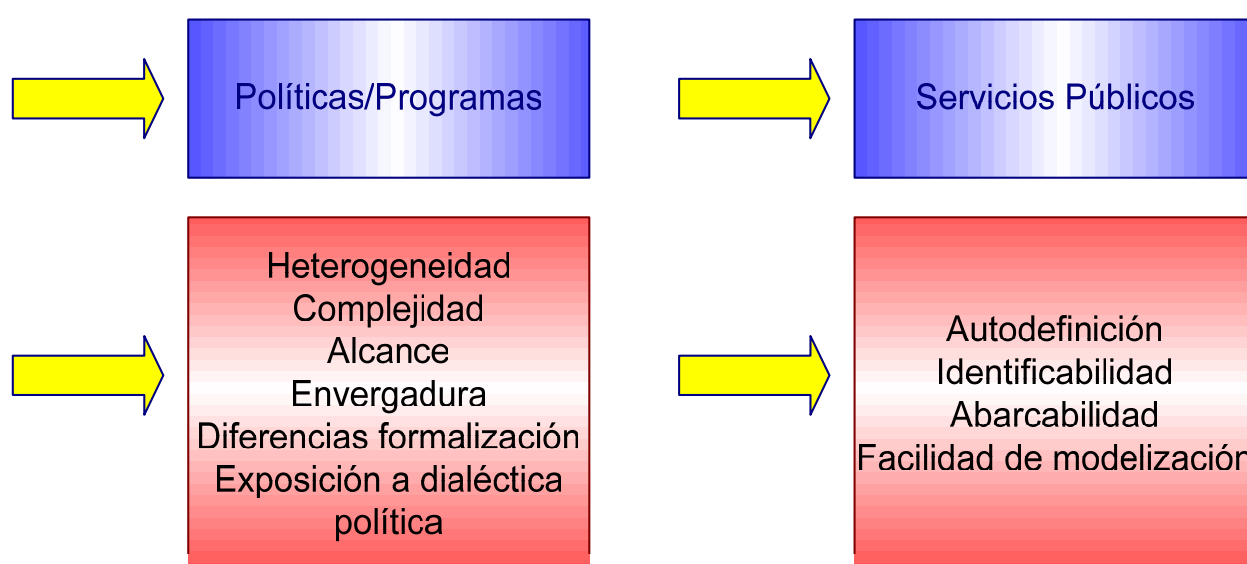
Fuente: elaboración propia a partir de Bouckaert (1995)

1.3. Las Políticas, los Programas y los Servicios Públicos

Las políticas públicas son grandes líneas de acción que persiguen que las prioridades gubernamentales se alcancen con éxito. Concentran en una dirección las decisiones sobre recursos y procesos. Atendiendo a su estructura, las políticas públicas suelen desplegarse en diferentes programas o conjuntos organizados de actividades, proyectos, procesos o servicios que están orientados a la consecución de objetivos específicos. Con la finalidad de facilitar la evaluación, puede distinguirse una pieza más en el entramado de las políticas. Se trata de los servicios públicos, que constituyen los procesos de gestión más básicos y se caracterizan por tener una finalidad prioritariamente prestacional. Generalmente responden a procesos estructurados y con una fuerte componente de formalización administrativa.

La relación entre las políticas, programas y servicios, junto con sus principales características puede verse de forma gráfica en la figura 2.

Figura 2. La relación entre las políticas y los servicios públicos



Fuente: elaboración propia

Las evaluaciones de las políticas y de los servicios deben necesariamente retroalimentarse. La evaluación con rigor de la calidad de los servicios debe valorar su consistencia con las políticas y programas en los que se enmarcan. Por otro lado, la evaluación de la política o programa debe contar con la información generada en el proceso de evaluación de los servicios. Es muy posible que la información obtenida a través de la evaluación de la calidad de los servicios, los puntos fuertes y área de mejora identificados, contribuyan a la redefinición más precisa del problema público al que el servicio trata de atender y, en consecuencia, a la reformulación del servicio mismo e incluso de la política, así como a su implementación.

La figura 3 muestra la integración organizativa entre la evaluación de políticas y la de servicios.

Figura 3. La integración entre políticas y servicios en el marco organizativo



Fuente: elaboración propia

1.4. Las dos perspectivas para la evaluación de la Calidad de los Servicios

Existe una gran discusión sobre qué relación existe entre la calidad de un servicio y la satisfacción de quienes lo consumen MORI (2002). El enfoque mayoritario, que será el que se utilice en esta guía, asume que la evaluación positiva de un servicio, la apreciación que hace un ciudadano de un servicio como un *servicio de calidad*, le conduce a la satisfacción.

Una particularidad de gran importancia es la distinción entre calidad programada, esperada y percibida. La primera se refiere a la que la organización prestadora del servicio pensó en proporcionar; la segunda en la que el ciudadano esperaba del servicio y la tercera se refiere a la que el usuario apreció una vez que el servicio se prestó y él comparó lo recibido con lo que esperaba recibir. Teniendo en cuenta que los servicios son los resultados generados por actividades situadas en la interfaz entre quien lo suministra y quien lo recibe, la evaluación de la calidad requiere un acercamiento a esta relación.

Por un lado, la evaluación de la calidad de los servicios debe tener en cuenta la perspectiva de quienes utilizan los servicios. En el proceso de evaluación que el ciudadano realiza de la calidad de los servicios entran en juego las expectativas de quienes los utilizan. De modo que un individuo compara el servicio prestado por la administración con las expectativas que tenía sobre él

antes de recibirlo. Los actuales modelos integrales de gestión incluyen, además de la perspectiva del usuario del servicio, la visión de todos los grupos de interés, internos y externos a la organización. De este modo, la excelencia implica también otras cuestiones y no sólo las que tienen que ver con la percepción del usuario. Los grupos de interés pueden valorar, por ejemplo, su sostenibilidad, la responsabilidad social o la ética. Para evaluar los servicios desde esta perspectiva subjetiva pueden utilizarse, por ejemplo, las encuestas de satisfacción u otros medios de recogida estructurada de la opinión de la ciudadanía que se explicarán en el apartado tercero de esta guía.

Por otro lado, los servicios públicos se hacen llegar a los ciudadanos a través de organizaciones y estos los perciben en el contexto de su entorno organizacional. El servicio es gestionado y entregado por un sistema administrativo, quien moviliza distintos tipos de recursos a lo largo de un proceso en el que participan distintas personas que forman parte de la organización. Para poder llevar a cabo una evaluación cabal e íntegra de la calidad de los servicios será, pues, necesario, analizar la organización en su conjunto, esto es, sus procesos de gestión y todos sus resultados.

Para analizar el servicio desde esta perspectiva organizativa, puede ser útil el establecimiento de indicadores de rendimiento o cumplimiento de objetivos, por ejemplo, tiempos de tramitación, número de expedientes tramitados, etc. Este análisis se puede apoyar en distintos modelos de referencia (por ejemplo, el modelo desarrollado por la *European Foundation for Quality Management* (EFQM), el modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora (EVAM) o el Marco Común de Evaluación (CAF)), algunos de los cuales han sido adaptados además al sector público. Con ayuda de estos modelos es posible realizar un diagnóstico integral y comparativo de la organización. Una posibilidad es la de examinar la organización utilizando como referencia, cuando exista, la norma que sea de aplicación en cada ámbito territorial. Este es el caso de algunas Comunidades Autónomas y de la propia Administración General del Estado. En ésta última, hay que referirse al Real Decreto 951/2005 establece los programas del Marco General para la Mejora de la Calidad. El Marco consta de los siguientes programas: el programa de análisis de la demanda y evaluación de la satisfacción de los usuarios de los servicios, el programa de cartas de servicios, el programa de quejas y sugerencias, el programa de evaluación de la calidad de la gestión, y la participación en programas de reconocimiento (una breve explicación de todos ellos puede encontrarse en el apartado cuarto de esta guía).

Finalmente, tal y como se explicará con más detalle en el apartado cuarto, se puede llevar a cabo un Análisis Referencial. El objetivo de este análisis es el de comparar el servicio objeto de examen con otros similares del mismo sector para obtener información relevante sobre los procesos asociados a las diferentes prestaciones, así como referencias para la comparación de resultados.

La integración de las diferentes perspectivas de análisis en el proceso es una condición indispensable para poder llevar a cabo una evaluación rigurosa y completa, que incluya los diferentes elementos que confluyen en la prestación del servicio (véase el cuadro 1)

Cuadro 1. Proceso de Evaluación Externa de la Calidad Integración de las perspectivas de análisis		
Perspectiva	SUBJETIVA (Usuarios)	OBJETIVA (Organización)
Objeto	Medición satisfacción de clientes y grupos de interés	Diagnóstico integral de la gestión y los resultados de la Organización
Fines	Mejora prestación servicio Aumento satisfacción usuarios Ayudar a evaluación impacto políticas	Mejora global de la organización y de su impacto en los grupos de interés (clientes, empleados, sociedad)
Fuentes de Información	Normalmente externas Usuarios/Público	Internas y externas Documentales(Memorias) Análisis Referencial (<i>Benchmarking</i>)
Técnicas	Estudios de Satisfacción Observación Directa	Comprobación Programas Calidad (<i>Check List</i>) Evaluación de Calidad en la gestión

Fuente: elaboración propia.

II. LA EVALUACIÓN DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS DESDE LA PERSPECTIVA CIUDADANA

2.1. Las complejas relaciones entre las administraciones y los ciudadanos contemporáneos

Los ciudadanos contemporáneos han crecido acostumbrados a disponer de productos y servicios confeccionados para satisfacer sus necesidades. Los consumidores modernos esperan una atención de alto nivel y un servicio al cliente de calidad. Pueden comprar *online*, conseguir productos que les serán entregados en su puerta al día siguiente, encontrar tiendas abiertas durante las 24 horas, devolver aquellos productos con los que no están satisfechos, ver películas de pago a la carta, telefonar a un atento empleado a cualquier hora si están insatisfechos y esperar que el mercado produzca un flujo continuo de bienes y servicios nuevos e innovadores para satisfacer sus variados deseos o necesidades. En este sentido, es inevitable que los ciudadanos incrementen sus expectativas también sobre lo que las administraciones públicas pueden y deben proporcionarles. Seguramente pensarán que merecen el mismo nivel de calidad, atención y servicio que reciben en el mercado moderno (Van Ryzin y del Pino 2009).

Si como consumidores, los individuos de hoy son más exigentes, también los son como ciudadanos que han tenido acceso a la educación y han vivido una buena parte de sus vidas en un sistema democrático en el que es posible

demandar una mayor información pública con relación a las iniciativas de la administración, cuando no participar en la formulación de las políticas e incluso en el gestión de determinados servicios públicos. En definitiva, el ciudadano medio está hoy más informado y es más exigente. Además, la sociedad en su conjunto también es más compleja. En el caso español, ha comenzado ya a manifestarse una gran pluralidad cultural como consecuencia del impacto de la inmigración, lo que genera nuevas necesidades y expectativas respecto a la acción pública.

Como es bien conocido, la relación entre el ciudadano y el sector público es compleja. Sólo el concepto de "ciudadanía", globalmente entendida, es capaz de recoger esta complejidad (Denhardt y Denhardt 2003). Una vez que se ha superado definitivamente la visión del ciudadano como administrado, las administraciones son conscientes de que el ciudadano de hoy tiene también derechos y que su relación con los servicios públicos, según la naturaleza de estos, puede ser definida de formas diversas. No es lo mismo la relación de contribuyente que paga sus impuestos, o de beneficiario de una prestación social, o de un ciudadano sujeto a procedimientos de autorización, que la de un usuario de un servicio, al que accede por voluntad propia o del que no tiene necesariamente dependencia vital. Por ejemplo, como contribuyente que financia con sus impuestos los servicios que recibe, uno ciudadano esperará que estos sean prestados de forma eficiente. Cuando esta persona desee un pasaporte, esperará que todos los detalles recogidos en su nuevo documento sean correctos y que el trámite se haya podido resolver en el menor tiempo posible. Si tal persona se ve afectada por una grave dolencia deseará que no se escatimen recursos ni tiempo en su curación. Esta compleja relación hace que, en ocasiones sea difícil reconocer las expectativas ciudadanas (Aberbach y Christensen 2005).

Además de lo anterior, hay que tener en cuenta como un elemento que hace más complejo la evaluación que los servicios poseen unas características propias que los diferencian de los productos, entre las que podemos citar:

- Intangibilidad: los servicios no pueden ser vistos, ni probados, ni sentidos, ni escuchados, ni gustados, antes de ser comprados.
- Complejidad: existen múltiples factores que inciden en la calidad del servicio.
- Simultaneidad: de producción y consumo.
- Heterogeneidad: se prestan servicios de diferente índole en el sector público, tales como actividades recreativas, turismo, comunicaciones, atención personal y médica, educación, transporte, etc.
- Otras, como la estacionalidad, la inseparabilidad o la caducidad.

Estas características propias de los servicios hacen que sea más complejo analizar las expectativas y las percepciones ciudadanas sobre ellos que cuando se trata de un producto. En todo caso, como ya sabemos, si una organización desea mejorar la calidad de servicio debe contar con las percepciones de los usuarios y no solamente con la opinión interna propia. Es aquí donde se desarrolla el concepto de la calidad percibida antes mencionado y que se refiere a que la calidad de un servicio debe ser valorada por las personas que los utilizan.

Un servicio público orientado a la excelencia, deberá en primer lugar

identificar las expectativas de quienes hacen uso del mismo y compararlas con sus percepciones una vez que estas personas han utilizado el servicio. Esta valiosa información puede ser convenientemente utilizada por la organización para la mejora de ciertos atributos del servicio.

2.2. La identificación de las expectativas de los ciudadanos y los Estudios de Satisfacción de los Usuarios

La identificación de las expectativas ciudadanas

Como ya se ha explicado aquí, la satisfacción de los ciudadanos con los servicios públicos depende de que, en cada acto de prestación de un servicio, su percepción iguale o supere sus mejores expectativas. Teniendo esto en cuenta, siempre que sea posible, un primer paso para la evaluación de la calidad percibida de los servicios públicos es la identificación de las expectativas de los ciudadanos en torno a sus principales atributos.

La investigación existente en esta materia nos permite saber que las expectativas ciudadanas en relación con los servicios se forman a partir de: las experiencias anteriores propias y ajenas en relación con esos servicios públicos, las necesidades personales que pueden variar de individuo a individuo e incluso, como hemos visto, en función del papel diferente que desempeña un ciudadano cada vez que se relaciona con la administración. También configura estas expectativas, la imagen general que quienes consumen el servicio se han ido formando de la organización prestadora del servicio a partir de elementos más o menos explícitos, como por ejemplo su propia política de comunicación o la apariencia del edificio, entre otros muchos.

En el caso de los servicios públicos sabemos que la percepción de su funcionamiento está influida por la visión que los ciudadanos tienen de los políticos, del Estado o de las propias administraciones públicas, aunque el peso de esta visión decrece cuanto más concreto sea el servicio analizado (Van de Walle 2002).

Para conocer cuáles son las expectativas de los ciudadanos podemos utilizar una variedad de técnicas de investigación,

- Grupos de discusión con quienes hacen uso del servicio
- Análisis de las quejas y las sugerencias de las que disponga ya la organización
- Estudios de satisfacción de reclamantes
- Información proveniente de los empleados en los puntos de acceso al servicio
- Análisis de fuentes documentales encuestas previas, diagnósticos en servicios similares, análisis documental, etc.

Las características de algunas de estas técnicas se explican más abajo.

En ocasiones, por razones diversas como el tiempo, el presupuesto con el que contamos o la oportunidad, no es posible indagar con antelación sobre cuáles son las expectativas de los usuarios sobre el servicio a evaluar. Hoy en día existen varios modelos que han identificado los atributos de un servicio en torno a los cuales se configuran las expectativas de los ciudadanos y, por tanto, su satisfacción. Por ejemplo, el conocido modelo SERVQUAL (Parasuraman,

Zeithaml y Berry, 1988) propone cinco dimensiones generales del servicio, cada una de las cuales se subdivide a su vez en varios atributos.

- Elementos tangibles: en referencia a los rasgos físicos, materiales y a la apariencia de los empleados.
- Fiabilidad: mide la capacidad de la organización para cumplir con lo prometido y hacerlo sin errores.
- Capacidad de respuesta: mide la voluntad de ayuda a los usuarios y la rapidez y agilidad del servicio.
- Seguridad: se refiere al conocimiento y profesionalidad de los empleados y su capacidad para inspirar confianza y seguridad; a la gestión y control de los peligros y riesgos; y a la ética, veracidad y confianza en el servicio que se realiza.
- Empatía: mide la atención esmerada e individualizada, la facilidad de acceso a la información, la existencia de información completa y real en un lenguaje comprensible, la capacidad de escuchar y el esfuerzo por conocer y entender las necesidades.

Algunas organizaciones han realizado incluso el esfuerzo de averiguar cuáles de estos atributos son los más decisivos a la hora de configurar la satisfacción de los ciudadanos. La encuesta canadiense *Citizens First* (realizada por el *Institute for Citizen-Centered Service* (ICCS)) logró identificar en 2003 empíricamente los cinco impulsores clave que explicaban dos tercios de la satisfacción con una amplia gama de servicios públicos: 1) puntualidad en el servicio o respuesta; 2) conocimiento y competencia del personal; 3) amabilidad del personal que “hace un esfuerzo adicional”; 4) ser tratados con justicia; y 5) lograr los resultados que se necesitaban. En su estudio de 2008 (Erin Research 2008), han logrado incluso estimar el tiempo tolerable de espera. En una línea parecida, el Grupo de Observatorio en el seno de la propia Red Interadministrativa está trabajando para identificar atributos de calidad de los servicios que sean útiles para un alto número de servicios que los que se incluyen en el estudio de ICCS.

Los Estudios de Satisfacción de los Usuarios

Los Estudios de Satisfacción de Usuarios son la herramienta más utilizada para medir la percepción ciudadana sobre servicios concretos (Hill y Jim 2004). Los atributos recogidos en cada una de las dimensiones del modelo SERVQUAL, nos pueden proporcionar pistas para elaborar un estudio sobre satisfacción. Las preguntas que incluiremos en el estudio pueden hacer referencia a cómo el ciudadano ha percibido el servicio en cada uno de sus atributos, como se explica más abajo. Además, en los últimos años, se han incorporado a este tipo de estudios algunas preguntas que contribuyen a dar respuesta a los requisitos expresados en los modelos de Excelencia.

En general, este tipo de estudios se estructuran en torno a unas preguntas comunes a todos los servicios públicos de cara a establecer posibles comparaciones, para posteriormente desarrollar los apartados específicos que se refieren a las peculiaridades de cada servicio o prestación.

Los Estudios de Satisfacción hacen posible la intervención de los equipos de trabajo, quienes, con la debida orientación metodológica, plasman sus principales demandas de información acerca de sus usuarios directos. Su

participación en la definición del cuestionario es fundamental, no sólo porque posteriormente deberán implantar las medidas derivadas del estudio, sino porque aportan una visión del servicio imprescindible para delimitar la información a recabar.

Por lo general, los Estudios de Satisfacción de Usuarios tratan de obtener información sobre cómo reaccionan los ciudadanos tras recibir el servicio, salvo en las preguntas abiertas que permiten avanzar expectativas y son muy útiles a la hora de configurar tipologías de usuarios. Por ejemplo, gracias a los Estudios de Satisfacción de Usuarios llevados a cabo en numerosos Servicios de Atención Ciudadana, se ha llegado a la conclusión de que es necesario distinguir entre los usuarios que necesitan resolver sus propios asuntos personales y las entidades que trabajan como intermediarias entre los usuarios y la administración, que requieren un tratamiento diferenciado en atención a su volumen y especialización. Esta segmentación por tipologías de clientes se traduce en una identificación de los grupos de interés para la organización. Los resultados del estudio servirán para el análisis de la calidad de las prestaciones del servicio objeto de la evaluación.

Los inconvenientes de los Estudios de Satisfacción de Usuarios son sus elevados costes económicos y la gran saturación, ya que el número de encuestas que se realizan a los ciudadanos es cada vez más elevado al ser estos receptores de numerosos servicios.

La “Guía de orientación para la realización de estudios de análisis de la demanda y de encuestas de satisfacción” publicada en www.aeval.es proporciona directrices prácticas al respecto.

La planificación de un Estudio de Satisfacción de usuarios

Los servicios públicos ofrecen una amplia variedad de respuestas a diferentes necesidades sociales, lo que redundará en una multiplicidad de misiones, planteamientos del servicio, tipologías de usuarios y canales de prestación. La consecuencia es que, a la hora de afrontar un estudio de satisfacción, es muy importante definir los elementos que intervienen en el alcance de la medición.

En primer lugar es necesario definir el enfoque metodológico que determinará en gran medida la herramienta a utilizar, por ejemplo:

- Visión Cliente Externo (Encuesta de Satisfacción).
- Visión Cliente Experto o Auditor (Cliente Misterioso).
- Visión Cliente Interno (Encuesta Espejo, Encuesta Interna,...)

En segundo lugar, será necesario adaptar el tipo de estudio a la tipología del servicio público que se está analizando:

- Informativo
- Asistencial
- Trámites

En tercer lugar, es conveniente recabar la información necesaria para definir el perfil de los usuarios del servicio y su posible segmentación en función de las características sociodemográficas y de otro tipo. Por ejemplo, en el caso de servicios de proximidad seguramente existe un tipo de usuario que utiliza un

servicio de forma ocasional (ej. visitante de museo) y la persona que utiliza de manera regular tal servicio (ej. el investigador que acude al museo habitualmente). El primer tipo de usuario tiene una percepción del servicio centrada en la actividad o programa donde participa (ej. exposición temporal de pintura flamenca del siglo XVII), mientras que el usuario estable de nuestro servicio puede tener una visión más global, amplia y detallada del servicio que utiliza. Otra distinción importante es la diferencia entre el usuario individual o colectivo (ej. cuando se programa la visita al museo por parte de una entidad). En la determinación del perfil del usuario conviene situar a éste con relación al ciclo de vida del servicio, lo que dará lugar a diferentes situaciones:

- Potenciales usuarios
- Usuarios recientes
- Usuarios actuales
- Otras situaciones

Otro elemento a tener en cuenta es el canal de prestación del servicio, pues necesariamente influirá en la elección de la herramienta a utilizar.

- Presencial (se puede usar una encuesta mediante entrevista en la propia organización)
- Telefónico (se podría optar por un cuestionario telefónico o por correo postal)
- Internet (se puede utilizar una encuesta en la propia página web)
- Otros canales

Posteriormente se ha de proceder a la elección de la herramienta básica de análisis: encuestas directas, telefónicas, entrevistas en profundidad, grupos de discusión, etc. A continuación se relacionan las más utilizadas:

2.3. Técnicas de Investigación Social aplicadas al análisis de la percepción de los ciudadanos

La Encuesta

La encuesta posibilita conocer características de una población o universo obteniendo información de un pequeño conjunto representativo (muestra) empleando un procedimiento estandarizado que consiste en realizar una serie de preguntas idénticas y por el mismo orden a cada uno de los individuos seleccionados en la muestra¹.

El diseño del cuestionario es un paso clave en el proceso de realización de una encuesta. El cuestionario es un documento para obtener y registrar información a través de un listado de preguntas que se han de formular de manera idéntica y por el mismo orden a todas las personas entrevistadas. Puede contener preguntas abiertas, cerradas o mixtas, dirigidas a objetivos concretos en el desarrollo de la encuesta. Las principales reglas para elaborar las preguntas del

¹ Para obtener información sobre el método de encuesta en general, el lector puede consultar a los libros de Corbetta (2007), de Groves y sus colaboradores (2004) o de Fowler (2001). Véase Bosch y Torrente (1993) sobre encuestas telefónicas y por correo y Dillman (2006) sobre encuestas por correo e Internet..

cuestionario son las siguientes:

- Deben ser relativamente pocas.
- Deben formularse de manera que requieran una respuesta numérica, una afirmación o negación o la elección de una categoría de respuesta.
- Han de ser sencillas y redactadas en un lenguaje comprensible para todas las personas a entrevistar.
- Deben realizarse de manera que no generen prejuicios.
- No deben ser indiscretas sin necesidad.
- En la medida de lo posible corroborativas.
- Se contestan de manera directa e inequívoca al punto de información deseado.

El cuestionario es una herramienta que proporciona flexibilidad, agilidad y mucha información complementaria. Además requiere un nivel de gestión relativamente simple, a pesar de lo cual existen algunas dificultades en las encuestas de tipo auto-administrado, caracterizadas por que es el propio usuario el que lee y escribe las respuestas en el cuestionario, ya que se producen tasas muy altas de no-respuesta al total y a los diferentes ítems planteados.

En cualquiera de los casos, el equipo de trabajo del servicio analizado será clave para la elaboración de un cuestionario que incida en aquellos aspectos que resulten de mayor utilidad en la mejora de la prestación (ver modelo y ejemplos de cuestionario en Anexos 7.1 y 7.2.).

La encuesta es una técnica de investigación que nos permite conocer información acerca de las percepciones de un conjunto amplio de personas sobre una gran variedad de aspectos de los servicios. Sin embargo, a la hora de diseñar una encuesta es recomendable contar con expertos que garanticen la utilización correcta de la metodología ya que en esta fase deberán determinarse algunos parámetros básicos tales como:

- Métodos de muestreo
- Elección del modelo de medición
- Escalas de valoración
- Metodología para la recogida de información

Otra de las desventajas de la encuesta puede ser su elevado coste cuando se trata de muestras amplias. Sin embargo, aquí es posible utilizar métodos que puedan abaratar el coste. Por ejemplo, la encuesta canadiense *Citizens First* se realiza mediante el envío de cuestionarios auto-administrados y ahora se plantea incluir un componente de Internet para reducir costes e incrementar su cobertura. En Estados Unidos, la *National Citizen Survey* se realizó también por correo, al igual que muchas otras encuestas ciudadanas llevadas a cabo en el Reino Unido por diversas organizaciones públicas y entidades locales. El Eurobarómetro estándar de la Unión Europea se realiza mediante entrevista personal llevada a cabo por el equipo de entrevistadores de cada uno de los Estados miembros. Las encuestas del CIS también se llevan a cabo en persona. Sin embargo, los Eurobarómetros instantáneos (como *Urban Audit*) son encuestas telefónicas, un método que es más rápido y menos costoso que

entrevistar en persona (aunque aún más caro que las encuestas postales). Tanto el Índice Americano de Satisfacción del Cliente (ACSI) como el Índice Europeo de Satisfacción del Cliente (ECSI) se calculan a partir de la realización de encuestas telefónicas a una selección de la muestra aleatoria de población general de Estados Unidos y algunos países europeos respectivamente².

Finalmente, existen varias herramientas analíticas de especial importancia para su aplicación en las encuestas de satisfacción en el sector público. La evaluación comparativa o *benchmarking* permite comparar la satisfacción ciudadana cuando existe un conjunto de indicadores que sean útiles para todas las organizaciones de la misma o distinta administración o del sector de política de que se trate, por ejemplo, los distritos de una ciudad o los colegios de primaria. El análisis de los impulsores clave (*key driver analysis*) permite conocer qué servicios o cuáles de las dimensiones de un servicio son las que realmente tienen más importancia para el ciudadano y, por tanto, determinan su satisfacción, es decir, los impulsores clave de su satisfacción general. Finalmente, el análisis de importancia- valoración (*importance-performance analysis*) es otra posibilidad mediante la cual los responsables públicos pueden obtener indicaciones acerca de dónde, atributos o servicios concretos, dirigir los esfuerzos de mejora, los cambios en las políticas y la asignación de los recursos.

La Entrevista en profundidad

Es una técnica de investigación que puede ser también útil para la recogida de información acerca del funcionamiento de los servicios. La entrevista se desarrolla a través de una conversación con el usuario y se utiliza para recoger información cualitativa.

Al realizarse a modo de conversación, la persona entrevistada se siente más cómoda y relajada, lo que facilita la obtención de la información. Además, esta técnica permite profundizar en el razonamiento del entrevistado, solicitándole explicaciones detalladas acerca de sus valoraciones. No obstante, el tiempo dedicado a la entrevista no debe exceder de una hora de duración, para evitar el cansancio del entrevistado.

El proceso de desarrollo de la entrevista es el siguiente:

- Antes de la entrevista debe estudiarse la información que se posea sobre la materia objeto de la conversación, definir el objetivo de la misma y confeccionar un esquema o guión de la entrevista. Además se deben cuidar otros aspectos como la selección del entrevistado, fijación de la cita, etc. El guión consiste en establecer un plan detallado que permite conducir la entrevista para conseguir los objetivos propuestos. El guión ayuda al entrevistador a organizar la información de una manera sistemática y a controlar la entrevista.
- Durante la entrevista se debe seguir un proceso estructurado en una secuencia lógica como la siguiente:
 - Apertura: el objetivo de esta fase es crear un ambiente agradable y

² Una síntesis de diversos métodos de encuestas en términos de coste típico, tasas de respuesta, ventajas y desventajas, así como sobre distintas herramientas analíticas para su aplicación en las encuestas de satisfacción en el sector público puede encontrarse en Van Ryzin y Del Pino (2009) y Van Ryzin *et al.* (2004).

conseguir la colaboración de la persona entrevistada para que la conversación sea lo más eficaz posible. Comprende los siguientes pasos: saludo y presentación; charla introductoria; explicación de los objetivos que se pretenden conseguir en la entrevista y del contexto en el que desarrolla la entrevista, así como el objetivo de la evaluación y la contribución que realizará.

- Cuerpo: tan pronto como la conversación fluya con facilidad es el momento de comenzar la entrevista en sí misma. En esta fase se produce la verdadera conversación y en ella deben tratarse los puntos previamente preparados. Es necesario desarrollar un bloque por cada una de las materias generales que se vayan a tratar en la entrevista. En cada bloque se contemplan las líneas que se pretende investigar y las preguntas que hay que hacer.
- Cierre: en esta fase de la entrevista se aprovecha para hacer un repaso general de la información que ha sido facilitada por el entrevistado a fin de detectar lagunas en esta información. Además, se debe ofrecer al entrevistado la oportunidad de facilitar opiniones espontáneas, por ejemplo, sobre posibles mejoras en el servicio. En la fase de cierre, el entrevistador debe aprovechar para hacer un resumen de la información que cree haber obtenido de modo que pueda comprobar si ésta traduce las ideas del entrevistado. Un buen entrevistador dejará abierta la posibilidad de tener contactos posteriores en caso de que estos puedan ser necesarios.

■ Una vez realizada la entrevista es necesario:

- Si, con el permiso de la persona entrevistada, se ha podido grabar la entrevista, debe transcribirse.
- Descartar la información innecesaria
- Clasificar los datos en relación con los puntos clave.
- Separar los hechos de las opiniones.
- Ordenar lógicamente la información para responder racionalmente a los puntos clave.
- Resaltar los hechos importantes.
- Determinar si se tienen suficientes datos para responder a las preguntas clave.

El Grupo de Discusión

El grupo de discusión es una reunión en la que participan entre 8 y 10 personas y en la que se pretende obtener información a través del debate espontáneo acerca de la percepción del servicio objeto de análisis. Pueden realizarse bien entre las personas usuarias del servicio o entre los llamados “empleados frontera”.

Es un método orientado a la generación de ideas partiendo de las apreciaciones de los participantes y en su aplicación se produce una retroalimentación a través de la conversación sobre diferentes percepciones del servicio. Es muy recomendable la grabación de las sesiones, para lo cual se pedirá autorización a los participantes, que serán personas anónimas.

Es necesario tener en cuenta que los miembros del grupo de discusión deben responder a un mismo perfil sociológico porque el objetivo del grupo es que los participantes se refuercen entre sí en sus planteamientos y no que polemiquen o debatan. Aún así, al estar formado por personas que no se conocen entre sí, se pueden crear situaciones de rechazo entre los participantes. También pueden surgir líderes dentro del grupo que intenten imponer sus planteamientos a los demás participantes, por lo que los conocimientos y pericia del moderador del grupo son muy importantes. Finalmente, y aunque el uso de esta técnica de investigación es muy tentadora porque se puede obtener una información de buena calidad y detallada sobre los servicios, entre sus desventajas pueden citarse la dificultad de realizar un buen reclutamiento de los participantes, su coste y la complejidad de análisis.

La Observación Directa (Cliente Misterioso)

Esta técnica consiste en observar el servicio objeto de estudio desde la óptica de quienes lo utilizan. Tras establecer los criterios a tener en cuenta en la observación (protocolo de observación), será necesario registrar la información obtenida para su posterior análisis.

Este método permite la obtención directa de información por parte del equipo evaluador ya que se produce desde el acercamiento de algunos de sus miembros al servicio objeto de análisis. En este sentido, hay que tener en cuenta el sesgo introducido por parte del equipo evaluador en la observación.

La técnica del cliente misterioso puede llevarse a cabo a partir de las siguientes pautas:

- Actividades previas: consulta página *web* y Carta de Servicios
- Llegada al servicio y registro de acceso: accesibilidad, señalización y tiempos de espera.
- Controles de seguridad: tiempos de espera, existencia de colas.
- Visita al servicio: verificar la información, formularios, condiciones físicas (existencia de mobiliario e idoneidad), accesibilidad.
- Utilización del servicio: cumplimiento de requisitos especificados para el servicio: fiabilidad, agilidad en la prestación, resolución de problemas, etc.
- Interacción con personal del servicio: trato, contestación a consultas.
- Servicios complementarios: fuentes, máquinas dispensadoras de bebidas o alimentos, cafetería o restaurante, aseos, baños para minusválidos y dispositivos cambia-bebés, tienda, venta de publicaciones.
- Valoración personal del servicio y la prestación.

En el Anexo 7.3.se incluye un ejemplo de Protocolo para la observación directa.

III. LA EVALUACIÓN DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS DESDE LA PERSPECTIVA ORGANIZATIVA

3.1. Los Marcos de Referencia para la Mejora de la Calidad

Para evaluar la calidad del servicio desde la perspectiva organizativa será

necesario analizar el sistema de gestión a partir del marco de referencia en calidad que sea aplicable en la organización. Como se ha advertido más arriba, muchas de las Administraciones autonómicas y la Administración General del Estado cuentan con este tipo de marcos. En concreto, para esta última administración, el marco de referencia en calidad está recogido en el Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, por el que se establece el Marco General para la Mejora de la Calidad en la Administración General del Estado (véase el cuadro 2).

Cuadro 2. Programas incluidos en distintos Marcos de Calidad de las Administraciones Españolas
Programa de análisis de la demanda y de evaluación de la satisfacción de los usuarios de los servicios Su finalidad es conocer la opinión de los usuarios y mejorar la calidad de los servicios. Prevé la utilización de estudios para conocer las expectativas de los ciudadanos y su percepción con respecto a los servicios de cuya prestación la organización sea responsable, utilizando para ello técnicas de investigación cualitativas y cuantitativas. Programa de Cartas de servicios Constituyen un instrumento a través del cual las organizaciones informan a los ciudadanos y usuarios sobre los servicios que tienen encomendados, sobre los derechos que les asisten en relación con aquellos y sobre los compromisos de calidad en su prestación. Las cartas de servicios pueden ser relativas al conjunto de los servicios que gestionan o referirse exclusivamente a un servicio concreto prestado por el organismo público. Programa de Quejas y sugerencias Las organizaciones públicas deben determinar la unidad responsable de la gestión de las quejas y sugerencias con objeto de recoger y tramitar tanto las manifestaciones de insatisfacción de los usuarios con los servicios como las iniciativas para mejorar su calidad. Dicha unidad deberá, asimismo, ofrecer a los ciudadanos respuesta a sus quejas o sugerencias, informarles de las actuaciones realizadas y, en su caso, de las medidas adoptadas. Programa de Evaluación de la Calidad de la Gestión A partir de modelos de gestión de calidad reconocidos, la evaluación de las organizaciones se puede articular en dos niveles: autoevaluación y evaluación externa. En la evaluación se analizan los procesos y resultados de gestión concluyendo en la identificación de los puntos fuertes y las debilidades para determinar los oportunos planes de mejora. Existen varios modelos que pueden servir de referencia para la evaluación (por ejemplo el EFQM, EVAM o CAF). En función de los resultados de cada ejercicio periódico de evaluación, las organizaciones elaborarán sus planes o programas de mejora. Participación en programas de Reconocimiento 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. En la Administración General del Estado, el subprograma de reconocimiento a la excelencia consiste en la certificación, por parte del Ministerio de Administraciones Públicas, 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 y así lo soliciten. El subprograma de premios a la calidad e innovación en la gestión pública están destinados a reconocer y galardonar a las organizaciones públicas que se hayan distinguido en alguno de los siguientes ámbitos: a) la excelencia de su rendimiento global por comparación a modelos de referencia reconocidos; b) la innovación en la gestión de la información y del conocimiento, así como de las tecnologías.

Fuente: elaboración propia tomando como referencia distintos marcos de calidad de las Administración autonómicas y de la Administración General del Estado.

Utilizando la referencia este tipo de marcos, es posible realizar el análisis a partir de los programas que lo integran en dos fases. En una primera fase y en relación con los programas que integran el marco se puede comprobar el grado de implementación y los resultados del modo siguiente:

- Si el servicio realiza estudios y encuestas de satisfacción de usuarios y si los resultados tienen repercusiones en la gestión.
- Si se han publicado Cartas de Servicios, la metodología que las sustenta y el grado de cumplimiento de los compromisos.
- Si se ha implementado un sistema de Quejas y Sugerencias y funciona adecuadamente.
- Si existe un sistema de gestión de la calidad basado en modelos reconocidos y su nivel de despliegue en la organización.
- Si el servicio ha participado en programas de reconocimiento y qué resultados ha obtenido.

Posteriormente, con independencia de la lista de comprobación realizada, y que determinará si el servicio desarrolla programas de calidad, entre ellos, autoevaluaciones, se procederá, en su caso, a realizar un diagnóstico sobre los aspectos organizativos y de gestión, utilizando para ello el Modelo EVAM (o cualquier otro modelo homologado como los ya mencionados, EFQM o CAF). Veamos más detalladamente estas dos fases.

El Análisis de la demanda y evaluación de la satisfacción de los usuarios

En primer lugar se verificará la existencia de estudios de satisfacción de usuarios para, en caso de que no existan, seguir los pasos expresados en el apartado anterior referido a la evaluación del servicio desde la perspectiva de los usuarios.

Si el mencionado estudio se ha realizado se llevarán a cabo las siguientes acciones:

- Verificación de la idoneidad metodológica de los procedimientos utilizados para la obtención de datos.
- Comprobación de la relación entre los resultados obtenidos y los objetivos del servicio.
- Valoración de resultados así como detección de tendencias a partir de los resultados en series de varios años.

Este apartado aparece desarrollado con mayor profundidad en la “Guía de orientación para la realización de estudios de análisis de la demanda y de encuestas de satisfacción”, publicada en www.aeval.es.

El Análisis de la Quejas y Sugerencias

La información agregada que proporcionan las quejas y sugerencias supone una gran fuente de conocimiento para la organización así como un cierto control permanente por los ciudadanos del funcionamiento del servicio.

La evaluación debe, en primer lugar, verificar la existencia o no del Sistema de Gestión de Quejas y Sugerencias en el servicio, para a continuación analizar su funcionamiento y el alcance de los resultados obtenidos. Un análisis operativo

del Sistema de Quejas y Sugerencias puede estar estructurado de acuerdo a los siguientes apartados:

- Características del sistema
- Estructura organizativa asociada
- Entrada/recogida de la información
- Recepción / Derivación
- Gestión
- Respuesta al ciudadano
- Tratamiento de la información
- Seguimiento e informes derivados

Además resulta fundamental llevar a cabo una evaluación de las mejoras derivadas. El sistema de sugerencias y reclamaciones es un elemento estratégico para la el servicio, en su doble vertiente de enfoque al ciudadano y de mejora de procesos, por lo que ha de verificarse si y cómo el análisis de la información obtenida ha servido realmente para la mejora de los procesos.

En la “Guía para la gestión de Quejas y Sugerencias elaborada por el Ministerio de Administraciones Públicas” y publicada en: www.aeval.es, es posible encontrar información al respecto.

Las Cartas de Servicios

La evaluación se basa en la verificación del cumplimiento de los compromisos y garantías que ofrece el servicio, reflejados en la Carta de Servicios, caso de que exista y en todo caso en el análisis del grado de cumplimiento de las especificaciones de servicio. El análisis de la Carta de Servicios se llevará a cabo con arreglo a los parámetros siguientes:

- Análisis del contenido semántico de la Carta de Servicios.
- Verificación de la metodología empleada en la elaboración.
- Nivel de calidad de los compromisos.
- Análisis de la metodología de seguimiento y actualización de Cartas de Servicios.
- Grado de cumplimiento de los compromisos.
- Análisis del cumplimiento de las medidas de subsanación.

Especial relevancia en este apartado tiene la verificación del grado de cumplimiento de los compromisos establecidos en la Carta sobre la base de los resultados de las mediciones de los indicadores presentados por la organización responsable de la misma.

Para ello, se analizará si existen desviaciones con respecto a los estándares de calidad establecidos por la organización y transmitidos a los usuarios en el soporte divulgativo. Este análisis puede llevarse a cabo a través de diferentes métodos entre los que pueden encontrarse, la utilización del cliente misterioso, las visitas *in situ* o la comprobación mediante medidas directas sobre el terreno.

Ver “Guía para la elaboración de Cartas de Servicio” en: www.aeval.es.

La Evaluación de Calidad de la Gestión

Esta incursión en el plano organizativo debe partir de la verificación del grado de implementación de un modelo de calidad reconocido, EFQM, CAF, ISO, etc., y su aplicación práctica. Para ello se analizarán, en el caso de que existan, las memorias de excelencia, resultados de auditorías o autoevaluaciones y la frecuencia de su realización.

Posteriormente se verificará el funcionamiento del sistema de gestión: fundamentalmente a partir de documentos organizativos, planes, programas y proyectos de la organización. Especial atención merece el Plan de Calidad que, en el caso de existir, ha de ser estudiado poniendo en relación las acciones previstas con el grado de desviación en su ejecución.

Este primer acercamiento proporciona a la persona responsable de la evaluación un primer diagnóstico organizativo. Si la organización no tiene implementada la práctica de la autoevaluación y el equipo evaluador no dispusiera, por tanto, de informes y documentos que acrediten el estado de la gestión y los resultados de la organización, se puede utilizar un modelo de autoevaluación como se explica en el Apartado 2.2.

La Participación en Programas de Reconocimiento

Catalogación y validación de los diferentes programas de premios en los que ha participado y, en su caso, reconocimientos con que cuenta el servicio en función de:

- Su tipología: premios, certificaciones o nivel de excelencia reconocido
- Su alcance: premios o reconocimientos a la gestión global del servicio o referidos a aspectos presentes en el desarrollo del mismo.
- Su importancia en términos relativos: prestigio del organismo que otorga, puntuaciones reconocidas, niveles de excelencia, organizaciones competidoras y su grado de madurez.
- Su ámbito: internacional, estatal, autonómico, local, etc.

3.2. La Evaluación asistida mediante Modelos de Referencia y el Análisis Referencial

Los Modelos de Referencia

Con el fin de efectuar un diagnóstico actualizado de la calidad de la gestión del servicio evaluado (y en los casos en que no se dispusiera ya del mismo como consecuencia de la aplicación de modelos de gestión reconocidos) se sugiere la utilización de algunos de los modelos de referencia existentes (por ejemplo, el EFQM, el CAF o el EVAM). Así se propone la utilización del Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora (EVAM). Este modelo fue especialmente concebido por el Ministerio de Administraciones Públicas, y desarrollado por AEVAL, como una herramienta para el análisis del funcionamiento global de las organizaciones administrativas y se sugiere aquí por su sencilla aplicación en relación con otros como los modelos EFQM o CAF. Sin embargo, cualquiera de los modelos mencionados es aplicable y recomendable para realizar la evaluación organizativa.

En la página web de AEVAL (www.aeval.es) puede descargarse la "Guía de

evaluación EVAM". Asimismo, en la citada página *web* se puede encontrar el documento "CAF 2006, el Marco Común de Evaluación. Mejorar una Organización por medio de la Autoevaluación" como la Guía de Autoevaluación para la Administración Pública según el Modelo EFQM de Excelencia.

El Análisis Referencial

El análisis referencial o *benchmarking* es una herramienta que permite evaluar y mejorar la calidad mediante el análisis comparado con otras organizaciones consideradas como merecedoras de emulación por sus buenas prácticas. Para un ejercicio de *benchmarking* es preciso, en primer lugar, identificar las organizaciones y prácticas de referencia y, a continuación, realizar las comparaciones con su gestión y su rendimiento. Esto implica efectuar un análisis de los procesos definidos e implementados por las organizaciones que sirven de referencia así como los resultados obtenidos.

El análisis puede realizarse de la manera siguiente:

- Análisis cuantitativo y cualitativo de los datos recopilados y posicionamiento del servicio respecto a los mismos.
- Cuantificación de la diferencia e identificación de los aspectos de mejora.
- Determinación de las causas de la diferencia y el potencial de mejora.
- Elaboración del documento final con conclusiones.

IV ASPECTOS OPERATIVOS DE LA EVALUACIÓN DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS

4.1. Sugerencias respecto al Equipo de Evaluación

La evaluación es un trabajo de equipo que requiere la aportación de conocimientos técnicos procedentes de diferentes disciplinas y la interacción eficaz entre ellos. El equipo estará formado por un número de personas que no sea demasiado grande pero que sea lo suficientemente amplio que permita la generación de ideas y que se pueda llegar, a través del debate, al consenso sobre la evaluación.

Las funciones del Equipo Evaluador serán las siguientes:

- Dirección y gestión de la evaluación.
- Recogida de información y evidencias
- Análisis, valoración y diagnóstico
- Coordinación con otros agentes: encuestadores, clientes misteriosos, etc.
- Redacción del informe de evaluación incluyendo las conclusiones y recomendaciones de mejora.

Para obtener una visión integral y amplia del servicio es necesario que el equipo evaluador incluya las opiniones de las personas de la organización a partir de la interacción con un grupo heterogéneo, interfuncional y compuesto por

empleados con diferentes rangos jerárquicos.

4.2. Sugerencias para la redacción del Informe de Evaluación

Los resultados de la evaluación se plasman en un documento, el “Informe de Evaluación” que recoge las conclusiones y recomendaciones prácticas para el servicio estructuradas en un informe práctico y operativo. Una propuesta para presentar el Informe de evaluación puede ser la siguiente:

En la primera parte se realizará un resumen ejecutivo que, como máximo, contará con 5 páginas. El resumen contendrá la recopilación de las conclusiones y recomendaciones principales surgidas a partir de la información más relevante.

La segunda parte estará constituida por el Informe de Evaluación en sí. Es aconsejable que no supere las cincuenta páginas y que se estructure en los siguientes apartados:

- La introducción:
 - En este apartado se hará, en primer lugar, referencia al objeto de la evaluación, tratando de responder a la pregunta de qué es lo que se evalúa. Además, debe incluirse una justificación o motivación de la evaluación (por qué) y los objetivos de la misma (para qué).
 - La introducción debe referirse también al enfoque y a la metodología y las técnicas de la evaluación, que debe ponerse en relación con los objetivos de la evaluación.
 - Finalmente, la introducción anticipará brevemente el contenido de los siguientes apartados del documento.
- La descripción del servicio evaluado
 - Aquí se describirá de forma pormenorizada el servicio objeto de la evaluación y se tratarán los aspectos del servicio que serán objeto de la evaluación. Se definirán las funciones del servicio, incluyendo una breve historia y antecedentes de la organización a la que pertenece. Además, se realizará una aproximación a su estructura, los mecanismos de gestión, los actores implicados, el contexto en el que se inscribe la organización y características de las prestaciones y de los usuarios del servicio, detallando las diferentes tipologías.
- El análisis de la calidad del servicio prestado.
 - Un primer subapartado recogerá los resultados de la evaluación del servicio desde la perspectiva de los ciudadanos. Como se ha explicado más arriba, esta perspectiva subjetiva integrará los resultados obtenidos acerca de la percepción de quienes utilizan el servicio con las diferentes metodologías empleadas.
 - En el segundo subapartado se incluirá el resultado de la evaluación desde la perspectiva organizativa. Aquí se relacionarán los principales resultados del estudio de los procesos internos de la organización conformadores de la prestación del servicio. La información de este apartado puede organizarse en dos secciones. En la primera, se hará referencia a

los resultados de la verificación de los programas de los programas incluidos en el Marco de Calidad que sea de aplicación en cada ámbito territorial. En la segunda sección se incluirán los resultados del diagnóstico con el Modelo EVAM (u otros modelos como el EFQM o el CAF). En este apartado se hará un énfasis especial en el análisis de los ejes segundo, en lo referido al diseño, despliegue, implantación y mejora de los procesos, y quinto, en cuanto a la verificación y seguimiento de los indicadores de rendimiento.

- En el tercer subapartado se reflejará el resultado de la aplicación del Análisis referencial con la información obtenida a partir del *Benchmarking*.
- En todos los casos, la información puede estructurarse en torno a puntos fuertes y áreas de mejora.

■ Las recomendaciones:

- En este apartado se propondrán algunas recomendaciones que puedan contribuir a fortalecer los puntos fuertes y mejorar los aspectos que se han detectado como debilidades del servicio.

■ Las conclusiones

- En ella se realiza una breve recapitulación del informe (su objeto, objetivos y metodología. Además, se resumirán los resultados más relevantes del análisis y las recomendaciones a las que ha dado lugar la evaluación realizada.

■ Los anexos

- En los que se incluirá toda la documentación complementaria a la evaluación como, por ejemplo, cuestionarios utilizados, guión de las entrevistas, datos de las encuestas, modelos utilizados, o, en su caso, algunos datos de las personas que han sido entrevistadas.

V. CONCLUSIONES SOBRE LA METODOLOGÍA PROPUESTA

AEVAL y los órganos responsables de calidad en las distintas administraciones públicas que están integrados en la Red Interadministrativa de Calidad, proponen, a través de la “Guía para la Evaluación de la Calidad de los Servicios Públicos” una metodología general que pueda ser de aplicación a una pluralidad de servicios públicos. La Guía es el fruto de la experiencia y del conocimiento generado ya en las distintas administraciones que integran la Red.

La guía parte del convencimiento de que la evaluación de los servicios públicos debe situarse en el marco más general de la evaluación de la acción pública. En lo que se refiere a la evaluación de los servicios públicos presenta dos perspectivas de análisis que deben aplicarse de forma integrada. Por un lado, en este documento se han explicado algunas de las claves que permiten acercarse a la percepción que los ciudadanos tienen de los servicios públicos. Por otro lado, la guía recoge algunas ideas para analizar con éxito la perspectiva organizativa de tales servicios públicos. Finalmente, en la guía se realiza un breve introducción a la utilización de distintas herramientas de investigación que permitirán realizar con éxito la evaluación.

VI. MATERIAL DE APOYO A LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS Y BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA PARA LA ELABORACIÓN DE ESTA GUÍA

5.1. Material de Apoyo, Informes y Guías que figuran en la página web de AEVAL³

- (2006) Guía de orientación para la realización de estudios de análisis de la demanda y de encuestas de satisfacción.
- (2006) Guía para el desarrollo de Cartas de Servicios.
- (2006) Guía para la gestión de quejas y sugerencias.
- (2006) Guía de Autoevaluación para la Administración Pública. Modelo EFQM de Excelencia
- (2007) Documento "CAF 2006, el Marco Común de Evaluación. Mejorar una Organización por medio de la Autoevaluación".
- (2006) Guía de Evaluación. Modelo EVAM.
- (2008) Guía para el reconocimiento a la excelencia.
- (2003) Guía de Autoevaluación para la Administración Pública. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión
- (2007) "Percepción ciudadana del funcionamiento de los servicios públicos (2006). Una valoración de los resultados de la encuesta conjunta del CIS y la Agencia de Evaluación y Calidad". Papeles de Evaluación, 5.

5.3. Bibliografía para la elaboración de la guía y de apoyo

Sobre Metodología y técnicas

- Alvira, F. (1995) "Formas de presentación y representación gráfica de los datos. Preparación del informe". En MAP (eds): Sociología. Temas de materias sociales, 245-275.
- Bosch, J.L. y Torrente, D. (1993) Encuestas telefónicas y por correo. Cuadernos metodológicos nº 9. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Carrillo, E. y Tamayo, M. (2008) "El Estudio de la Opinión Pública sobre la Administración y las Políticas Públicas". Gestión y Política Pública, Vol. XVII, 1, 193-214.
- Corbetta, P. (2007) *Metodología y técnicas de investigación social*. Barcelona: McGraw-Hill.
- Dillman, D. A. (2006). *Mail and Internet Surveys: The Tailored Design Method*. New York: Wiley.
- Flick, U. (2004) *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Morata-Paideia Galiza.
- García Ferrando M, Alvira F. e Ibáñez J. (2003) *EL análisis de la realidad social, Métodos y técnicas de investigación*. Madrid: Alianza editorial.
- Hill, N. y Jim, A. (2001). *Manual de satisfacción del cliente y evaluación de la fidelidad*. AENOR.

³ Este material se somete a revisión y actualización periódicamente.

- INSS (2005) Guía metodológica de Benchmarking. Ministerio de Trabajo e Inmigración. Secretaría de estado de la Seguridad Social (INSS).
- Fowler, F. J. (2001). *Survey Research Methods*. Newbury Park, CA: Sage Publications, Inc.
- Miller, T. I. & Miller Kobayashi. (2000). *Citizen Surveys: How to Do Them, How to Use Them, What They Mean*. Washington, DC: International City County Management Association.
- MAP-FEMP (2007) Serie de diez Guías de apoyo a la calidad en la gestión pública local. Todas ellas publicadas en: <http://www.femp.es>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. y Berry L. L. (1988). "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality", *Journal of Retailing*, 64,1:12-40.
- Valles, M (2003) Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional. Madrid: Síntesis.

Sobre las expectativas y percepciones ciudadanas en relación con los servicios públicos

- Aberbach, J.D. y Christensen, T. (2005). "Citizens and consumers: An NPM dilemma. *Public Management Review*, 7, 2, 225-245.
- Bouckaert, G. (1995) 'Measuring Quality', en Pollitt, C. y Bouckart, G. (eds.), *Quality Improvement in European Public Services. Concepts, Cases and Commentary*. Londres: Sage Publications, 22-32
- Denhardt, R. B. y Denhardt, J. V. (2003). *The New Public Service: Serving Rather than Steering*. Nueva York: M. E. Sharpe.
- Erin Research. (2008). *Citizens First 5*. Toronto: The Institute for Citizen Centred Service. Retrieved.
- FEMP (2005). Informe acerca de la Encuesta sobre los servicios de atención ciudadana. <http://www.femp.es>.
- MORI (2002) *Public Service Reform: Measuring and Understanding Customer Satisfaction*. Londres: The Prime Minister's Office of Public Services Reform.
- Myers, R., & Lacey, R. (1996). Consumer satisfaction, performance and accountability in the public sector. *International Review of Administrative Sciences*, 62, 3, 331-350.
- Ruiz, J. (2005) "La calidad de los servicios en el contexto general de la evaluación en la Administración Pública Española", Garde, J. A. (coord) *La Agencia Estatal de Evaluación de la Calidad de los Servicios y de las Políticas Públicas. Reflexiones y propuesta de creación*. Madrid: INAP. 173-190.
- Sancho, D. (1999). *Gestión de los servicios públicos: Estrategias de marketing y calidad*. Barcelona. Tecnos- UPF.
- Tague, N. R. (2005). *Quality Toolbox*. Milwaukee: ASQ Quality Press.
- Van de Walle, S. y Bouckaert, G. (2006). Public service performance and trust in government: The problem of causality. *International Journal of Public Administration*, 26, 8/9, 891-913.
- Van Ryzin, G. G. (2004). "The measurement of overall citizen satisfaction". *Public Performance and Management Review*, 27, 3, 9-28.
- (2009) "La percepción ciudadana de la regularidad de las carreteras: Evidencia empírica desde Nueva York y sus implicaciones para la medición comparada

del rendimiento de la actividad pública”, *Revista Internacional de Ciencias Administrativas*, vol. 74, 4.

- y Del Pino, E. (2009) “Cómo escuchar, cómo aprender y cómo responder: las encuestas ciudadanas como una herramienta para la reinención del gobierno”, en Villoria, M. (ed.) *Gobernanza democrática y fiscalidad: redescubriendo instituciones*. Madrid: Tecnos.
- , Muzzio, D., Immerwahr, S., Gulick, L., & Martinez, E. (2004). Drivers and consequences of citizen satisfaction: An application of the American Customer Satisfaction Index model to New York City. *Public Administration Review* 64, 331-341.
- Zeithaml, V., Parasuraman, A. y Berry, L. (1993) *Calidad Total en la gestión de servicios*. Madrid, Díaz de Santos.

VI. ANEXOS

6.1. Ejemplo de cuestionario

A continuación se muestra un ejemplo de cuestionario extraído de la “Guía de orientación para la realización de estudios de análisis de la demanda y de encuestas de satisfacción”, editada por la AEVAL.

SERVICIO X	ENCUESTA A LOS USUARIOS
Su opinión es muy importante para mejorar la calidad del servicio. Por esta razón le agradeceremos que conteste el siguiente cuestionario. En cada una de las frases que relacionamos a continuación, por favor, tache el número que más se aproxime a la valoración que usted realiza de ese aspecto en concreto, teniendo en cuenta que el 1 significa total desacuerdo con la frase y el 5 máximo acuerdo	
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Antes de acudir al servicio X, disponía de información sobre él.	
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Las instalaciones del Servicio X son fácilmente localizables.	
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Las instalaciones del Servicio X son amplias, cómodas y funcionales.	
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 El servicio X dispone de toda la documentación e impresos necesarios.	
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 La información suministrada X es rigurosa, suficiente y útil.	
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 En el servicio X resuelven siempre las consultas planteadas.	
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 En el servicio X siempre es posible completar mis gestiones.	
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 El servicio X tiene horarios amplios y flexibles.	
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Los funcionarios siempre están dispuestos a dar toda la información.	
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Los funcionarios nunca están demasiado ocupados en otras cosas.	
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Los funcionarios procuran resolver las consultas sin derivar enseguida.	
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 El tiempo de espera haciendo cola es reducido.	
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Los funcionarios transmiten confianza con su proceder.	
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Los funcionarios demuestran conocer a fondo los asuntos que tratan.	
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Los funcionarios tratan a los usuarios de forma amable y cortés.	
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Entiendo claramente la información que me dan los funcionarios.	
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Los funcionarios me proporcionan ayuda cuando la necesito.	
En general la atención general que ha recibido en el servicio X, ha sido.....	
1 Muy Buena 2 Buena 3 Regular 4 Mala 5 Muy Mala 9 N.C	
Respecto de la que esperaba usted recibir, la atención que ha recibido en el servicio X, ha sido.....	
1 Mucho mejor 2 Mejor 3 Mas o menos igual 4 Peor 5 Mucho peor 9 N.C	

6.2. Cuestionario de la encuesta llevada a cabo en los museos de titularidad estatal.



MUSEOS ESTATALES

Buenos días/tardes soy.... entrevistador de la empresa DEMOMÉTRICA que se dedica a la realización de estudios de opinión. En la actualidad estamos llevando a cabo una encuesta para la AGENCIA ESTATAL DE EVALUACIÓN DEL MINISTERIO DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS, entre los visitantes a este Museo.

La entrevista tiene una duración de aproximadamente 5 minutos y los datos que le solicitamos se tratarán informáticamente para realizar análisis estadísticos de forma totalmente anónima, sin grabar datos personales.

Museo

Artes Decorativas	Madrid	1
De América	Madrid	2
Sorolla	Madrid	3
Arqueológico Nacional	Madrid	4
Antropología	Madrid	5
Del traje	Madrid	6
Reina Sofía	Madrid	7
Del Prado	Madrid	8
Casa de Cervantes	Valladolid	9
De Escultura	Valladolid	10
Sefardi	Toledo	11
Altamira	Cantabria	12
Arte Romano	Mérida	13
De Cerámica	Valencia	14

CLASIFICACIÓN/ RECLUTAMIENTO

A.1 Sexo

Hombre	1
Mujer	2

A.2 Edad

_____ años

A.3 Lugar de Residencia:

Localidad:.....

Provincia:.....

CUESTIONARIO

P.1 ¿Cuántas veces ha venido a visitar este Museo, incluida esta visita?

Una, esta es la primera	1	--> P.1b
Dos	2	--> P.1a
Tres	3	
Cuatro	4	
Cinco veces y más	5	
NS	97	
NC	99	

P.1a Sin contar la visita actual, ¿Cuándo fue la última vez que visitó este Museo? (leer)

Hace 1 mes o menos	1
Entre 2 y 3 meses	2
Entre 4 y 6 meses	3
Entre 6 meses y 1 año	4
Entre 1 y 2 años	5
Hace más de 2 años	6
NS	8
NC	9

P.1b ¿Con qué frecuencia suele visitar Museos? (leer)

Semanalmente/varias veces al mes	1
Una vez al mes	2
Varias veces al año	3
Una vez al año	4
Menos de una vez al año	5
NS	8
NC	9

P.2. ¿De qué manera ha conocido/conoció usted este Museo y las colecciones que contiene? (leer)

Vive cerca	1
A través del periódico, radio, etc...	2
Aparece recomendado en guía de viajes	3
Por familiares, amigos, profesores, compañeros...	4
A través de una página web de Internet	5
A través de la página web del Museo	6
De siempre, de toda la vida	7
Otras:	98
No recuerda	97
Ns/nc	99

P.3. ¿Cuál es el principal motivo por el que ha acudido hoy al Museo? (ENTREVISTADOR: NO LEER. RESPUESTA ESPONTÁNEA)

Por casualidad, no tenía otra cosa mejor que hacer	1
Me lo han recomendado	2
Visita organizada	3
Curiosidad por conocerlo	4
Por estudios	5
Para visitar una exposición temporal	6
Para asistir a una actividad programada del Museo	7
Para conocer mejor el Museo, quería volver a verlo	8
Para enseñarlo a familiares, amigos, conocidos...	9
Por razones profesionales	10
Otras:	98
No recuerda	97
Ns/nc	99

P.4. ¿De qué manera ha conseguido la entrada para el Museo?

En la taquilla del Museo	1
Venta anticipada	2
A través de la web del Museo	3
A través de otras páginas web	4
A través de una agencia de turismo o similar	5
A través de una asociación cultural o centro de estudios	6
Otras:	98
No recuerda	97
Ns/nc	99

P.5. Le voy a leer una serie de acciones, dígame si ha esperado mucho, bastante, poco o nada en cada una de ellas. ¿Cuánto ha tenido que esperar para...? (ENTREVISTADOR: EN EL CASO DE QUE NO PROCEDA INDICARLO TAMBIÉN)

	Much o	Bas tante	Poco	Nada	No pro cede	Ns/ nc
Comprar o recoger las entradas	1	2	3	4	5	9
Pasar control de seguridad	1	2	3	4	5	9
Dejar efectos personales en taquillas o guardarropa	1	2	3	4	5	9
Entrar a ver la colección permanente	1	2	3	4	5	9
Entrar a ver la colección temporal	1	2	3	4	5	9
Asistir a obras actividades programadas del Museo	1	2	3	4	5	9
Hacer uso de servicios complementarios como aseos, cafetería, tienda...	1	2	3	4	5	9

P.6 ¿Ha visto en los mostradores o áreas de información la Carta de Servicios del Museo?

Sí	1
No	2
No sé que es	3
Nc	9

P.6a Le voy a leer una serie de aspectos del funcionamiento del Museo. Por favor, valore cada uno de ellos sobre una escala de 1 a 10, en la que 1 es que considera ese aspecto muy insatisfactorio y 10 muy satisfactorio. (ENTREVISTADOR: NO SABE=11, NO CONTESTA=12, NO PROCEDE, NO HA UTILIZADO=13) (ENTREVISTADOR: ROTAR EL ORDEN DE LECTURA EN CADA ENTREVISTA)

	Escala de 1 a 10
La señalización interior del Museo	
El estado de conservación del Museo y sus instalaciones	
La iluminación del Museo	
La utilidad de la información que proporciona el Museo	
La climatización de que dispone el Museo	
La adaptación de los accesos e instalaciones a personas con discapacidad o a familias con niños	
La profesionalidad de los empleados	
El precio de las entradas	
La disponibilidad de información en el Museo sobre la distribución de salas, la colección permanente u otras actividades ofertadas	
Los medios audiovisuales con los que cuenta el Museo	
La facilidad de acceso a la información sobre los servicios que proporciona el Museo	
La oferta de actividades culturales complementarias	
El trato recibido por los empleados	
El horario del Museo	
Los precios de la cafetería, tiendas etc	
La disposición de los empleados para resolver cualquier problema o incidencia que pueda plantearse durante la visita	
Las visitas guiadas	
La posibilidad de acceder a servicios complementarios (biblioteca, tienda, cafetería etc....)	
La posibilidad de comprar las entradas a través de Internet	
La adaptación de los espacios del Museo a las necesidades de los visitantes	

P.7 Cambiando de tema. ¿Alguna de las salas del Museo estaba cerrada?

Sí	1 --> P.7a
No	2 --> P.8
NS	8 --> P.8
NC	9 --> P.8

P.7a ¿Y tenía información de ello antes de comprar la entrada?

Sí	1
No	2
No recuerda	3
NC	9

P.8 ¿Alguna vez ha visitado la página web del Museo?

Sí	1 --> P.8a
No, aunque tengo Internet	2 --> P.9
No, no tengo Internet	3 --> P.9
No sabía que tiene página web	4 --> P.9
NC	9 --> P.9

P.8a ¿Y qué impresión tiene de la página web del Museo? (leer)

Muy positiva	5
Bastante positiva	4
Ni positiva ni negativa	3
Bastante negativa	2
Muy negativa	1
NS	8
NC	9

P.9 En general, la valoración que hace del Museo es... (leer)

Muy positiva	5
Bastante positiva	4
Ni positiva ni negativa	3
Bastante negativa	2
Muy negativa	1
NS	8
NC	9

P.10 Y respecto de lo que esperaba, piensa que el Museo es... (leer)

Mucho mejor de lo que esperaba	5
Mejor de lo que esperaba	4
Más o menos igual que lo que esperaba	3
Peor de lo que esperaba	2
Mucho peor de lo que esperaba	1
NS	8
NC	9

P.11 Piense en la visita que acaba de hacer. Diría que... (leer)

Ha disfrutado mucho	5
Bastante	4
Regular	3
Poco	2
No ha disfrutado nada	1
NS	8
NC	9

P.12 ¿Hasta qué punto considera que este Museo ha contribuido a mejorar su conocimiento sobre las materias con las que se relacionan sus contenidos? Diría que ha contribuido... (leer)

Mucho	1
Bastante	2
Regular	3
Poco	4
Nada	5
NS	97
NC	99

P.13 ¿Recomendaría visitar este Museo a sus familiares, amigos o conocidos?

Sí	1
No	2
NC	9

P.14 ¿Qué tres aspectos de esta tarjeta considera Ud. que es más importante mejorar? (ENTREVISTADOR: MOSTRAR TARJETA) (MÁXIMO 3 ASPECTOS)

Ruido interior	1
Iluminación	2
Falta de personal	3
Zona de descanso	4
Horario	5
Precio de las entradas	6
Precio de los servicios complementarios (cafetería, tienda, librería...)	7
Oferta de actividades culturales complementarias	8
Oferta de servicios complementarios (cafetería, tienda, etc.)	9
Climatización	10
Promoción y difusión de las actividades del Museo	11
Página Web	12
Visitas guiadas	13
Medios audiovisuales	14
Señalización	15
La adaptación de los accesos e instalaciones a personas discapacitadas o familias con niños	16
Estado de las instalaciones	17
Información sobre colecciones y exposiciones temporales	18
Información sobre actividades complementarias	19
Posibilidad de adquirir entradas por Internet	20
Otras:	98
Ninguna/NS/NC	99

DATOS DE CLASIFICACIÓN

D.1. ¿Podría decirme cuál es el máximo nivel de estudios que ha terminado? (leer)

- Primarios incompletos o inferiores 1
- Primarios completos (EGB, 6º de primaria) 2
- Primera etapa secundaria (ESO, graduado escolar, EGB hasta 6º, Bachiller elemental, FPI) 3
- Bachillerato (Bachiller superior, BUP, COU, PREU) 4
- Formación profesional grado medio (FPI, ciclos formativos de grado medio, oficialía industrial) 5
- Formación profesional grado superior (FPPI, ciclos formativos de grado superior, maestría industrial) 6
- Estudios universitarios de grado medio (Diplomaturas, ingenierías técnicas, escuelas universitarias, magisterio, etc.) 7
- Estudios universitarios de grado superior (licenciaturas, postgrado, doctorado, etc.) 8
- N/C 9

D.2. ¿En qué situación se encuentra Ud. en el momento actual, en relación con el empleo? (leer)

- Trabaja 1
- Trabaja pero está de baja 2
- Paro 3
- Jubilado o pensionista (anteriormente ha trabajado) 5
- Pensionista (no trabajó antes: labores del hogar, ...) 6
- Búsqueda primer empleo 7
- Labores del hogar 8
- Estudiante 9
- Otra situación, indicar cuál 99

ENTREVISTADOR/A: FECHA ENTREVISTA:/...../ 2007 HORA ENTREVISTA:.....

OBSERVACIONES:.....

VÁLIDO EXCLUSIVAMENTE A EFECTOS DE VALIDACIÓN, SUPERVISIÓN DE LA ENTREVISTA

NOMBRE DE LA PERSONA ENTREVISTADA:

NOMBRE DE LA PERSONA ENTREVISTADA:

TÉLEFONO CONTACTO:

6.3. Protocolo de Observación Directa en los museos estatales

1. ACTIVIDADES PREVIAS

- 1.1.** Verificar en <http://www.mcu.es/museos/index.html> la existencia de página web y consultar, en su caso. Comprobar horarios y oferta de actividades del museo para la fecha de la observación.
- 1.2.** Verificar la publicación de Carta de Servicios y consultar, en su caso, en <http://www.mcu.es/cartasServicio/index.html>.

2. PAUTAS PARA EL DESARROLLO DE LA OBSERVACIÓN DIRECTA (COMPROBACIONES A EFECTUAR)

2.1. Llegada al museo y adquisición entrada

- 2.1.1. Accesibilidad al museo para personas con movilidad reducida o para sillas de niños.
- 2.1.2. Señalización exterior, información en taquilla sobre precios y servicios incluidos, horarios de apertura y anuncios de cierres de salas, en su caso.
- 2.1.3. Tiempo de espera para adquirir las entradas.
- 2.1.4. Adquirir entrada a colección permanente, a exposiciones temporales y solicitar audioguía, en su caso.

2.2. Controles de seguridad, consigna/guardarropa

- 2.2.1. Tiempo de espera para pasar controles de seguridad.
- 2.2.2. Disponibilidad de consignas o guardarropas para dejar objetos voluminosos (mochila, maletín, etc.) y tiempo requerido para hacer uso de éstas.

2.3. Visita a la exposición permanente y a exposiciones temporales

- 2.3.1. Disponibilidad de Cartas de Servicios en la entrada al museo.
- 2.3.2. Disponibilidad de folletos o planos con información en castellano sobre el museo, coger uno de cada tipo.
- 2.3.3. Difusión de las actividades y servicios complementarios programadas (audiovisuales, talleres, biblioteca) e información sobre ubicación, horarios, etc. Contrastar con lo anunciado en Cartas de Servicios y página web.

- 2.3.4. Realizar el recorrido a la exposición permanente y a las exposiciones temporales, en su caso.
- 2.3.5. Existencia y legibilidad de información sobre las piezas expuestas, señalización de las salas, etc.
- 2.3.6. Existencia e idoneidad, en su caso, de climatización en las salas y áreas de descanso.
- 2.3.7. Accesibilidad al recorrido y utilización de todos los espacios del museo para personas con movilidad reducida o para sillas de niños.
- 2.3.8. Disponibilidad de ascensores, acondicionamiento de los mismos para personas con movilidad reducida e invidentes.

2.4. Utilización de otras actividades programadas

- 2.4.1. Cumplimiento de la programación y puntualidad de las actividades.
- 2.4.2. Oferta de plazas suficientes.
- 2.4.3. Grado de utilización de actividades complementarias por visitantes y control de usuarios por personal del museo (medición mediante petición de entradas, torniquetes de acceso, etc.).

2.5. Interacción con personal del museo

- 2.5.1. Comprobar trato del personal de taquillas y guardarropa e información proporcionada
- 2.5.2. Formular alguna pregunta a los vigilantes de salas (ubicación de pieza concreta de la colección, de los aseos, recorrido recomendado para la visita, salida del museo, etc.).

2.6. Servicios complementarios

- 2.6.1. Existencia de fuentes de agua potable o máquinas dispensadoras de bebidas.
- 2.6.2. Existencia de cafetería o restaurante, verificar oferta de productos, precios y grado de confort para visitantes.
- 2.6.3. Aseos, ubicación, número suficiente para visitantes, estado de conservación y limpieza. Existencia de baños para minusválidos y dispositivos cambia-bebés.
- 2.6.4. Existencia de tienda o punto de venta de publicaciones, oferta de guías del museo o de colecciones temporales, publicaciones especializadas, etc.

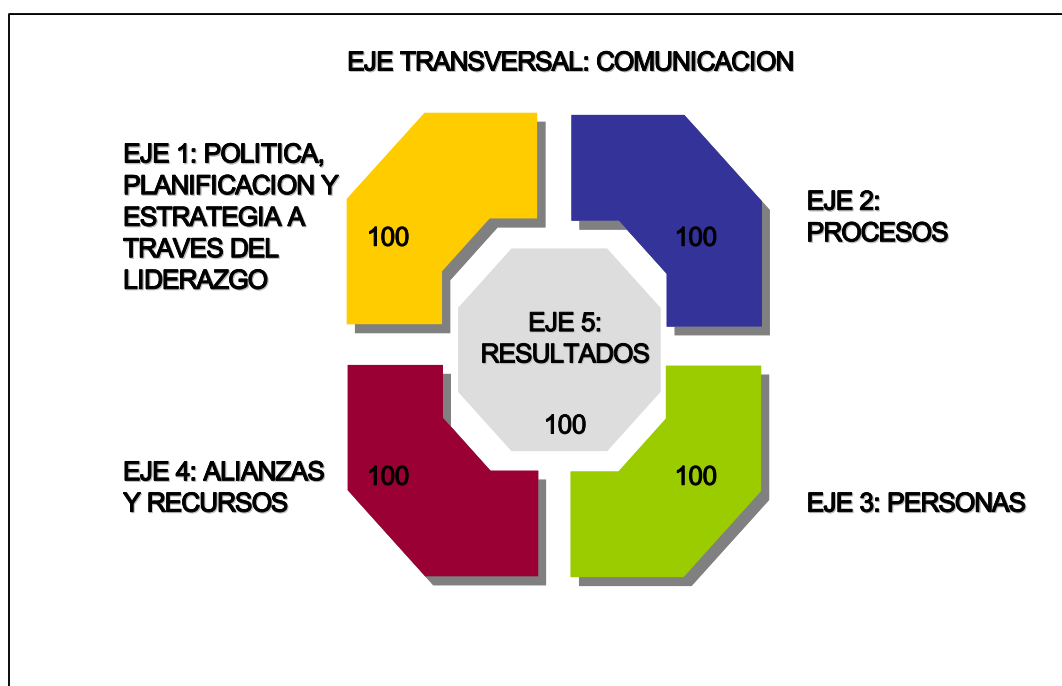
3. A LA FINALIZACIÓN DE LA VISITA

- 3.1. Cumplimentación de ficha** con los resultados de la observación
- 3.2. Valoración personal**, en dicha ficha, sobre interés del museo, disfrute de la visita y mejora del conocimiento sobre las materias con las que se relacionan sus contenidos.

6.4. Modelo EVAM

El EVAM, que parte del carácter modelizable de los Servicios Públicos, permite realizar una primera aproximación a la organización a partir de unos criterios estandarizados en un modelo de referencia estableciendo. El modelo EVAM contempla cinco ejes sobre los que realizar el examen, tal y como puede observarse en la figura 4. En cada uno de ellos se identifican los principales puntos fuertes y áreas de mejora. Tras su aplicación, es posible asociar actuaciones concretas para favorecer la mejora continua y valorar la madurez organizativa del servicio.

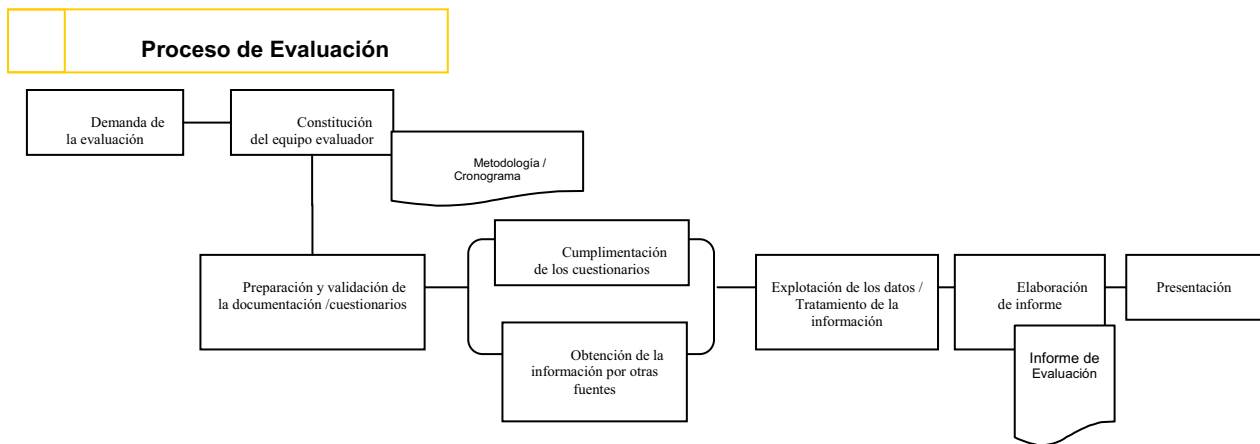
Figura 4. Ejes del modelo EVAM



Fuente: elaboración propia

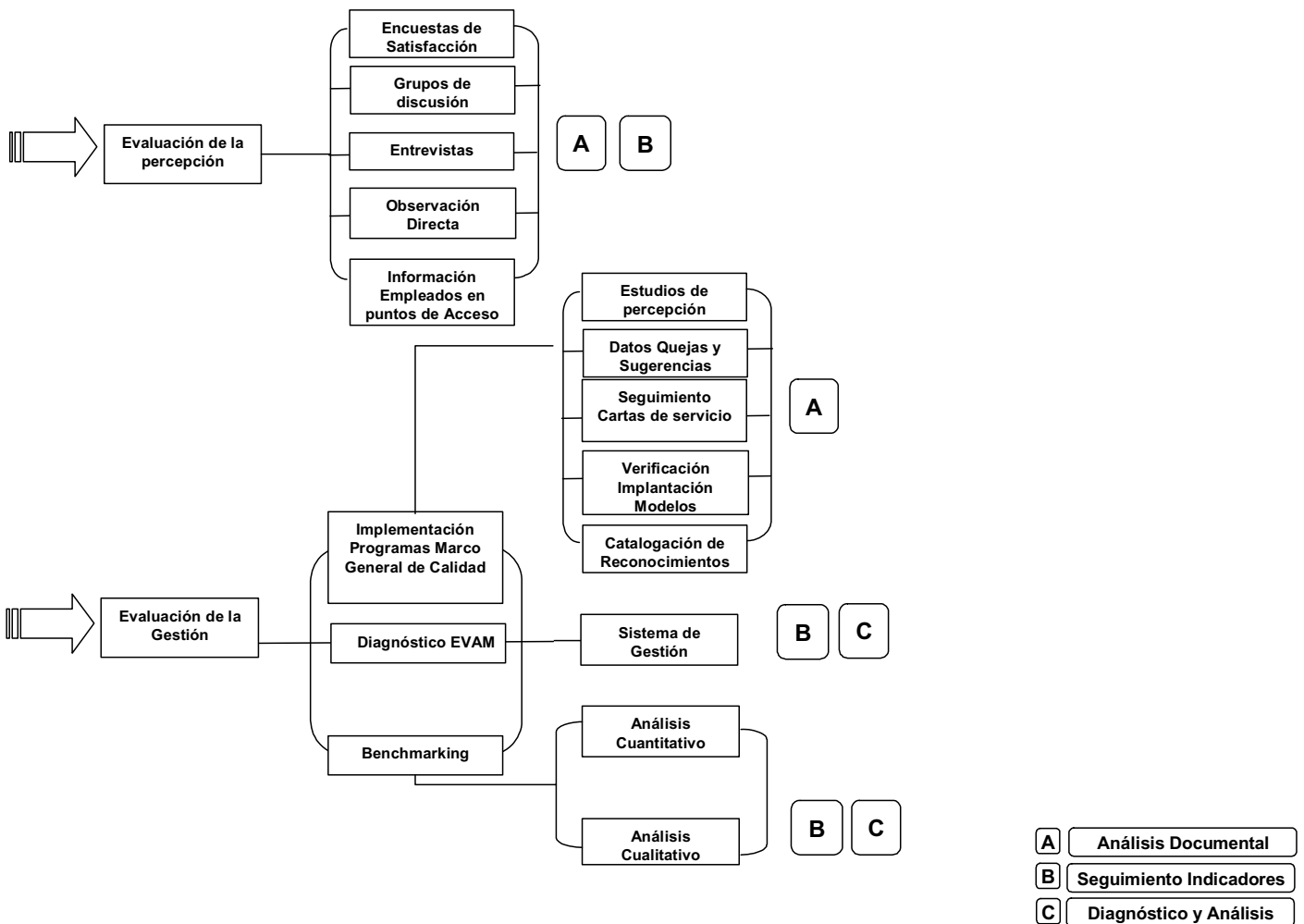
La aplicación del modelo EVAM será asistida por uno o varios evaluadores en sesiones de trabajo con el equipo directivo. El cuestionario servirá de base para el análisis de cada uno de los cinco ejes que propone el modelo en la organización que presta el servicio.

6.5. Esquema General de la Metodología



2

GUÍA DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS





GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE LA PRESIDENCIA