

FRAGMENTOS SOBRE CALIDAD Y MEJORA EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

**FERNANDO CASAS MÍNGUEZ
UNIVERSIDAD DE CASTILLA-LA MANCHA**

- 1.- Introducción.**
- 2.- Calidad para la mejora.**
- 3.- Percepción ciudadana sobre la mejora de los servicios públicos.**
- 4.- Contradicciones de calidad.**

1. INTRODUCCIÓN



Las páginas que siguen describen el proceso de modernización de las administraciones públicas, con el propósito de mejorar la calidad de los servicios públicos, la percepción de los ciudadanos sobre el proceso de mejora y algunas contradicciones de su puesta en práctica.

2. CALIDAD PARA LA MEJORA



Las administraciones públicas de los países más avanzados comparten similares líneas de reforma en materia de gestión pública. Los elementos claves de esta nueva gestión son: la gestión orientada a los resultados, el desarrollo de indicadores para medir la eficacia, eficiencia y calidad, el establecimiento de mecanismos de seguimiento del cumplimiento de objetivos y el uso de la evaluación de las políticas públicas.

Esta reforma se presenta como un proceso de modernización e innovación de las administraciones, con el propósito de mejorar los servicios públicos y la difusión del nivel de calidad ofrecido a los ciudadanos. Aunque persigue además otros objetivos. Unos de carácter financiero, como conseguir una mayor racionalidad del gasto público, optimizando el uso de recursos. Otros de tipo económico y empresarial, como favorecer la productividad y la competencia de la economía española, racionalizando y simplificando los trámites burocráticos de la administración. Y en fin, de naturaleza política: aumentar la rendición de cuentas respecto a los ciudadanos y la calidad democrática, promoviendo la transparencia y la participación. No obstante, la Administración General del Estado tiende a poner especial énfasis en que esta mejora de los servicios públicos constituye una exigencia para atender adecuadamente la demanda de los ciudadanos.

El proceso se inicia, formalmente, con la Ley de Régimen Jurídico de las Administraciones públicas y del Procedimiento Administrativo común, (Preámbulo y art.3 de la Ley 30/1992 de 26 de noviembre de 1992) y la Ley de Organización y Funcionamiento de la AGE, (6/1997 de 14 de abril), que exigen garantizar la calidad y transparencia de la administración, y proclaman su propósito de ponerse al servicio del ciudadano.

Entre 1993 a 1997, se desarrollan las primeras experiencias, pero es a partir de 1999 con la aprobación del Real Decreto 1259/1999 de 16 de julio, cuando se aprueba el Plan de calidad, para lograr una administración eficiente, al servicio del ciudadano y adaptada al Estado Autonómico y a la Unión Europea. El Real Decreto citado, regula las Cartas de servicios, el marco general para la evaluación y los premios a la calidad y las mejores prácticas.

En el marco de este Plan, el Ministerio de Administraciones Públicas (MAP) desarrolla un programa de autoevaluación de las organizaciones de la Administración General de Estado, siguiendo el Modelo EFQM de Excelencia, a través de la Dirección General de Inspección, Evaluación y Calidad de los Servicios (INECAL). Y en febrero del 2000 aparece el Libro Blanco para la Mejora de los Servicios de las Administraciones públicas (MAP. Febrero de 2000), cuyo significativo subtítulo es "una administración al servicio del ciudadano", donde se señala que el primer objetivo de esta modernización de la Administración es promover la gestión de calidad.

Posteriormente, el R. D 1320/2004 de 28 de mayo, que desarrolla la estructura básica del MAP, se refiere a la función de evaluación de programas y políticas públicas como actividad en la que se unen, el deseo de optimizar los recursos públicos con el de rendir cuentas a los ciudadanos de la actividad de los gobiernos. Las páginas del MAP en continua renovación, (<http://www.map.es>), subrayan que la evaluación de políticas y la calidad de los servicios, además de servir como herramienta para engendrar confianza y garantía en la gestión de lo público, es también un instrumento de buen gobierno.

La importancia estratégica que la agenda del gobierno concede a la cultura de la evaluación y la gestión de calidad se reitera en el Real Decreto 951/2005 de 29 de julio, que establece un marco general para la Mejora de la Calidad en los Servicios Públicos e integra de forma coordinada, los programas básicos para la mejora de la calidad. Su pretensión es institucionalizar la cultura de la evaluación y de la gestión de calidad. El mencionado Decreto recoge, ordenados según una secuencia lógica, los programas de análisis de la demanda y la evaluación de satisfacción de calidad, las cartas de servicios, el programa de quejas y sugerencias, el de evaluación de la calidad, el programa de reconocimiento y regula el Observatorio para la calidad de los servicios públicos.

El programa de análisis de la demanda y evaluación de la satisfacción de los usuarios respecto a los servicios, tiene por objeto la detección de necesidades y expectativas acerca de los aspectos esenciales del servicio (requisitos, formas y medios de acceder y tiempos de respuesta). La evaluación de satisfacción tendrá por objeto la medición de la percepción que tienen sobre la organización y servicios que presta.

Las cartas de servicios son documentos que informan a los ciudadanos y usuarios sobre los servicios que tienen y los derechos que les asisten en relación con ellos así como los compromisos de calidad en su prestación. Los órganos de la administración tendrán un control continuo del grado de cumplimiento de los servicios a través de indicadores establecidos al efecto. Y los programas de quejas y sugerencias, tienen por objeto recoger y tramitar tanto las manifestaciones de insatisfacción como las iniciativas para mejorar su calidad.

Los programas de evaluación de calidad de las organizaciones se articulan en dos niveles: autoevaluación y evaluación externa. Mediante la autoevaluación la organización analiza sus procesos y resultados de gestión identificando los puntos fuertes y débiles, con vistas a elaborar planes de mejora. La evaluación externa aporta transparencia e independencia al sistema de evaluación, valida las autoevaluación, realiza un diagnóstico de la situación de la organización e identifica las fortalezas y debilidades para proponer un plan de mejora.

Estos planes de mejora continua de la administración no pretenden implantar la calidad por decreto, sino conseguir la mejora a base de transparencia en la información, difundiendo entre los ciudadanos el nivel de calidad conseguido. La calidad, por tanto, es considerada un instrumento al servicio de los ciudadanos, que contribuye al fortalecimiento de las instituciones públicas.

En su balance sobre el periodo, apunta el Real Decreto 951/2005 que los diversos organismos y organizaciones han experimentado una evolución aceptable. Por su parte,

los informes señalan que la participación de los Ministerios en el plan de calidad ha sido desigual. El grueso de la contribución (70%) corresponde al 20% del total de los ministerios (Iniciativas para la gestión de calidad del MAP. El plan de calidad para la AGE. MAP, marzo de 2005).

Paralelamente a estas medidas, nuestro Estado viene cooperando con los demás países de la Unión Europea, en el desarrollo de nuevas metodologías de Gestión de Calidad a través del Grupo de Servicios Públicos Innovadores (IPSG) que, a su vez, tutela el Grupo de Trabajo del Marco Común de Evaluación (más conocido por sus siglas en inglés de CAF). Estos grupos desarrollan su labor por mandato de los Directores Generales, responsables de Administración Pública en los Estados Miembros de la UE. En esta línea de mejora de los servicios públicos, a través de la evaluación, la Dirección General de Inspección, Evaluación y Calidad de los Servicios, diseña un Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora (Modelo EVAM), que permite realizar un diagnóstico organizacional, con una metodología propia, desarrollada en base a las experiencias acumuladas en procesos de autoevaluación.

La evaluación, por tanto, es considerada como la herramienta fundamental para la modernización e innovación administrativa. La evaluación implica un análisis sistemático de la intervención pública, que permite valorar en base a evidencias, el diseño, puesta en práctica y resultados de la actuación de la administración (norma, programa, plan, proyecto o política), con vistas a la mejora continua. A tal efecto se regulan, por ley 28/2006 de 18 de julio, las Agencias Estatales para la mejora de los servicios públicos. Al amparo de esta ley se crea a la primera Agencia de Evaluación de las Políticas públicas y la Calidad de los Servicios. La misión de la Agencia es la promoción y realización de evaluaciones y análisis de impacto de las políticas y programas públicos, así como el impulso de la gestión de la calidad de los servicios, favoreciendo el uso racional de los recursos y la rendición de cuentas a la ciudadanía.

Uno de los más importantes cometidos asignados a la Agencia Estatal, es la evaluación anual de las medidas de los siete ejes del Programa Nacional de Reformas (PNR) del Gobierno. El Programa Nacional de Reformas, fue acordado por el gobierno en octubre de 2005. El objetivo del Programa es relanzar la estrategia de Lisboa 2000: lograr pleno empleo, mejorar la calidad y productividad laboral, reforzar la cohesión social y territorial, y modernizar la protección social. El primer eje del PNR es el refuerzo de la estabilidad macroeconómica y presupuestaria, esto es, conseguir la estabilidad presupuestaria sin elevar la presión fiscal. El objetivo una reducción de la deuda pública en un 12% (que quede en el 34% en 2010). Entre las medidas propuestas, la reorientación del gasto público en políticas relacionadas con la eficiencia económica y la productividad. Se desea que España sea uno de los países del área euro con un nivel relativo de deuda más bajo (tras Luxemburgo e Irlanda).

La Agencia Estatal de Evaluación de Políticas Públicas y Calidad de los servicios constituye una medida concreta para la consecución de ese objetivo. Su cometido es la evaluación anual del grado de aplicación y éxito de las principales medidas de los siete ejes del Programa Nacional de Reformas. El gran reto del Programa es, en ese marco de estabilidad presupuestaria, lograr en 2010 la plena convergencia con la Unión Europea, tanto en renta

per cápita como empleo. Al servicio de este objetivo se encuentra la modernización de la Administración General del Estado, quinto eje del PNR. En este eje se agrupan las medidas para aumentar la competencia, mejorar el marco regulador de los mercados de bienes y servicios y de las Administraciones Públicas para mejorar la competitividad. A la postre, es posible afirmar que el objetivo macroeconómico del Plan de mejora de la Administración es palpable.

3. PERCEPCIÓN CIUDADANA SOBRE LA MEJORA DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS



La nueva cultura de la calidad, promueve la participación de los ciudadanos para que transmitan quejas, sugerencias o su grado de satisfacción con los servicios recibidos, porque se trata de lograr una administración eficiente al servicio de los ciudadanos. Si antes comentamos la implicación de la administración pública en el proceso iniciado, vamos a examinar ahora la percepción de los ciudadanos.

Pues bien, el estudio sobre Percepción ciudadana del funcionamiento de los Servicios Públicos, realizado en 2006 por el Observatorio de Calidad de los Servicios Públicos, pone de relieve que el grado de conocimiento entre los ciudadanos de las iniciativas de mejora en la AGE es escaso. Supera escasamente el 20% la proporción de encuestados que declaran haber oído hablar de algunas medidas.

Entre este escaso porcentaje, la medida más conocida es el DNI electrónico, seguido de la conciliación de la vida familiar y laboral y la simplificación de trámites. Al indagar cuáles deben ser los ámbitos de actuación prioritarios de las administraciones públicas, el acceso a la vivienda, la seguridad ciudadana, la asistencia sanitaria y la inmigración son los temas que consideran deberían ser abordados.

El estudio pone de manifiesto que los ciudadanos conceden una gran importancia a los servicios públicos en general. En una escala 1-10, la puntuación media alcanzada se sitúa en 7,71; el 75% otorgan a los servicios públicos valores superiores al 7. La importancia concedida a los servicios públicos es significativamente más baja entre los jóvenes. También es de destacar que la valoración de la importancia de los servicios públicos aumenta entre las personas con formación universitaria (8,27). De otra parte, el 36% tiene una imagen positiva de los servicios públicos, frente al 27% que los percibe de forma negativa.

Las principales dificultades identificadas por los ciudadanos, en su relaciones con los servicios públicos, son la lentitud en resolver trámites, la excesiva burocracia y, a distancia, las colas y la escasa claridad del lenguaje de la administración. Los ciudadanos caracterizan la administración como más eficaz que ineficaz, preocupada que despreocupada por el servicio, pero mas lenta que rápida, más rígida que flexible y no suficientemente transparente, confiable y participativa.

Lo que valoran los ciudadanos cuando acceden a un servicio de la administración, es recibir una información comprensible y útil, que los funcionarios dispensen un trato adecuado y

posean suficiente capacidad profesional, que los trámites sean sencillos y que los tiempos de tramitación y respuesta sean adecuados.

Los elementos del servicio que mejor han evolucionado, en opinión de los encuestados, son los relacionados con la accesibilidad. Casi un 67% reconocen un esfuerzo en la incorporación de las tecnologías de la información, el 55% en las instalaciones de oficinas. Y aunque se percibe una evolución positiva, se considera que existe estancamiento en lo relacionado con el trato al ciudadano, la profesionalidad, la rapidez de las gestiones y la posibilidad de participación de los ciudadanos.

No obstante esta mención al déficit de participación, la actuación de las Administraciones no parece generar un volumen importante de quejas o reclamaciones, por parte de los ciudadanos. Tan sólo un 15% afirma haber adoptado esta iniciativa alguna vez. No lo hicieron un 61% porque no había motivo y el 22% porque desconfía de su utilidad. Los Ayuntamientos, los Servicios Públicos de Salud y Hacienda son los que acumulan mayor proporción de quejas. Los motivos principales que se alegan como queja, son la falta de comprensión del problema, la falta de profesionalidad y la espera. Y cuando se pide a los ciudadanos que valoren el grado de equidad en las condiciones de prestación de los servicios, mencionan como elementos generadores de diferencias el residir en situación irregular, hacerlo en una u otra Comunidad Autónoma o en una zona rural.

El estudio explora las vías de participación preferidas por los ciudadanos para la mejora de los servicios. La mayoría se inclina a la participación pasiva, casi un 36% señala las encuestas como fórmula preferida y no alcanza el 11% quienes mencionan la creación de consejos o Comités de usuarios y un 7% foros de Internet.

Según se deduce del estudio, la vía presencial es la preferida para contactar con la administración (73%) y llama poderosamente la atención que, a pesar del tiempo transcurrido desde el traspaso de competencias, en Sanidad y Educación, casi un 40% y un 44%, respectivamente, consideran que esas materias continúan siendo competencias de la Administración General del Estado.

En relación con la provisión de los servicios, cuando se pide una valoración del funcionamiento de servicios públicos gestionados por empresas privadas y los de provisión pública, la respuesta es que funcionan igual. Aunque los encuestados, mayoritariamente, no recuerdan ningún servicio público gestionado por empresas privadas. En este campo el estereotipo funciona, porque los que no recuerdan ningún servicio público con gestión privada piensan, en un 30%, que funcionan mejor que los públicos.

A juicio de los encuestados la burocracia, la preocupación por la equidad y la posibilidad de participar son las señas de identidad del sector público. La motivación en el trabajo, la eficacia, la preocupación por la satisfacción del usuario y la buena organización, se asocian al sector privado.

Aparte del escaso conocimiento de los ciudadanos, de la Mejora iniciada por la AGE, el proceso de modernización de las administraciones públicas converge con realidades contradictorias, pasadas por alto en la encuesta. De una parte, la externalización de

actuaciones o servicios. A este respecto, en los últimos tiempos se viene evidenciando, en las administraciones públicas, la creciente contratación administrativa con empresas privadas que, mediante contratos de consultoría y asistencia, asumen funciones tradicionalmente reservadas a la administración. Cuál sea la percepción ciudadana, de esta fórmula de colaboración con empresas o consultoras, con el propósito de mejorar la eficacia y abaratar costes, no se consideró de relevancia en el estudio de Percepción.

La segunda contradicción, viene determinada por la presión oficial, que para paliar la lentitud en la tramitación de los procedimientos, alienta la resolución inmediata y poco fundamentada de los recursos interpuestos, en vez de una resolución meditada y fundada. Esta práctica, incentivada en aras de la agilidad, provoca que expedientes sencillos se conviertan en interminables, en las distintas instancias, administrativas o económico administrativas. Sería deseable contar con un estudio al respecto y la opinión de los funcionarios, responsables de la tramitación de los expedientes, para conocer el impacto de esta práctica. No obstante estas contradicciones aparentes, es palpable que la administración está altamente comprometida en la calidad.

4. CONTRADICCIONES DE CALIDAD



Reflejo de este compromiso público por la calidad y la mejora continua, lo tenemos en los sistemas sanitarios y educativos que, desde hace años, vienen poniendo en marcha normas, instituciones, planes y programas cuyo objetivo es favorecer procesos de calidad. El sistema sanitario se define, por ley, como un sistema de cobertura universal, financiación pública y gestión descentralizada por las Comunidades Autónomas . La ley General de Sanidad de 14/1986 de 15 de abril, recoge los derechos de los usuarios (art. 10), y el R/dto, 24/2000, sobre nuevas formas de gestión del Instituto Nacional de la Salud , contempla "el desarrollo y gestión de sistemas de planes de calidad total e impulso de la mejora continua de la calidad del servicio".

Transferidas las competencias sanitarias a las Comunidades Autónomas la preocupación por la calidad aumenta. Ciertamente, las transferencias acercan las necesidades de los ciudadanos al sistema sanitario, y se acompañan de planes de ordenación sanitaria y mejoras de la gestión, pero al mismo tiempo con las transferencias se amplían los problemas de coordinación y financiación, así como los de igualdad y efectividad social. De ahí que la *Ley 16/2003 de 28 de mayo, de cohesión y calidad del sistema Nacional de Salud, busque mejorar el funcionamiento del sistema nacional de salud*, persiguiendo como objetivos equidad, calidad y participación.

En tal sentido se asigna al Ministerio de Sanidad y Consumo, el papel de coordinación del sistema nacional de salud, asumiendo como misiones potenciar la cohesión, velar por la equidad en el acceso y la calidad de las prestaciones ofrecidas, para garantizar de esta forma los derechos de los ciudadanos. Esta ley de cohesión y calidad pretende reforzar la responsabilidad sanitaria de cada Comunidad y garantizar la igualdad sanitaria de los ciudadanos, a través de reformas como la definición de un catálogo de prestaciones sanitarias -y la ampliación de las mismas a la atención socio-sanitaria-, los cuidados

paliativos y la salud mental. Y en fin, para garantizar la igualdad sanitaria en todo el territorio nacional, crea un Fondo de Cohesión Sanitaria. El Plan de calidad del Sistema Nacional de Salud, presentado en marzo de 2006 señala que "consolidada la universalización y establecida la cartera de servicios el reto era la calidad del sistema", asegurando el acceso a sus prestaciones en condiciones de igualdad en todo el territorio nacional. Sin embargo, la calidad del sistema sanitario, en un contexto de contención del gasto social, se encuentra desafiada por ciertas tensiones financieras, motivadas por crecimientos imprevistos de la demanda sanitaria.

En hipótesis, la evaluación de la calidad del sistema debería contribuir a responder a la escasez de recursos en el sector sanitario público y, al promover la igualdad de acceso, corregiría ese porcentaje de población que, en todas las Comunidades Autónomas, recibe un trato preferencial en la sanidad pública. Asimismo permitiría corregir las prioridades en las políticas sanitarias, que dan excesivo énfasis a las "altas tecnologías" y centros de investigación biomédicos (que absorben enormes cantidades de recursos), a costa del menor desarrollo de la atención primaria y de la salud pública, para corregir esa debilidad del sistema.

Por su parte, el sistema educativo ha venido desarrollando distintas actuaciones, tendentes a garantizar la articulación y consolidación de sistemas y modelos de calidad. La ley Orgánica 1/1990 de 3 de octubre, de Ordenación General del Sistema Educativo (LOGSE) crea el Instituto Nacional de Evaluación y Calidad (LOGSE art. 62), que tras diversas denominaciones ha pasado a llamarse Instituto de Evaluación (Ley Orgánica 2/2006 de 3 de mayo de educación (LOE). Hecho efectivo el derecho a la educación, primaria y básica, el desafío al que se desea responder es conseguir que la educación generalizada proporcione una educación de calidad para todos. La evaluación se considera fundamental para la mejora de la educación y la transparencia del sistema educativo.

En educación superior, los procesos de evaluación comienzan a desarrollarse con el Programa experimental de Evaluación de la Calidad del Sistema Universitario. El objetivo era ensayar una metodología de evaluación institucional inspirada en experiencias internacionales. Con la puesta en marcha del Proyecto Piloto Europeo, se impulsa la evaluación en la Educación Superior Europea, reuniendo a 17 países participantes en torno a una metodología de evaluación común y creando una experiencia de colaboración. El citado Proyecto Piloto Europeo hace posible que en 1995 se cree el primer Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades, que tuvo su continuación, en el 2001, con el II Plan de la Calidad de las Universidades.

Ciertamente una de las principales innovaciones de la Ley Orgánica de Universidades (LOU, 6/2001 de 21 de diciembre), es la introducción en el sistema universitario de mecanismos externos de evaluación de calidad. En tal sentido, recoge su articulado que la promoción y garantía de la calidad de las universidades es un fin de la política universitaria. Al amparo del art. 32 de la Ley se crea, en julio de 2002, la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA). La ANECA pretende, mediante sus informes, la medición de los rendimientos del servicio público de educación superior, conforme a criterios objetivos y procesos transparentes. En este contexto se pone en marcha, por la Agencia, el Programa de Evaluación Institucional (PEI), con la intención de proseguir con la filosofía

de los Planes llevados a cabo por el Consejo de Coordinación Universitaria: promover la calidad de las universidades españolas, en el ámbito nacional e internacional.

Los Planes de Evaluación Institucional han contribuido al desarrollo de la cultura de la calidad en las universidades españolas y a la elaboración de una metodología común, para los procesos de evaluación de las enseñanzas. La finalidad última de la evaluación tiene dos vertientes: la mejora continua y la rendición de cuentas a la sociedad, realizándose ésta última, a través de la publicación de los informes de evaluación. La experiencia obtenida en estos programas, permite abordar los nuevos retos provenientes de la globalización de la enseñanza superior y los objetivos derivados del proceso de Bolonia.

Empero, la mejora continua y la adaptación al Espacio Europeo de Educación Superior, en un contexto de contención de gasto, no carece de dificultades. Y en respuesta a estas dificultades algunas Universidades promueven la contratación de profesorado joven, combinando la iniciativa con programas de jubilaciones anticipadas. Los sueldos que se ahorran con jubilaciones, les permite contratar jóvenes profesores que pueden estar mejor dispuestos a la adaptación de las enseñanzas a los requerimientos del Espacio Europeo de Educación Superior. Pero cargar al erario público el coste de las prejubilaciones, aparte de estar lejos de la calidad, supone aceptar que las políticas de protección social sirven para que la administración pública enderece sus cuentas.

La medida va en contra de los compromisos y las orientaciones políticas de la Unión Europea. En efecto, la Agenda Social Europea, aprobada por el Consejo Europeo de Niza, señala para Europa el objetivo del pleno empleo. La propuesta es elevar el índice de empleo del 61% a un nivel lo más próximo posible al 70% de aquí a 2010. En consecuencia, si utilizamos las prejubilaciones para retirar los profesores mayores del mercado de trabajo no sólo amenazamos la calidad de la docencia universitaria, sino que estamos incumpliendo los objetivos de Lisboa y Niza.

5. CONCLUSIÓN

A modo de conclusión, haremos una recapitulación final. Es palpable que desde la Administración General del Estado, se está promoviendo la modernización de la administración pública, como parte de la estrategia de Lisboa.

Este proceso de innovación se ha concretado en un abundante repertorio legislativo y múltiples actuaciones, que ponen un especial énfasis en que la mejora de los servicios públicos constituye una exigencia, para atender adecuadamente la demanda de los ciudadanos.

Si bien esta mejora de la administración pública ocupa un lugar central en la agenda del gobierno, el grado de conocimiento de los ciudadanos sobre las medidas puestas en práctica, para la mejora continua de la calidad, es más bien escaso.

Y en aquellos ámbitos donde la administración pública impulsa la calidad, como en sanidad y educación, los resultados son discutibles o, a veces, contradictorios con algunos objetivos de la estrategia de Lisboa (pleno empleo).

Sin embargo, parece que se obtienen buenos resultados en el primer eje del Programa Nacional de Reformas del Gobierno: conseguir la estabilidad macroeconómica y presupuestaria.

En suma, lo que hemos tratado de poner de relieve es la dificultad que comporta este proceso de modernización, que pretende servir, al mismo tiempo, para mejorar el marco regulador de los mercados de bienes y servicios y la calidad de las Administraciones públicas.

NOTICIA BIBLIOGRÁFICA

CAF. El Marco Común de Evaluación. Ministerio de Administraciones Públicas (MAP), Madrid, 2006.

Convergencia y Empleo. El Programa Nacional de Reformas de España. Ministerio de la Presidencia. Madrid 2005.

Comunicación de la Comisión sobre la Agenda Social. Com /2005/0033 . Bruselas.

Guía para la gestión de quejas y sugerencias, MAP, Madrid, 2006.

Guía de Evaluación modelo EVAM, Ministerio de Administraciones Públicas (MAP), Madrid, 2006.

Guía de Orientación para la realización de estudios de análisis de la demanda y encuestas de satisfacción . MAP, Madrid 2006.

Guía de reconocimiento a la excelencia. MPA , Madrid 2006.

Guía para el desarrollo de cartas de servicios. MAP, Madrid 2006.

Plan de Calidad para el Sistema Nacional de Salud. Ministerio de Sanidad y Consumo, Madrid 2006.

Percepción ciudadana del funcionamiento de los Servicios Públicos (2006). Una valoración de los resultados de la Encuesta conjunta del C.I.S y la Agencia de Evaluación y Calidad. Papeles Evaluación nº 5/2007. MAP