

PLAN DE MEJORA DEL SERVICIO DE PROTECCIÓN AL USUARIO DE TRANSPORTE AÉREO (2014-2017)



Master en Dirección Pública 2012-2013. INAP | 14 de octubre de 2013

Director de Seguridad de la Aviación Civil y Protección al Usuario | Ángel Soret



Contenido

1	RESUMEN EJECUTIVO.....	4
2	INTRODUCCIÓN.....	8
3	DIAGNÓSTICO.....	10
3.1	Contexto.....	10
3.1.1	La aviación en España.....	10
3.1.2	La Agencia Estatal de Seguridad Aérea (AESA).....	10
3.1.3	La División de Calidad y Protección al Usuario (DCPU).....	12
3.2	Servicio de protección al usuario de transporte aéreo (SPU).....	13
3.2.1	Descripción del servicio prestado.....	13
3.2.2	Datos del servicio prestado.....	15
3.3	Marco normativo.....	17
3.4	Cambios recientes e iniciativas en curso.....	18
3.4.1	Cambios recientes en el servicio.....	18
3.4.2	Iniciativas en curso.....	19
3.5	Encuesta de satisfacción del servicio prestado.....	24
3.5.1	Resultados sobre los canales de conocimiento.....	25
3.5.2	Resultados sobre la valoración de la calidad del servicio.....	26
3.5.3	Resultados sobre los canales de reclamación.....	28
3.5.4	Resultados sobre el grados de acuerdo y de cumplimiento.....	28
3.6	Posicionamiento en buscadores (SEO).....	30
3.7	Análisis DAFO.....	34
4	PLAN DE MEJORA.....	36
4.1	Estrategia del Plan de Mejora.....	36
4.1.1	Línea estratégica LE1.....	38
4.1.2	Línea estratégica LE2.....	43
4.1.3	Línea estratégica LE3.....	47
4.2	Programa de implantación del Plan de Mejora.....	50
4.2.1	Programación de la línea estratégica LE1.....	51
4.2.2	Programación de la línea estratégica LE2.....	54
4.2.3	Programación de la línea estratégica LE3.....	56
4.3	Recursos y coste del Plan de Mejora.....	59
4.4	Evaluación del Plan de Mejora.....	61
5	BIBLIOGRAFÍA.....	63
Anexo A	Estimación de coste de los recursos externos.....	65



Lista de tablas

Tabla 1. Número de reclamaciones tramitadas por año.....	16
Tabla 2. Reducción en el tiempo medio de tramitación (2011-2013).....	19
Tabla 3. Indicadores para el objetivo estratégico 4 del contrato de gestión de AESA ..	22
Tabla 4. Vía de contacto con AESA	26
Tabla 5. Valoración de la claridad, sencillez, agilidad y atención en el proceso de intermediación de AESA	27
Tabla 6. Adaptación de los distintos canales de reclamación.....	28
Tabla 7. Grado de acuerdo de los usuarios con el informe propuesto por AESA a sus reclamaciones.....	29
Tabla 8. Grado de cumplimiento de la compañía con el resultado de la notificación de AESA.....	29
Tabla 9. Términos y resultados en búsquedas en Google.....	32
Tabla 10. Listado de webs de reclamaciones	33
Tabla 11. Debilidades y fortalezas	34
Tabla 12. Amenazas y oportunidades	35
Tabla 13. Matriz de priorización de líneas y objetivos estratégicos	50
Tabla 14. Costes estimados de la División de Calidad y Protección al Usuario (DCPU) .	59
Tabla 15. Costes estimados de la Coordinación de Sistemas de la Información (CSI) ...	59
Tabla 16. Costes estimados del Plan de Mejora.....	60
Tabla 17. Formato de ficha de seguimiento de actividad	62

Lista de gráficos

Gráfico 1.- Cifras de la aviación en España en 2012.....	10
Gráfico 1.- Organigrama Ministerio de Fomento (2013).....	11
Gráfico 1.- Organigrama AESA (2013)	12
Gráfico 1.- Esquema de procedimiento de reclamaciones de pasajeros.....	15
Gráfico 1.- Número de reclamaciones tramitadas por año.....	16
Gráfico 2.- Reducción en el tiempo medio de tramitación (2011-2013)	19
Gráfico 3. Cronograma de las líneas de actuación del “Programa de Actuaciones para el desarrollo de la Gestión de Calidad en las Agencias Estatales (2013-2017)”	23
Gráfico 4.- Valoración de la claridad, sencillez, agilidad y atención en el proceso de intermediación de AESA	27
Gráfico 5. Preferencias en canal de reclamación	28
Gráfico 6. Grado de acuerdo de los usuarios con el informe propuesto por AESA a sus reclamaciones.....	29
Gráfico 7. Comparación ‘page authority’ mediante la herramienta opensiteexplorer.org	31
Gráfico 8. Comparación ‘domain authority’ mediante la herramienta opensiteexplorer.org	32
Gráfico 9. Programación del objetivo estratégico OE1.1 (Incrementar el conocimiento del servicio de protección al pasajero).....	51
Gráfico 10. Programación del objetivo estratégico OE1.2 (Mejorar el posicionamiento web).....	52



Gráfico 11. Programación del objetivo estratégico OE1.3 (Tener presencia en las redes sociales)	52
Gráfico 12. Programación del objetivo estratégico OE1.4 (Implantar el canal de acceso vía sede electrónica).....	53
Gráfico 13. Programación del objetivo estratégico OE1.5 (Implantar el canal de acceso vía dispositivos móviles).....	53
Gráfico 14. Programación del objetivo estratégico OE2.1 (Revisar el procedimiento interno)	54
Gráfico 15. Programación del objetivo estratégico OE2.2 (Rediseñar la aplicación informática de tramitación de reclamaciones)	54
Gráfico 16. Programación del objetivo estratégico OE2.3 (Implantar el concepto de “ventanilla única” para la presentación de reclamaciones).....	55
Gráfico 17. Programación del objetivo estratégico OE2.4 (Implantar un plan de formación continua)	55
Gráfico 18. Programación del objetivo estratégico OE3.1 (Mejorar el seguimiento del grado de cumplimiento de los informes de AESA).....	56
Gráfico 19. Programación del objetivo estratégico OE3.2 (Realizar campañas de divulgación entre las compañías aéreas)	56
Gráfico 20. Programación del objetivo estratégico OE3.3 (Analizar las alternativas existentes en cuanto a medidas coercitivas para las compañías aéreas no españolas)	57
Gráfico 21. Programación de todos los objetivos operativos	58



1 RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento tiene como objeto describir el Plan de Mejora para **aumentar el grado de satisfacción de los usuarios del servicio de protección al usuario de transporte aéreo** que presta la Agencia Estatal de Seguridad Aérea (AESA), durante los años 2014, 2015, 2016 y 2017.

Se da respuesta de esta manera al objetivo estratégico número 4 (*mejorar la calidad de los servicios y la protección de los derechos de los pasajeros*) de la propuesta de contrato de gestión que ha realizado AESA para cumplir con el Programa 4.1 (*Programa de Transporte Aéreo*) y el Subprograma 4.1.4.3 (*Mejora de la calidad y protección de los derechos de los pasajeros*) contenidos en Plan de Infraestructuras, Transporte y Vivienda 2012-2024 (PITVI) del Ministerio de Fomento y con el Plan del Sector Aéreo previsto en el PITVI.

El servicio de protección al usuario de transporte aéreo trata sobre los derechos de los pasajeros, regulados en diferente normativa, entre los que se pueden destacar el Derecho a **Compensación**, el Derecho al **Reembolso** o a un transporte alternativo y el Derecho a **Atención**, para los casos de denegación de embarque, cancelación de vuelos o retrasos.

En España la autoridad designada para velar por su cumplimiento es AESA, y en este plan de mejora se diseñan y desarrollan las siguientes medidas:

- La mejora en la forma para presentar reclamaciones, que actualmente se realiza mediante un formulario en papel.
- El fomento de los canales de conocimiento de la autoridad nacional responsable (AESA).
- El análisis de las causas por las cuales no se cumplen los informes de la autoridad, y la propuesta de medidas para modificar esta conducta.

Para la elaboración del plan se han analizado los datos de las reclamaciones tramitadas, los resultados de la encuesta de satisfacción realizada en 2012, así como ciertos indicadores sobre posicionamiento en buscadores (posicionamiento SEO) de la página web de AESA.

La metodología también incluye la observación directa, así como reuniones con los responsables del servicio para ayudar a concretar los principales problemas. Se han aplicado técnicas de gestión por objetivos, realizando un análisis DAFO y desarrollando un plan de mejora con la formulación de líneas estratégicas, objetivos estratégicos, objetivos operativos y actividades concretas. Para los objetivos estratégicos se han determinado los responsables de cumplirlos, así como unos indicadores y unas metas concretas.

Este plan de mejora se refiere al transporte aéreo, del que cabe destacar que en el año 2012 tuvo cerca de 200 millones de pasajeros y 2 millones operaciones (aterrizajes/despuges) en España.



El organismo supervisor del sector aéreo es la Agencia Estatal de Seguridad Aérea (AESA), creada al amparo de la Ley de Agencias Estatales y que se puso en funcionamiento el 20 de octubre de 2008. AESA está adscrita al Ministerio de Fomento, a través de la Secretaría General de Transporte, y tiene funciones de ordenación, supervisión, inspección y aplicación de la potestad sancionadora.

Dentro de AESA la División de Calidad y Protección al Usuario (DCPU) es la unidad que presta el servicio de protección al usuario de transporte aéreo, el cual consta de tres actividades básicas que son: **informar sobre los derechos** que asisten a los pasajeros, **asesorar sobre los pasos a seguir** para presentar una reclamación ante una compañía aérea o aeropuerto y **tramitar las reclamaciones recibidas** en AESA.

En esta última actividad AESA actúa como intermediador entre los pasajeros y las compañías aéreas, llegando a proponer una solución, no vinculante, al conflicto. Estas tres actividades se basan fundamentalmente en los Reglamentos (CE) nº **261/2004** y (CE) nº **1107/2006**, y durante el año 2012 el servicio tramitó un total de **11.420 reclamaciones**. Con los cambios introducidos en los últimos años en el servicio, se ha conseguido **reducir los tiempos de medios de tramitación**, desde el registro de la reclamación hasta la respuesta, de 281 días en 2011 **hasta 78 días en 2013** (hasta septiembre).

También cabe destacar que este plan de mejora se enmarca en un contexto general de cambios dentro de AESA, entre los cuales están la **nueva propuesta de un contrato de gestión**, puesto que AESA todavía no tiene aprobado un contrato de gestión, la **implantación de un sistema de calidad**, en línea con el itinerario de calidad propuesto por AEVAL para el conjunto de agencias estatales y el desarrollo e implantación de un **plan estratégico en tecnologías de la información** (i-AESA).

A finales del año 2012 se realizó una **encuesta de satisfacción sobre el servicio prestado**, y de la misma se desprende que:

- Sólo un **5%** de los usuarios tenían **conocimiento previo** de AESA, y sólo un 3,4% tuvieron conocimiento a través de las compañías aéreas, a pesar de la obligación que tienen de informar.
- De los **atributos de calidad del servicio** medidos (claridad, sencillez, agilidad y atención), la cualidad peor valorada (de 0 a 10) ha sido **agilidad**, con un **valor medio de 4,72**, y el resto de cualidades presenta valores medios entre 6 y 6,5, por lo tanto todos los atributos admiten margen de mejora.
- Sobre los canales de reclamación, la opción que preferirían los usuarios, en caso de que estuviese disponible, es la **presentación online**, con un 75%.
- Respecto al grado de acuerdo con las propuestas de AESA, se aprecia una **fuerte polarización**, con unos extremos '*desacuerdo absoluto*' versus '*completo acuerdo*' muy acusados.

Durante el diagnóstico del problema también se ha analizado el **posicionamiento en buscadores** (posicionamiento SEO) de la web de AESA mediante herramientas que permiten comparar diferentes indicadores de varias webs. Se han seleccionado 4 webs de referencia (Aena, Comunidad de Madrid, El País y El Mundo), y la web de AESA



arroja valores **muy por debajo de las webs de referencia**, siendo uno de los motivos por los cuales no aparece en los primeros lugares de los buscadores cuando se realizan búsquedas web de términos como “vuelo cancelado”, “vuelo retrasado”, “reclamación vuelo cancelado” o “compensación cancelación vuelo”.

Con el apoyo de los responsables del servicio se ha realizado el diagnóstico mediante un análisis DAFO, identificando las características fundamentales del problema, entre las que cabe destacar que es un **sistema lento** para las expectativas de los usuarios y el procedimiento de gestión **poco ágil**, que existe poca informatización en las comunicaciones externas al **no disponer de administración electrónica**, que existe una ausencia de marca institucional puesto que **AESA es poco conocido** y además el **posicionamiento web es muy bajo**, y por último que al ser un proceso no vinculante **sólo el 50% de las compañías siguen la propuesta de AESA**.

Tras el diagnóstico realizado el objetivo general plan de mejora es **aumentar el grado de satisfacción de los usuarios del servicio** para alcanzar en 2017 unos valores en los atributos de calidad de **7,5 en claridad, sencillez y agilidad** y de **8 en atención**.

Para ello se han definido las siguientes líneas y objetivos estratégicos:

LE1	Un servicio  conocido y accesible	Aumentar el conocimiento del servicio y mejorar los canales de acceso para presentar reclamaciones.
OE1.1	Incrementar el conocimiento del servicio de protección al pasajero.	
OE1.2	Mejorar el posicionamiento web.	
OE1.3	Tener presencia en las redes sociales.	
OE1.4	Implantar el canal de acceso vía sede electrónica.	
OE1.5	Implantar el canal de acceso vía dispositivos móviles.	
LE2	Un servicio  ágil y sencillo	Reducir los tiempos de tramitación y hacer el proceso más simple para el pasajero.
OE2.1	Revisar el procedimiento interno.	
OE2.2	Rediseñar la aplicación informática de tramitación de reclamaciones.	
OE2.3	Implantar el concepto de ‘ventanilla única’ en el canal de acceso vía web a través de la sede electrónica	
OE2.4	Implantar un plan de formación continua.	
LE3	Un servicio  confiable	Aumentar el grado de acuerdo con las propuestas de AESA
OE3.1	Mejorar el seguimiento del grado de cumplimiento de los informes de AESA.	
OE3.2	Realizar campañas de divulgación entre las compañías aéreas.	
OE3.3	Analizar las alternativas existentes en cuanto a medidas coercitivas para las compañías aéreas no españolas.	



Para cada uno de los objetivos estratégicos se han definido unas fichas donde se describe o explica el motivo el objetivo y el responsable de cumplirlo, que no siempre coincide con el que ejecutará las actividades del objetivo, así como el indicador de resultado o de impacto (*outcome*) y la meta del objetivo. Además se da la lista de actividades que será necesario realizar en cada objetivo operativo.

Para elaborar el **programa de implantación** se han evaluado cuatro cualidades (beneficio esperado, madurez del concepto, disponibilidad de recursos e independencia de unidades externa) en una **matriz de priorización**, valorando cada objetivo respecto a cada una de las cualidades de uno a cinco, y obteniendo posteriormente el total de cada línea estratégica. Con dicha matriz se han priorizado las líneas y objetivos estratégicos, así como la programación mediante cronogramas.

La mayor parte de las actividades del plan de mejora se realizarán con los recursos que actualmente dispone AESA, con un coste de oportunidad de 546.700 €. Adicionalmente, se han identificado una serie de actividades que supondrán un coste adicional, al ser necesario recurrir bien a nuevas licitaciones o a la contratación de nuevas encomiendas de gestión. El coste estimado de dichas actividades asciende a 1.250.358 €, donde hay que notar que 500.000 € corresponden a un presupuesto máximo para temas de publicidad. El **coste total estimado** del plan es de **1.797.058 €**.

Para realizar la evaluación del plan de mejora se designa un **responsable del cumplimiento del plan de mejora** y se crea un **comité de seguimiento del plan**, que se reunirá cada dos meses, donde el responsable del cumplimiento presentará los avances del plan y se decidirá sobre los criterios de éxito de los distintos objetivos. Además el responsable del cumplimiento debe realizar un **plan anual**, con mayor detalle de los objetivos operativos y actividades, y una **gestión de riesgos**, identificando los riesgos de cada objetivo o actividad. El seguimiento del plan y la gestión de riesgos se realizará mediante unas fichas de actividad.



2 INTRODUCCIÓN

El presente documento tiene como objeto **augmentar el grado de satisfacción de los usuarios del servicio de protección al usuario de transporte aéreo** que presta la Agencia Estatal de Seguridad Aérea (AESA), durante los años 2014, 2015, 2016 y 2017.

Se da respuesta de esta manera al objetivo estratégico número 4 (*mejorar la calidad de los servicios y la protección de los derechos de los pasajeros*) de la propuesta de contrato de gestión que ha realizado AESA para cumplir con el Programa 4.1 (*Programa de Transporte Aéreo*) y el Subprograma 4.1.4.3 (*Mejora de la calidad y protección de los derechos de los pasajeros*) contenidos en Plan de Infraestructuras, Transporte y Vivienda 2012-2024 (PITVI) del Ministerio de Fomento y con el Plan del Sector Aéreo previsto en el PITVI.

El servicio de protección al usuario de transporte aéreo trata sobre los derechos de los pasajeros, los cuales se encuentran regulados en diferentes reglamentos, que se enumerarán a lo largo del presente trabajo. Estos derechos se establecen sobre aspectos de información precontractual o de perfeccionamiento del contrato, además de existir reglamentos específicos que fijan derechos concretos, entre los que se pueden destacar el Derecho a **Compensación**, el Derecho al **Reembolso** o a un transporte alternativo y el Derecho a **Atención**, que se pueden dar en los casos de denegación de embarque, cancelación de vuelos o retrasos.

En cada país de la Unión Europea existe una autoridad nacional encargada de velar por el cumplimiento de estos derechos, y en España la autoridad designada es AESA. Sin embargo, la encuesta de satisfacción del servicio prestado, realizada a finales de 2012, indica que los pasajeros conocen a AESA por medio de autoridades o asociaciones de consumo, es decir, se dirigen antes a las autoridades de consumo que a la autoridad nacional responsable (AESA).

Por lo tanto, resulta necesario, por un lado, dar mayor publicidad a la autoridad nacional responsable (AESA) que es responsable de hacer cumplir estos derechos y por otro, hacer dicho servicio más accesible y sencillo. Asimismo, de la encuesta de satisfacción también se desprende que no todos los requerimientos de la autoridad se han atendido por parte de las compañías aéreas.

Consecuentemente, en este plan de mejora se diseñan y desarrollan las siguientes medidas:

- La mejora en la forma para presentar reclamaciones. Actualmente la presentación se realiza mediante un formulario en papel. Se definirá (ya se está trabajando) e implementará un sistema para presentar reclamaciones de forma electrónica.
- El fomento de los canales de conocimiento de la autoridad nacional responsable (AESA), con especial atención a las compañías aéreas, puesto que están obligadas a informar a sus pasajeros de sus derechos y la autoridad ante



la cual recurrir. Se propondrá, y en su caso ejecutará, un plan de comunicación, el cual puede incluir entre otros, campañas publicitarias, modificación de la información en la web, etc.

- El análisis de las causas por las cuales no se cumplen los informes de la autoridad, y la propuesta de medidas para modificar esta conducta. Hay que tener en cuenta la complejidad, puesto que las resoluciones no son vinculantes y muchas compañías aéreas son extranjeras, lo cual dificulta la capacidad de AESA para hacer cumplir sus informes.

Para la elaboración del plan se han analizado los datos referentes a la tramitación de las reclamaciones del servicio, los resultados de la mencionada encuesta de satisfacción sobre el servicio, así como el resultado de distintas herramientas para medir el posicionamiento web (SEO) de una página web. La metodología también incluye la observación directa, así como reuniones con los responsables del servicio para ayudar a concretar los principales problemas. Una vez realizados dichos análisis, se han aplicado técnicas de gestión por objetivos, realizando un análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO) y desarrollando un plan de mejora con la formulación de líneas estratégicas, objetivos estratégicos, objetivos operativos y actividades concretas. Para los objetivos estratégicos se han determinado los responsables de cumplirlos, así como unos indicadores y unas metas concretas.



3 DIAGNÓSTICO

3.1 Contexto

3.1.1 La aviación en España

Para contextualizar el sector del que se trata, en el Gráfico 1 se dan las cifras de la aviación en España en el año 2012, que incluye tanto la aviación comercial como la aviación general¹.



Gráfico 1.- Cifras de la aviación en España en 2012

3.1.2 La Agencia Estatal de Seguridad Aérea (AESA)

La Agencia Estatal de Seguridad Aérea (AESA), es una de las ocho Agencias actualmente creadas al amparo de la Ley 28/2006, de 18 de julio, de Agencias Estatales para la mejora de los servicios públicos, y se puso en funcionamiento el 20 de octubre de 2008, con la constitución del Consejo Rector y el nombramiento de la Directora de AESA por parte de este.

AESA es el supervisor del sector aéreo y está adscrita al Ministerio de Fomento, a través de la Secretaría General de Transporte, con funciones de ordenación, supervisión, inspección y aplicación de la potestad sancionadora, como se muestra en el Gráfico 2.

¹ La aviación general comprende una larga lista de usos, como la aviación deportiva, ultraligera, particular, corporativa, carga no regular, taxis aéreos, ambulancia aérea, escuelas de aviación, talleres de aviación, industria aeronáutica, fotografía aérea, de rescate, de extinción de fuegos, para la agricultura entre otros.

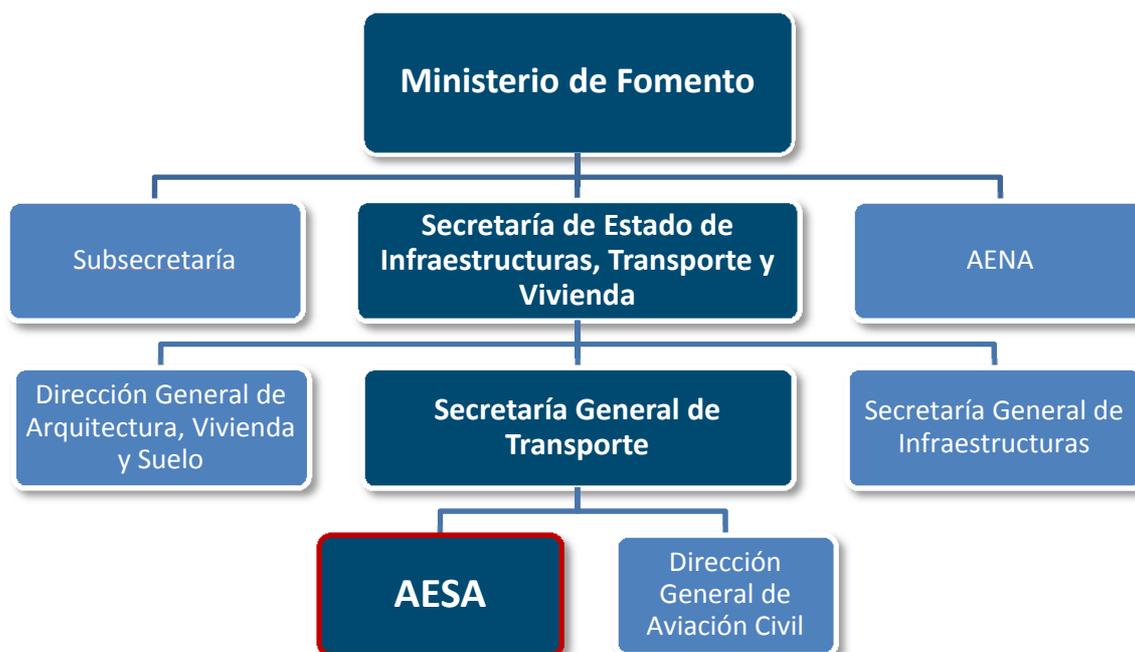


Gráfico 2.- Organigrama Ministerio de Fomento (2013)

Dichas funciones y competencias están establecidas en el estatuto de AESA, aprobado en el Real Decreto 184/2008, de 8 de febrero, por el que se aprueba el Estatuto de la Agencia Estatal de Seguridad Aérea. Como principal función o cometido, AESA tiene encomendada la **supervisión y control de la seguridad operacional** (denominada en inglés **safety**) en diversos ámbitos de la aviación, tanto aviación comercial como aviación general, y entre dichos ámbitos cabe destacar los de las compañías aéreas y las aeronaves, de la navegación aérea y de los aeropuertos.

Para ello AESA cuenta con la potestad inspectora (inspección aeronáutica) y la potestad sancionadora establecidas por la Ley 21/2003, de 7 de julio, de Seguridad Aérea (LSA).

Adicionalmente, AESA tiene otras competencias o funciones relacionadas con la aviación, como son

- la promoción de una **cultura de seguridad en el transporte aéreo**, así como de un **transporte aéreo sostenible**,
- la asistencia a la autoridad competente, la Secretaría General de Transporte, en materia de **seguridad de la aviación civil** (denominada en inglés **security**, y que trata de prevenir los actos de interferencia ilícita en una aeronave) según establece el Real Decreto 550/2006, de 5 de mayo, por el que se designa la autoridad competente responsable de la coordinación y seguimiento del Programa Nacional de Seguridad para la Aviación Civil y se determina la organización y funciones del Comité Nacional de Seguridad de la Aviación Civil,
- la **protección del usuario de transporte aéreo** mediante la supervisión y control de normas nacionales y comunitarias de protección a los usuarios del transporte aéreo, por una parte, y, por otra, a través de la presentación de reclamaciones (objeto de este plan de mejora), derivadas del Reglamento (CE)



Nº 261/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo de 11 de febrero de 2004 por el que se establecen normas comunes sobre compensación y asistencia a los pasajeros aéreos en caso de denegación de embarque y de cancelación o gran retraso de los vuelos, y se deroga el Reglamento (CEE) nº 295/91 y del Reglamento (CE) Nº 1007/2006 del Parlamento y del Consejo, de 5 de julio de 2006, sobre los derechos de las personas con discapacidad o movilidad reducida en el transporte aéreo.

AESA se estructura, según lo establecido en su estatuto, en cuatro direcciones y una secretaría general². En concreto la dirección bajo la cual se presta el servicio de protección al usuario de transporte aéreo es la Dirección de Seguridad de la Aviación Civil y Protección al Usuario (DSACPU) y la unidad en particular es la División de Calidad y Protección al Usuario (DCPU), según se muestra en el Gráfico 3.

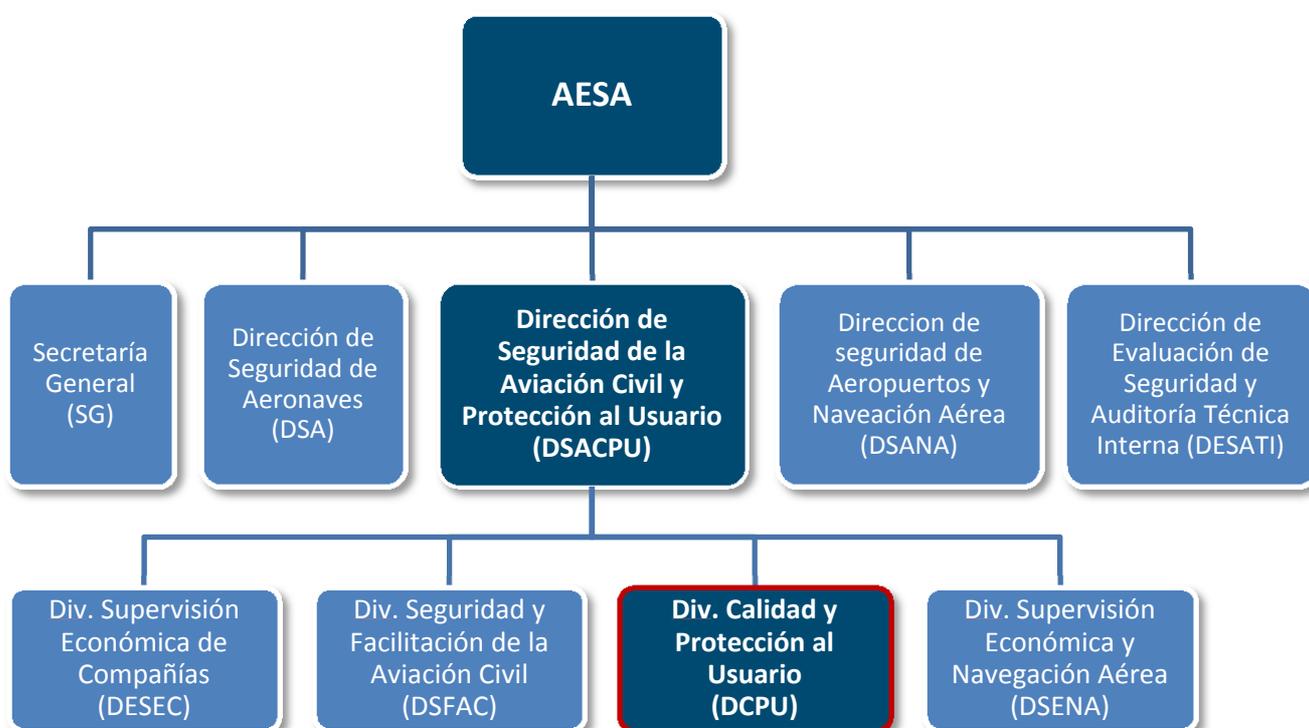


Gráfico 3.- Organigrama AESA (2013)

3.1.3 La División de Calidad y Protección al Usuario (DCPU)

La División de Calidad y Protección al Usuario (DCPU) es la unidad en la cual se presta el servicio de protección al usuario de transporte aéreo, y las funciones de la misma son:

1. Garantizar el cumplimiento del objetivo de la Unión Europea relativo a la protección de los usuarios del transporte aéreo, así como la prestación de servicios de calidad.

² Todas ellas tienen rango de Subdirección General dentro de lo que sería una Dirección General



2. Coordinación y planificación de las actuaciones inspectoras de control normativo y de supervisión.
3. Aplicación de la potestad sancionadora prevista en la Ley 21/2003, de 7 de julio, de Seguridad Aérea mediante la instrucción de expedientes sancionadores que competen a la actividad de la División.
4. Cooperación institucional con otras entidades, tanto nacionales como comunitarias, de carácter público como de derecho privado, competentes en materia aeronáutica así como con competencias en otras aéreas de protección a los consumidores y usuarios

Para desarrollar dichas funciones cuenta con dos departamentos con las siguientes características:

- **Departamento de inspección comercial (DICOM)**, encargado principalmente de las inspecciones para supervisar la correcta aplicación de la normativa referente a derechos de pasajeros: Reglamento 261/2004; Reglamento 1107/2006; Reglamento 2027/1997, modificado por el Reglamento 889/2002; Reglamento 2111/2005; Reglamento 95/93, relativo a franjas horarias; la normativa nacional sobre bonificaciones a los pasajeros no residentes en la península, así como el derecho a descuentos por ser familias numerosas. Cuenta con **siete funcionarios**, que realizan tareas de inspección aeronáutica, estando uno de ellos dedicado a la supervisión de la normativa relacionada con los Planes de asistencia a las víctimas de la aviación civil y a sus familiares. Además cuenta con una persona de apoyo administrativo.
- **Departamento de inspección y relación con usuarios (DIRUS)**, que es donde se gestiona el servicio de protección al usuario de transporte aéreo. Dispone de **tres funcionarios**, uno de ellos dedicado a apoyo administrativo. Este Departamento tiene apoyo a través de una encomienda de gestión, formado por un total de **17 personas**, bajo la supervisión del responsable del departamento, de los cuales siete son personal técnico y diez personas dedicadas a tareas administrativas, más un apoyo de dos personas para la tramitación de los expedientes sancionadores a través de una encomienda de gestión que gestiona la Asesoría Jurídica, perteneciente a la Secretaría General.

3.2 Servicio de protección al usuario de transporte aéreo (SPU)

3.2.1 Descripción del servicio prestado

El servicio de protección al usuario de transporte aéreo (SPU) consta de tres actividades básicas:

- **informa sobre los derechos** que asisten a los pasajeros del transporte aéreo en caso de:
 - cancelación, retraso, denegación de embarque,



- pérdida o deterioro de equipaje,
- asistencia de personas con discapacidad o movilidad reducida
- **asesora sobre los pasos a seguir** para presentar una reclamación frente al organismo correspondiente (compañía aérea o gestor aeroportuario) cuando sus derechos no se hayan respetado adecuadamente.
- **tramita las reclamaciones recibidas** por los pasajeros que tras presentar una reclamación frente a la compañía aérea y recibir una contestación no satisfactoria, todavía consideran que se han incumplido sus derechos, o simplemente no reciben respuesta por parte de la compañía aérea. En esta actividad AESA actúa como intermediador entre los pasajeros y las compañías aéreas, llegando a proponer una solución al conflicto. Hay que resaltar que los informes de cierre de las reclamaciones emitidos por AESA **no son vinculantes**.

Estas tres actividades se basan en los derechos de los usuarios establecidos en diversa normativa, pero especialmente en el Reglamento (CE) nº **261/2004** y en el Reglamento (CE) nº **1107/2006**.

En el caso de las reclamaciones, el procedimiento que hay que seguir es el siguiente, que se puede ver en el Gráfico 3:

1. Lo primero que se debe hacer es presentar una **reclamación ante a la propia compañía aérea** y esperar un tiempo prudencial la respuesta de la compañía.
2. Si una vez recibida la contestación de la compañía todavía se considera que se han incumplido las obligaciones con los pasajeros impuestas en la normativa vigente, o en el caso de que no recibiese respuesta alguna de la compañía, independientemente de las acciones legales que se deseen iniciar contra la compañía aérea, se puede presentar una **reclamación ante la Agencia Estatal de Seguridad Aérea** para informar de dicho incumplimiento.
3. AESA examinará inicialmente la reclamación a fin de comprobar si hay indicios de incumplimiento del Reglamento (CE) nº 261/2004. Si aparentemente no hubiera indicios de incumplimiento o AESA no fuera competente, se informa en consecuencia lo antes posible, a fin de que se tomen las medidas que considere necesarias. En cualquier caso, junto con el acuse de recibo de la reclamación se informa de que la investigación que en su caso inicie AESA no afecta al derecho de iniciar acciones judiciales contra la compañía aérea con motivo del incidente, ni interrumpe los plazos de prescripción establecidos para interponer dichas acciones.
4. Si por el contrario hay indicios fundados de incumplimiento, AESA solicitará información a la compañía aérea sobre los hechos, recabará la información adicional que considere procedente de distintos organismos y examinará si ha cumplido o no con lo dispuesto en el Reglamento (CE) nº 261/2004.
5. Finalmente, se remite una comunicación al pasajero informándole de las actuaciones llevadas a cabo en relación con su reclamación, y de su resultado.



6. Si a pesar de la intervención de AESA, todavía se considera que la compañía aérea no cumple con sus obligaciones, o la solución dada por AESA no satisface al pasajero, éste siempre puede acudir a la vía judicial para conseguir que la compañía aérea cumpla con la normativa o para obtener una indemnización por daños y perjuicios.

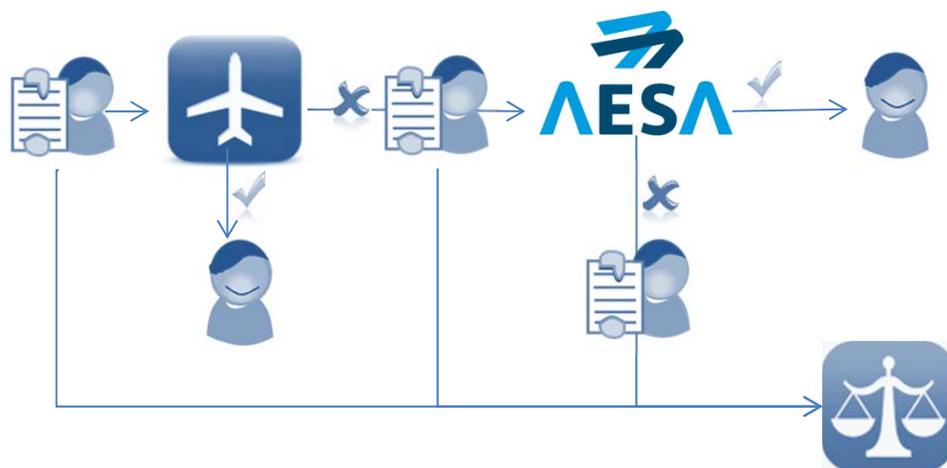


Gráfico 4.- Esquema de procedimiento de reclamaciones de pasajeros

Hay que destacar que AESA puede sancionar a la compañía aérea por el incumplimiento pero no tiene competencia alguna en el contrato privado de transporte, ni puede por tanto ejercer reclamaciones ni acciones judiciales individuales contra las compañías por dicho incumplimiento.

3.2.2 Datos del servicio prestado

Para dar cierta idea del volumen de información que tramita este servicio, se extractan los datos más relevantes del informe anual que realiza sobre la actividad del servicio. Del informe correspondiente al año 2012 (que recoge las reclamaciones recibidas entre el 1-enero-2012 y el 31-diciembre-2012, más las tramitaciones no cerradas de años anteriores), los datos más destacables referentes al servicio son los que siguen:

1. Desde el 1 de enero hasta el 31 de diciembre de 2012, se ha procedido a gestionar o dar de alta en la aplicación un total de **11.420 reclamaciones**, tanto de reclamaciones del Reglamento 261/2004, del Reglamento 1107/2006 y de aquellas otras materias de las que nos solicitan información o asesoramiento.
2. De este total:
 - a. Se ha finalizada la tramitación de 9.738 reclamaciones, el 85,3%
 - b. Se encuentran pendientes de tramitación 1.628, el 14,3%
 - c. Se han anulado un total de 54 reclamaciones, que suponen el 0,4%.
3. Los motivos de las 1.628 pendientes fue el que sigue:
 - a. Pendientes de contestar al pasajero el 57,2% (930)
 - b. Pendientes de recibir alegaciones o pruebas 38,9 % (634)



- c. Otras situaciones 3,9% (64)

Conviene indicar que a fecha 30 de abril de 2013, todas las reclamaciones de 2012 se encuentran cerradas. Por otro lado:

1. Durante el primer semestre de 2013, en el sistema se han presentado un total de **4.247** reclamaciones. .
2. De este total:
 - a. Se ha finalizado la tramitación de 3.138, el 73,9%
 - b. Se encuentran pendientes de tramitación 1.089, el 25,6%
 - c. Se han anulado un total de 20 reclamaciones, que suponen el 0,5%
3. Los motivos de las 1.089 pendientes es el que sigue:
 - a. Pendientes de contestar al pasajero el 44,3% (483)
 - b. Pendientes de recibir alegaciones o pruebas 54,9% (589)
 - c. Otras situaciones el 0,8% (17)

En la Tabla 1 se muestra la evolución de las reclamaciones tramitadas en cada año, teniendo en cuenta que cada año se tramitan las reclamaciones recibidas dicho año más las que estaban pendientes de tramitar del año anterior:

Tabla 1. Número de reclamaciones tramitas por año

Año	2009	2010	2011	2012	2013 (1er sem)
Reclamaciones tramitadas	9.069	7.649	10.864	11.420	4.247

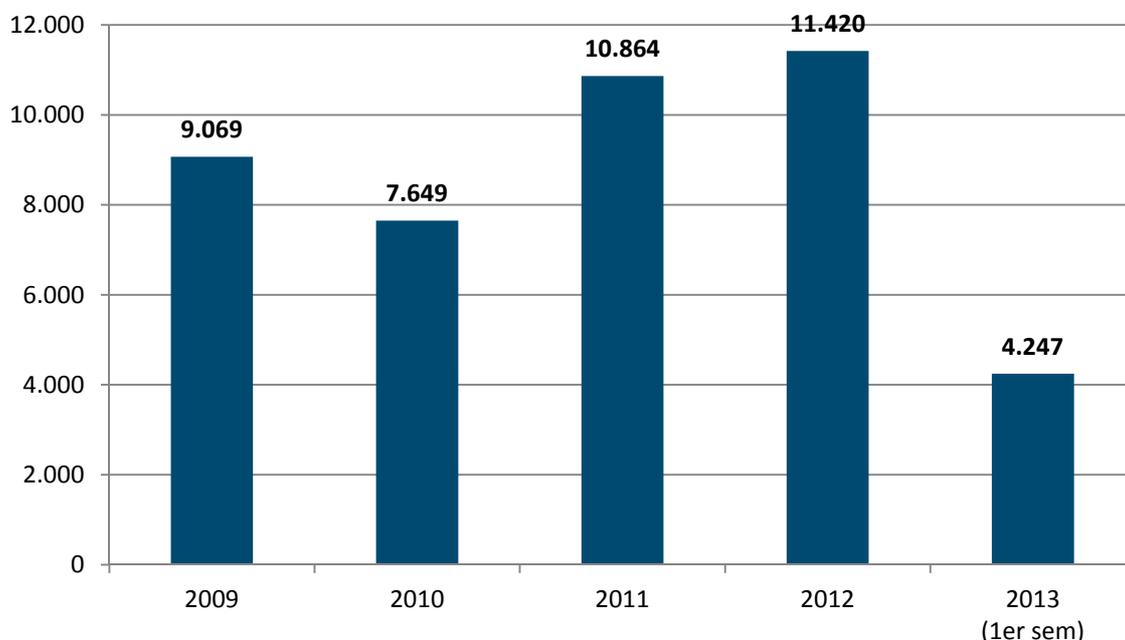


Gráfico 5.- Número de reclamaciones tramitas por año



3.3 Marco normativo

Durante el año 2013 ha comenzado el expediente de revisión del Reglamento (CE) nº 261/2004 y del Reglamento (CE) nº 2027/97. Estaba previsto que finalizase durante la presidencia Lituana del segundo semestre de 2013, sin embargo, han ocurrido diversos retrasos y a la fecha de redacción de este plan, no está claro que pueda finalizar la revisión de dichos reglamentos. Si finalmente no fuese posible finalizar la revisión, y debido a las elecciones al parlamento europeo del año 2014, el expediente se vería retrasado al menos al final de 2014.

Debe indicarse también que desde el año 2012 se encuentra en tramitación un proyecto de real decreto por el que se instrumentan mecanismos para mejorar la protección de los usuarios del transporte aéreo, el cual se ha visto interrumpida su tramitación debido a la revisión del Reglamento (CE) nº 261/2004.

Asimismo, en 2013 se ha aprobado la normativa europea que puede tener cierta repercusión en el servicio que hasta ahora presta la Agencia Estatal de Seguridad Aérea. La normativa es:

- Reglamento (UE) Nº 524/2013 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 21 de mayo de 2013, sobre resolución de litigios en línea en materia de consumo y por el que se modifica el Reglamento (CE) nº 2006/2004 y la Directiva 2009/22/CE.
- Directiva 2013/11/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 21 de mayo de 2013, relativa a la resolución alternativa de litigios en materia de consumo y por la que se modifica el Reglamento (CE) nº 2006/2004 y la Directiva 2009/22/CE.

Especialmente la Directiva 2013/11, conocida también como Directiva ADR, por las siglas en inglés de "*Alternative Dispute Resolution*" (ADR), que introduce la posibilidad de que los consumidores puedan, si así lo desean, presentar reclamaciones contra los comerciantes ante entidades que ofrezcan procedimientos de resolución alternativa de litigios.

La Directiva debe ser transpuesta antes del 9 de julio de 2015, y crea cierta incertidumbre sobre el papel que jugarán estas entidades que ofrezcan procedimientos de resolución alternativa de litigios en relación con los servicios que actualmente ofrece AESA.



3.4 Cambios recientes e iniciativas en curso

Para diseñar y desarrollar este plan de mejora es necesario relatar también los cambios que se han producido en los últimos años en el entorno organizativo, así como las diversas iniciativas que hay en curso dentro de AESA, y que se describen a continuación.

3.4.1 Cambios recientes en el servicio

Se hace a continuación una breve reseña de los cambios recientes más destacados en el servicio:

- Se ha potenciado la formación de formadores con las administraciones de consumo.
- Se han establecido reuniones periódicas con las compañías aéreas más relevantes en el mercado nacional y con las asociaciones de compañías aéreas para explicar los procedimientos de trabajo y potenciar la transparencia. Labor que también se realiza de manera esporádica con las organizaciones de consumidores más representativas a nivel estatal.
- Se ha acordado y procedimentado el intercambio de información y la gestión de las reclamaciones con el gestor aeroportuario (AENA)
- Se ha facilitado el intercambio de comunicación de las reclamaciones con las compañías aéreas habilitando cuentas de correo electrónico, al objeto de simplificar el tratamiento administrativo de las reclamaciones presentadas ante AESA.
- Se han analizado de los puntos débiles del servicio, mediante el estudio de satisfacción.
- Se ha incrementado la difusión de la web institucional, en el apartado de derechos de los pasajeros, mediante una campaña institucional www.estoesfomento.es, llevada a cabo en invierno del 2012 y su difusión entre las asociaciones de consumidores y usuarios más representativas a nivel estatal y con presencia en el Consejo de Consumidores y Usuarios.
- Desarrollo incipiente de un sistema de control de calidad sobre la emisión de los informes finales de las reclamaciones.
- A partir de octubre de 2013, se va a ofrecer a los usuarios del transporte aéreo un buzón electrónico institucional para que puedan presentar sus reclamaciones.

Debido a estos cambios recientes, se ha conseguido reducir el tiempo medio de tramitación desde 2011 hasta 2013 (hasta la fecha 19 de septiembre), como se puede ver en la Tabla 2y en el Gráfico 6.



Tabla 2. Reducción en el tiempo medio de tramitación (2011-2013)

	2011	2012	2013 (hasta 19-sep)
De Registro de Entrada a Contestación	281	112	78
De Alta sistema informático a Contestación	100	83	62

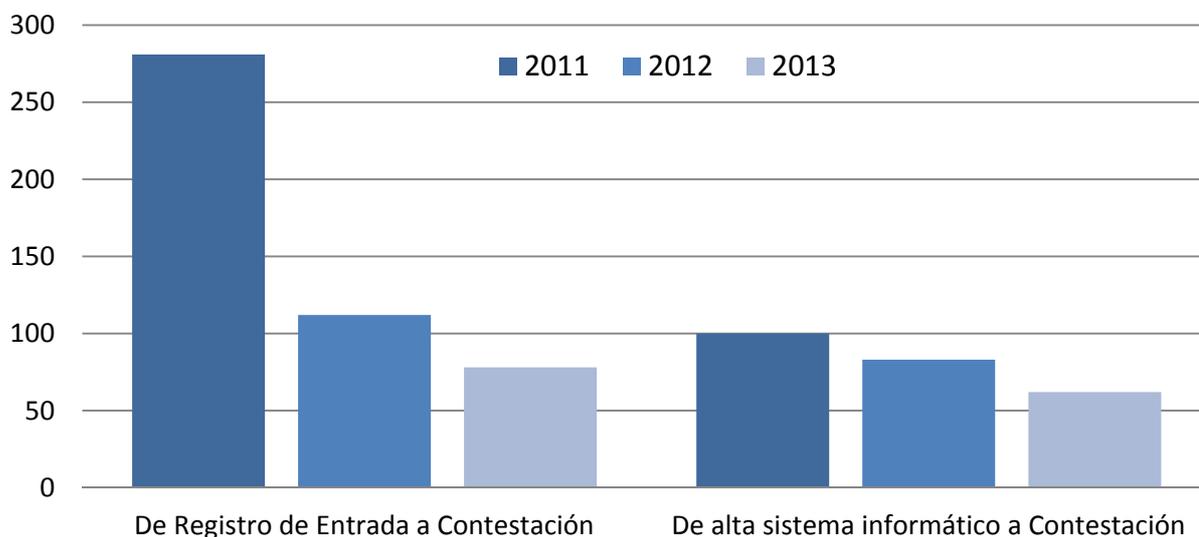


Gráfico 6.- Reducción en el tiempo medio de tramitación (2011-2013)

3.4.2 Iniciativas en curso

3.4.2.1 Contrato de Gestión

La Ley de Agencias Estatales (Ley 28/2006) establece, en su artículo 13, que las Agencias Estatales se regirán por un **contrato de gestión**, con el fin de implantar una gestión transparente por objetivos. En dicho contrato de gestión se han de establecer, como mínimo (artículo 13.2):

- Los objetivos a perseguir, los resultados a obtener y, en general, la gestión a desarrollar
- Los planes necesarios para alcanzar los objetivos, con especificación de los marcos temporales correspondientes y de los proyectos asociados a cada una de las estrategias y sus plazos temporales, así como los indicadores para evaluar los resultados obtenidos.
- Las previsiones máximas de plantilla de personal y el marco de actuación en materia de gestión de recursos humanos.
- Los recursos personales, materiales y presupuestarios a aportar para la consecución de los objetivos.



Desafortunadamente, AESA todavía no cuenta con un contrato de gestión aprobado. Tras su creación, AESA presentó una propuesta de contrato de gestión para su aprobación según el artículo 14 de la Ley de Agencias Estatales, pero dicha propuesta no fue aprobada. Hasta tanto no se apruebe el contrato de gestión, de acuerdo con lo previsto en el artículo 3.4 de la Ley de Agencias, AESA se rige por el plan inicial de actuación.

Recientemente (verano de 2013), AESA ha elaborado y remitido para su consideración una nueva propuesta de contrato de gestión. A pesar de que a la fecha de presentación de este plan de mejora todavía no se sabrá si dicha propuesta es aceptada o no por el Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, dicha propuesta se considerará totalmente vigente puesto que AESA está trabajando para cumplir los objetivos estratégicos contemplados en dicha propuesta.

Entre dichos objetivos estratégicos se encuentra el de mejorar la calidad de los servicios y la protección de los derechos de los pasajeros, que cuenta con dos objetivos secundario. Abajo se detallan los objetivos.

Objetivo 4: Mejorar la calidad de los servicios y la protección de los derechos de los pasajeros

La modernización de la Administración Pública conlleva la demanda social para que, en sus actuaciones, no sólo se garantice el cumplimiento de las normas, sino que lo haga con criterios de compromiso con la sociedad a la que sirve, atendiendo sus necesidades de servicios con calidad, y adaptando de manera flexible sus procedimientos y organización, con políticas eficaces, uso eficiente de recursos y responsabilidad en la gestión.

Objetivo 4.1: Prestar un servicio eficaz, eficiente y de calidad

El objetivo de AESA es mejorar el servicio que presta directamente a los profesionales y organizaciones del sector y en general a la sociedad, incrementando el índice de satisfacción de los usuarios

Objetivo 4.2: Proteger los derechos de los pasajeros

La Agencia Estatal de Seguridad Aérea tiene entre sus objetivos asegurar la máxima difusión de los derechos de los pasajeros entre los ciudadanos en general, las compañías aéreas, y los organismos con competencias en materia de consumo.

También se han definido indicadores para dichos objetivos, mostrados en la Tabla 3.

El contrato de gestión está alineado con el Plan de Infraestructuras, Transporte y Vivienda (PITVI 2012-2024) del Ministerio de Fomento (26 de septiembre de 2012), y con el Plan del Sector Aéreo previsto en el PITVI.

En particular, en lo referente a la protección al usuario de transporte aéreo, en el PITVI figura el Programa de Transporte Aéreo (Programa 4.1) y dentro de este el



subprograma “Mejora de la calidad y protección de los derechos de los pasajeros (Subprograma 4.1.4.3)”.

Por lo tanto, este plan de mejora responde a la propuesta del contrato de gestión de AESA para cumplir con el Plan de Infraestructuras, Transporte y Vivienda 2012-2024 (PITVI) y con el Plan del Sector Aéreo, del Ministerio de Fomento, en lo referente al servicio de protección al usuario de transporte aéreo.



Tabla 3. Indicadores para el objetivo estratégico 4 del contrato de gestión de AESA

4. MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS Y LA PROTECCIÓN DE LOS DERECHOS DE LOS PASAJEROS					Valores			
Objetivo específico	Programa	Meta	Indicador	Unidad de medida	2013	2014	2015	2016
4.1. Prestar un servicio eficaz, eficiente y de calidad	Mejorar la satisfacción de nuestros usuarios	Incrementar el índice de satisfacción del usuario	Índice de satisfacción de los usuarios por sector de estudio (informe cada 2 años)	Índice de satisfacción año (n) por sector/ Índice global de satisfacción (n-2) por sector	En fase de elaboración del 1er estudio	-	> 1 en al menos el 50% de los sectores	-
		Publicar Cartas de Servicio	Servicios de AESA incorporados a una Carta de Servicios	número de nuevos servicios incorporados cada año	En fase de elaboración primera Carta de Servicio	Carta General AESA + 2 servicios	más 2 Servicios	más 2 Servicios
	Implantación en AESA un sistema de calidad basado en ISO 9001	Certificación ISO 9001 en toda la Agencia al final del ciclo	Porcentaje de implantación del proyecto	% acciones implantadas vs programadas	25%	50%	75%	100%
4.2. Proteger los derechos de los pasajeros	Reforzar la difusión de los derechos de los pasajeros	Incrementar el conocimiento del servicio de protección al pasajero de AESA	Conocimiento previo del servicio de protección al pasajero de AESA	% de conocimiento previo del servicio de protección al usuario de AESA de los pasajeros que reclaman	5	10	15	20



3.4.2.2 Implantación sistema de calidad

De acuerdo con la Ley 28/2006 de 18 de julio, de Agencias Estatales, los objetivos que han de caracterizar la actividad de las Agencias Estatales pasan por *“satisfacer las necesidades y demandas ciudadanas con el nivel de calidad que en estos momentos la sociedad exige es un compromiso de los poderes públicos y, por ello, la adecuada y eficaz prestación de aquellos servicios públicos cuya gestión corresponde a la Administración General del Estado, requiere un nuevo enfoque organizativo y funcional de los organismos públicos que tienen encomendados estos servicios”*.

Tras la experiencia de realización de cuatro informes al Congreso de los Diputados, acerca de la actividad desplegada por las Agencias Estatales y sus compromisos para mejorar la calidad de los servicios prestados a los ciudadanos, la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL) ha realizado una propuesta para la planificación, seguimiento y evaluación de la Calidad en las Agencias, mediante el “Programa de Actuaciones para el desarrollo de la Gestión de Calidad en las Agencias Estatales (2013-2017)”.

En dicho programa se plantean cinco líneas de actuación generales que faciliten su desarrollo operativo en cada una de las Agencias Estatales. En el Gráfico 7 se puede ver el cronograma propuesto para estas cinco líneas de actuación.

ACTUACIONES/AÑOS	2013	2014	2015	2016	2017
ACTUACIÓN 1. Elección de Modelo de Excelencia adecuado al nivel de madurez de cada Agencia Estatal: EVAM, EFQM.					
ACTUACIÓN 2. Formación, sensibilización y comunicación.					
ACTUACIÓN 3. Apoyo técnico de AEVAL para la realización de Autoevaluación, diagnóstico y Plan de Mejora en cada Agencia Estatal.					
ACTUACIÓN 4. Autoevaluación EFQM en todas las Agencias Estatales.					
ACTUACIÓN 5. Apoyo para la participación en Programa de Reconocimiento.					

Gráfico 7. Cronograma de las líneas de actuación del “Programa de Actuaciones para el desarrollo de la Gestión de Calidad en las Agencias Estatales (2013-2017)”

Así, en línea con este programa de actuaciones, AESA se halla inmersa en un proceso de implantación de un sistema de calidad, tarea nada sencilla en una organización con



todavía ciertas características de la administración más clásica. Finalmente se ha decidido implantar en primer lugar un sistema de calidad ISO9001, para posteriormente abordar el modelo de excelencia EFQM, según el itinerario de calidad diseñado para el conjunto de las Agencias Estatales.

Adicionalmente, en AESA existe una División de Calidad y Planificación Estratégica (DCPE) dentro de la Dirección de Evaluación de la Seguridad y Auditoría Técnica Interna (DESATI), así como un Comité de Calidad, con representantes de cada una de las Direcciones. A través de ambas unidades se han ido desarrollando diversos procedimientos de calidad, así como auditorías internas, pero la falta de cultura de calidad, el tan manido, aunque no menos cierto, tópico del 'día a día' así como otros elementos, han provocado una implantación heterogénea de un sistema de calidad en las diferentes partes de AESA.

En este contexto, en verano de 2013 se ha aprobado un nuevo manual de organización (MADOR) que incluye unos anexos con los diferentes procesos de cada unidad y a la fecha de redacción de este trabajo se está trabajando en un nuevo manual de calidad que incluirá un mapa de procesos de alto nivel. Así, de forma natural, todo está desembocando en que es necesaria una organización **orientada al servicio y gestionada por procesos**.

3.4.2.3 Plan estratégico en tecnologías de la información (i-AESA)

Otra de las recientes iniciativas que se están desarrollando en AESA es el desarrollo e implantación de un plan estratégico en tecnologías de la información (i-AESA). Hasta este plan, las diferentes necesidades de las unidades operativas se han 'informatizado' con diversas soluciones, llegando a tener diversas soluciones tecnológicas. Tras un análisis de dichas necesidades, se ha llegado a la conclusión de que desde un punto de vista informático existe una base común, el plan estratégico en tecnologías de la información pretende aprovechar dicha base común para crear sinergias e implantar una misma solución que pueda ser adaptada a cada unidad, simplificando por tanto las tareas de desarrollo y mantenimiento de soluciones informáticas así como ahorrando costes.

3.5 Encuesta de satisfacción del servicio prestado

Una referencia conceptual básica de los sistemas de calidad de las Agencias Estatales es 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, uno de cuyos programas es el de la realización de *"trabajos de evaluación de la satisfacción de los usuarios tendrán por objeto la medición de la percepción que tienen estos sobre la organización y los servicios que presta."*

Durante el año 2012 AESA realizó diversos trabajos de evaluación de la satisfacción de los usuarios de diversos servicios, entre ellos del servicio de protección al usuario de transporte aéreo, en su actividad de tramitar las denuncias recibidas. En dicho estudio



se analizaron los siguientes objetivos secundarios, que ayudan a alcanzar el objetivo prioritario, que es conocer la satisfacción general de los pasajeros de vuelos comerciales que recurren a la Agencia:

1. **Motivos** por los que los pasajeros de vuelos comerciales **recurren a AESA** y análisis de los **canales de conocimiento** que les llevan a la propia AESA.
2. **Valoración**, por parte de los propios pasajeros, de la **calidad del servicio** de protección a los usuarios. Esta valoración se establece a partir de la propia valoración que establecen de los siguientes atributos del servicio:
 - a. Claridad en la gestión de la reclamación.
 - b. Sencillez del proceso de reclamación.
 - c. Agilidad de AESA en el proceso de intermediación.
 - d. Atención prestada por el personal de AESA.
3. Preferencia y adaptación de los distintos **canales de reclamación** a las necesidades de los usuarios.
4. Acuerdo con el resultado de la intermediación de AESA y percepción del **grado de cumplimiento** por parte de las compañías.

Se diseñó un método cuantitativo por muestra a usuarios mediante el método de **muestreo aleatorio simple**, realizando la selección de las personas a entrevistar a partir de un listado de usuarios que utilizaron este servicio durante el año 2012, cuyos datos disponibles permitieran su contacto. Aquellos entrevistados que declinaron la colaboración, fueron sustituidos por el siguiente en el listado.

El tamaño de la muestra fue de 323 unidades³ y se llevó a cabo mediante un cuestionario electrónico en línea previo contacto de solicitud de participación con los usuarios seleccionados. El trabajo de campo comenzó el 21 de octubre de 2012 y concluyó el 21 de diciembre de ese mismo año.

Se destacan a continuación algunos de los resultados más interesantes para este plan de mejora, y que servirán de base para establecer la situación de partida.

3.5.1 Resultados sobre los canales de conocimiento

Respecto a los canales de conocimiento del servicio de protección al usuario de transporte aéreo, se consultó sobre cuál había sido la vía de contacto utilizada por el usuario. Se daba la opción de marcar más de una vía de contacto, por lo tanto existen más respuestas en las vías de contacto (334) que en los usuarios que dieron respuesta (323). En la Tabla 4 se puede ver el resultado de la encuesta.

³ Esa cantidad aporta, con un grado de confianza del 95,5%, ya que el número de usuarios en 2012 fue de unos 10.800, y una $p=q=0,5$, un margen de error para el conjunto del universo del $\pm 5,3\%$.



Tabla 4. Vía de contacto con AESA

Vía de contacto con AESA	% vía de contacto	% sobre usuarios
Ya la conocía	4,8 %	5,0 %
Por la propia compañía aérea	3,3 %	3,4 %
Por los servicios de información del aeropuerto	14,7 %	15,2 %
Por un contacto privado (amigo, familiar...)	17,4 %	18,0 %
Por una autoridad u organización de consumo	40,4 %	41,9 %
Buscando por Internet	11,4 %	11,8 %
Por la autoridad aérea del país de origen	2,7 %	2,8 %
Por AENA	1,8 %	1,9 %
Por otras vías	3,6 %	3,7 %
Total	100,0 %	103,7 %
(Base)	(334)	(323)

El Reglamento (CE) nº 261/2004 además de recopilar los derechos de los pasajeros, objetivar el daño causado por una cancelación, retraso o denegación de embarque, incide en las **obligaciones de información** a los usuarios del transporte aéreo. Entre estos aspectos, cabe indicar, que en su artículo 16.4 obliga a las compañías a informar por escrito, sobre los datos de contacto del organismo nacional responsable de tramitar las reclamaciones derivadas de este Reglamento, previsión que, sin embargo, no se recoge en el Reglamento (CE) nº 1107/2006. Es por ello que sorprende el dato que tan sólo un 3,4% de los usuarios ha tenido conocimiento de la existencia de AESA a través de la propia compañía aérea.

3.5.2 Resultados sobre la valoración de la calidad del servicio

Para medir la calidad de la gestión por parte de AESA de las reclamaciones de los usuarios, se contempla la valoración que los propios usuarios establecen de los siguientes atributos, según ha sido su experiencia con AESA:

- La claridad con que AESA gestionó su reclamación, entre 0 (nada claro) y 10 (muy claro)
- La sencillez del proceso de reclamación entre 0 (muy complejo) y 10 (muy sencillo)
- La agilidad del proceso entre los valores 0 (muy lento) y 10 (muy ágil)
- La atención por parte del personal de AESA entre 0 (muy mala) y 10 (muy buena)

La Tabla 5 recoge los resultados obtenidos en la valoración de cada uno de estos cuatro atributos, mostrando el porcentaje de usuarios que escogieron las distintas valoraciones posibles (en cada escala de 0 a 10), así como el valor medio resultante del conjunto de las valoraciones aportadas.



Tabla 5. Valoración de la claridad, sencillez, agilidad y atención en el proceso de intermediación de AESA

Valor	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total (Base)	Valor medio
Claridad	11,1%	4,7%	6,6%	1,9%	2,2%	9,2%	5,4%	10,1%	19,3%	9,2%	20,3%	100,0 % (316)	6,21
Sencillez	7,3%	2,8%	4,4%	4,7%	4,1%	16,7%	9,5%	14,5%	14,2%	11,0%	10,7%	100,0 % (317)	6,04
Agilidad	14,9%	3,2%	6,0%	9,2%	5,7%	18,7%	12,4%	11,4%	11,4%	2,5%	4,4%	100,0 % (315)	4,72
Atención	10,5%	2,6%	3,9%	5,6%	4,9%	11,1%	6,9%	6,5%	17,0%	13,7%	17,3%	100,0 % (306)	6,22

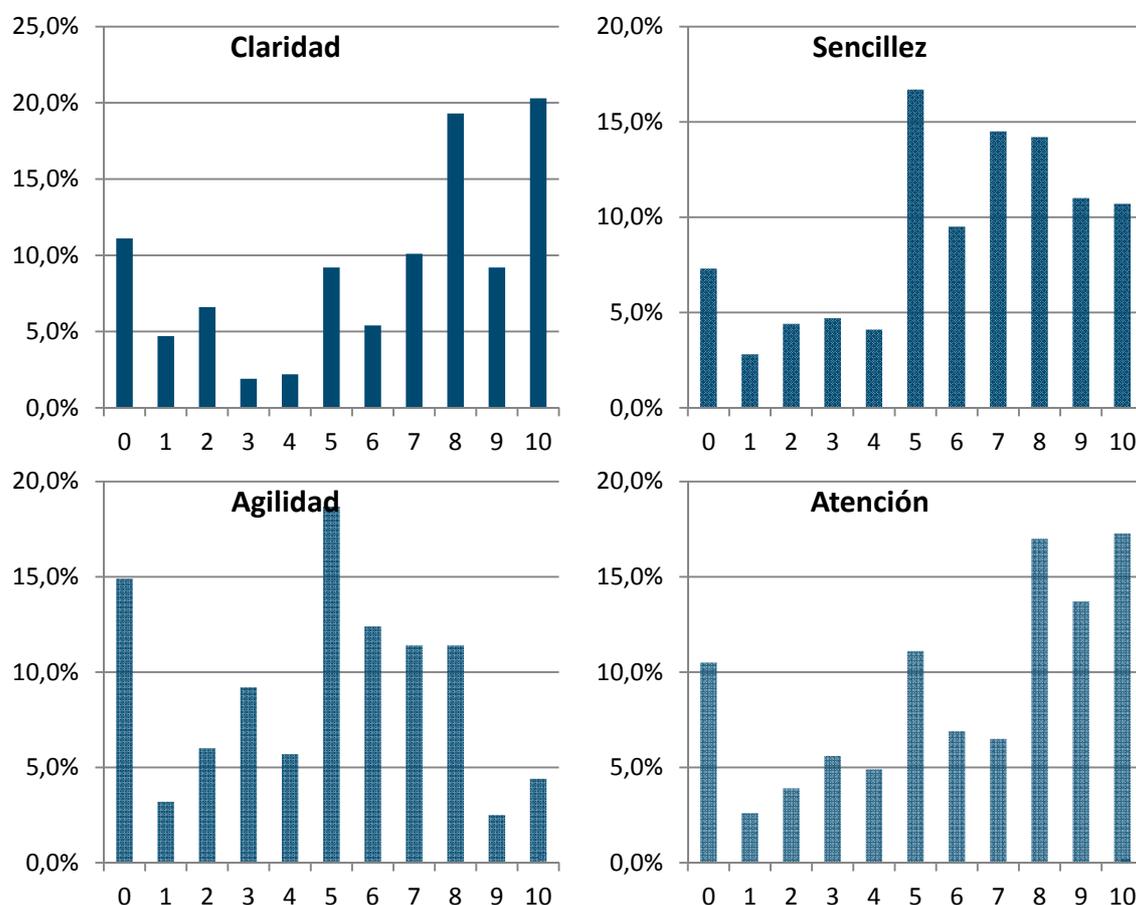


Gráfico 8.- Valoración de la claridad, sencillez, agilidad y atención en el proceso de intermediación de AESA

La cualidad peor valorada ha sido ‘agilidad’, con un valor medio de 4,72. Está claro que en este atributo hay mucho margen de mejora. El resto de atributos arrojan resultados aceptables, aunque también admiten margen de mejora. Resulta particularmente curioso los altos porcentajes obtenidos en ‘claridad’ y ‘atención’ para el valor 0, en ambos casos por encima del 10%.



3.5.3 Resultados sobre los canales de reclamación

Se consultó sobre los canales preferidos para realizar la reclamación, siendo las posibilidades: on-line, por teléfono o por correo postal. En el Gráfico 9 se muestran los resultados (sobre una base de 252 respuestas). Claramente el canal on-line es el medio preferido por los usuarios.

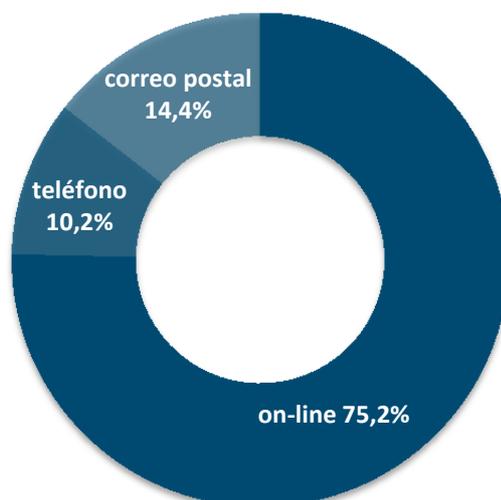


Gráfico 9. Preferencias en canal de reclamación

Adicionalmente se consultó por la adaptación de cada canal a las necesidades de cada usuario a la hora de realizar las reclamaciones. En la Tabla 6 se muestran los resultados medios, en una escala de 1 (muy escasa adaptación) a 10 (muy alta adaptación).

Tabla 6. Adaptación de los distintos canales de reclamación

Medio	Puntuación media	(Base)
On-line	7,44	(313)
Teléfono	5,75	(292)
Correo postal	5,19	(290)

El canal on-line es no sólo el que mayor puntuación recibe, sino el que más respuestas obtuvo. Los otros medios no se adaptan de modo negativo, pero presentan una clara desventaja respecto al canal on-line.

3.5.4 Resultados sobre el grados de acuerdo y de cumplimiento

También se analizó el grado de acuerdo que muestran los usuarios con la propuesta de AESA. La Tabla 7 recoge los resultados de este aspecto, medido en una escala de valores de 0 (desacuerdo absoluto) a 10 (completo acuerdo).



Tabla 7. Grado de acuerdo de los usuarios con el informe propuesto por AESA a sus reclamaciones

Grado de acuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total (Base)	Valor medio
Distribución porcentual	25,6	4,4	2,5	2,8	5,1	7,0	3,2	3,8	6,3	7,9	31,3	100,0% (316)	5,54

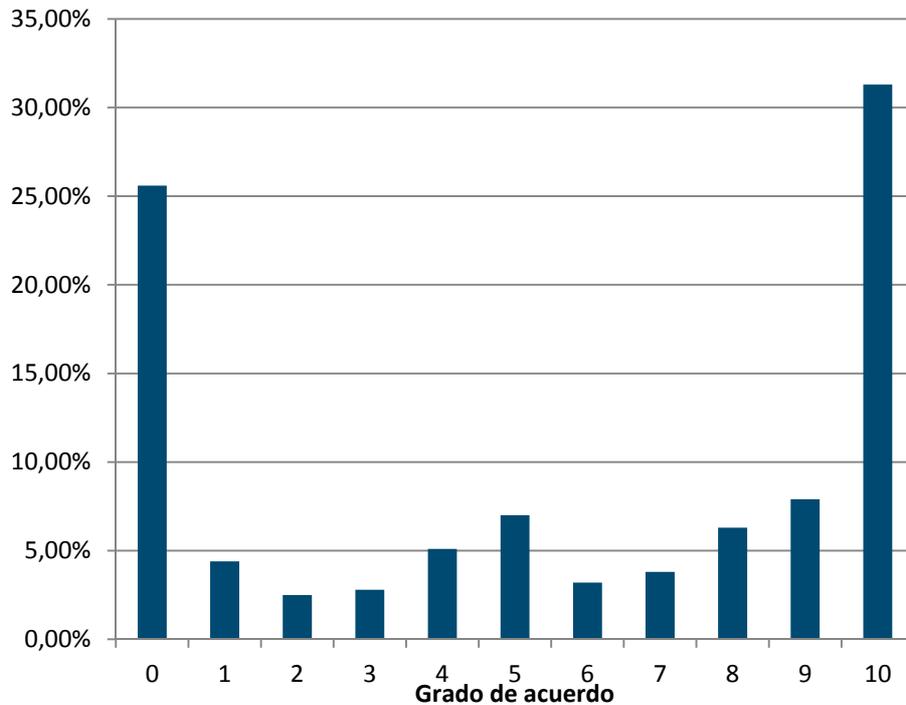


Gráfico 10. Grado de acuerdo de los usuarios con el informe propuesto por AESA a sus reclamaciones

Se aprecia una **fuerte polarización** en los resultados, con unos extremos ‘descuerdo absoluto’ versus ‘completo acuerdo’ muy acusados.

Finalmente se analizó el grado de cumplimiento de la compañía con la propuesta de AESA, según la percepción de los usuarios y sabiendo que la propuesta de AESA no es vinculante. La siguiente tabla recoge los resultados obtenidos a este respecto.

Tabla 8. Grado de cumplimiento de la compañía con el resultado de la notificación de AESA

¿Cumplió la compañía con la propuesta de AESA?	Distribución porcentual
Sí	38,2 %
En parte	9,7%
No	52,1%
Total Base	100,0 % (317)



La mayor parte de los usuarios (poco más de la mitad) considera que la compañía no cumplió en absoluto con la propuesta notificada por la Agencia y casi otro 10% considera que sólo lo cumplió en parte. De esta manera, la proporción de usuarios que considera que se respetó la propuesta de AESA por parte de la compañía se sitúa en cuatro de cada diez.

3.6 Posicionamiento en buscadores (SEO)

Está claro que en la actualidad internet y las búsquedas en buscadores de internet son una fuente de información y comunicación para los ciudadanos y que es necesario entender los conceptos y las diferentes técnicas para sacar el mayor provecho de estas nuevas herramientas.

Así, la página web de AESA es www.seguridadaerea.gob.es (también se puede acceder a través de la dirección anterior, www.seguridadaerea.es), en la cual se puede encontrar la información sobre el servicio de protección al usuario, junto con las instrucciones del procedimiento y las direcciones correspondientes.

Sin tratar de ser un análisis detallado, se ha utilizado la herramienta openseoexplorer.org (perteneciente a la organización Moz (moz.com), especializados en SEO) para realizar una comparación de distintos indicadores del posicionamiento web de la página de AESA respecto a otras webs de distintos ámbitos, para tener una referencia sobre la que poder comparar. Esta herramienta ofrece valores para las métricas 'Page Authority' y 'Domain Authority', definidas por la organización Moz en las direcciones

- <http://moz.com/learn/seo/page-authority>
- <http://moz.com/learn/seo/domain-authority>

pero que se pueden entender como::

- **'page authority'** (PA, o 'SEO Authority')⁴: es un indicador que mide la capacidad que tiene una página web para posicionarse en los motores de búsqueda. A través de esta herramienta se predice la probabilidad que tiene una sola página de clasificarse, independientemente de su contenido. Cuanto mayor sea el 'page authority' de la página web, mayor será la posibilidad de que las páginas internas de ésta ganen posiciones en los buscadores. Se basa en una escala de 100 puntos.
- **'domain Authority'** (DA)⁵: es un indicador propuesto por MOZ para reflejar la autoridad de un sitio web. Si hacemos caso a la RAE podemos definir la autoridad como *"prestigio y crédito que se reconoce a una persona o institución por su legitimidad o por su calidad y competencia en alguna materia"*.

⁴ Definición adaptada de "<http://www.grupodw.es/blog-diseno-web/item/seo-authority.html>"

⁵ Definición adaptada de <http://www.yoseomarketing.com/blog/domain-authority-autoridad-del-dominio-web/>



Podemos decir entonces que la autoridad de dominio equivale a la calidad o credibilidad de una web. A efectos prácticos el DA puede considerarse otro indicador de popularidad, al igual que el 'Page Rank', aunque este último es considerado el oficial, al ser propiedad de Google. Se basa en una escala de 100 puntos.

La comparación se realizó el día 22 de septiembre de 2013 y las otras webs utilizadas para comparar fueron:

- Página web de AENA, por ser cercana en el sector: www.aena.es
- Página web de la comunidad de Madrid, por ser otra administración: www.madrid.org
- Páginas web de dos periódicos nacionales, por ser web de referencia y gran consulta a nivel nacional: www.elpais.com y www.elmundo.es

Los resultados se muestran en Gráfico 11 y Gráfico 12, donde se puede apreciar que la página web de AESA obtiene valores muy bajos ('page authority'=60 y 'domain authority'=53), mientras que el resto de web alcanzan valores más altos, especialmente las webs de periódicos con valores por encima de 90.



Gráfico 11. Comparación 'page authority' mediante la herramienta opensiteexplorer.org



Gráfico 12. Comparación ‘domain authority’ mediante la herramienta opensiteexplorer.org

Por otro lado, en el entendimiento de que si no se conoce el organismo responsable de atender las reclamaciones se realizará una búsqueda de ciertas palabras clave, se ha realizado dicha búsqueda con un conjunto de palabras clave. Se han realizado búsquedas sólo en Google, puesto que el grado de penetración de dicho buscador en España es superior al 95%⁶. En la Tabla 9 se pueden ver las palabras clave buscadas y la primera vez que aparece un enlace a la web de AESA. En ninguna búsqueda aparece AESA entre los 5 primeros puestos, cosa que sí ocurre, en algunos casos, con Aena o la Comisión Europea. La búsqueda se realizó el 22-sep-2013 en www.google.com.

Tabla 9. Términos y resultados en búsquedas en Google

Palabras clave	Resultado de la búsqueda
“vuelo cancelado”	lugar 39: el 9º de la 4ª página
“vuelo retrasado”	No entre los 50 primeros.
“reclamación vuelo cancelado”	No entre los 50 primeros.
“reclamación vuelo retrasado”	No entre los 50 primeros.
“reclamar vuelo cancelado”	No entre los 50 primeros.
“reclamar vuelo retrasado”	No entre los 50 primeros.
“derechos vuelos cancelados”	lugar 34: el 4º de la 3ª página
“indemnización vuelo cancelado”	No entre los 50 primeros.
“compensación cancelación vuelo”	No entre los 50 primeros.

⁶ fuente: StatCounter, <http://gs.statcounter.com>, para el período enero 2011 a junio de 2011



De las distintas búsquedas realizadas, se ha encontrado un gran número de webs que se ofertan servicios de intermediación para tramitar la reclamación, ya sea ante la propia compañía aérea, ante AESA, o incluso ante los tribunales. Algunas de ellas incluso tienen aplicaciones para dispositivos móviles ('smartphones' y 'tablets'). En la Tabla 10 se muestra un listado de algunas de dichas webs, de las cuales se ha notado un aumento en los últimos años.

Tabla 10. Listado de webs de reclamaciones

Webs de reclamaciones	
www.reclamador.es	es.skymediator.com
www.reclamatuvuelo.com	www.reclamacionesaereas.net
www.reclamaonline.com	www.retrasos.es
www.vuelo-con-retraso.es	www.refund.me



3.7 Análisis DAFO

Con toda esta información se ha elaborado un análisis de las características internas (Debilidades *versus* Fortalezas) y la situación externa (Amenazas *versus* Oportunidades).

Tabla 11. Debilidades y fortalezas

Características Internas (y actuales)	
Debilidades	Fortalezas
Sistema lento para las expectativas de los usuarios, aunque al no ser un procedimiento administrativo al uso, no tiene un plazo legal establecido, aunque sí una recomendación de la Comisión Europea de 3 meses para los casos sencillos y de hasta 6 meses para los complejos.	El servicio que se presta se realiza con alta percepción de buen trato y claridad.
Procedimiento de gestión poco ágil, teniendo que presentar reclamación primero ante la compañía aérea, luego ante AESA, y en cualquier momento o como última opción la vía judicial.	El personal directivo del área tiene conocimientos avanzados en defensa de los derechos de los consumidores.
El equipo se encuentra en dos oficinas distintas lo cual dificulta y ralentiza la tramitación de expedientes.	El informe de AESA, aunque no es vinculante, constituye una gran prueba en el caso de que se quiera continuar en un juicio.
Poca informatización en las comunicaciones externas: no se dispone de administración electrónica.	El servicio ofrecido no tiene coste directo para el usuario que presenta una reclamación.
Al ser un proceso no vinculante, sólo el 50% de las compañías siguen la propuesta de AESA.	Aumento del presupuesto de AESA, y por lo tanto es posible realizar inversiones.
Existe una ausencia de marca institucional, puesto que AESA es poco conocido.	Equipo numeroso de atención al público, que presta diversos servicios referentes a los derechos de los pasajeros.
El equipo de inspección es muy homogéneo, desde el punto de vista profesional o de especialidad, careciendo de un equipo multidisciplinar.	AESA tiene gran conocimiento técnico sobre la aviación, necesario para interpretar la información que aportan las compañías aéreas, especialmente en lo referente a las circunstancias extraordinarias.
No existen planes de formación y capacitación, por lo tanto no está sistematizada la actualización de conocimientos generales, de cambios normativos y de criterios para evaluar los expedientes, aunque sí existe un envío sistemático de normativa y jurisprudencia	
Posicionamiento web muy bajo.	



Tabla 12. Amenazas y oportunidades

Situación Externa (y futura)	
Amenazas	Oportunidades
Poco conocimiento por parte de los usuarios	Convertirse en un referente dentro de las reclamaciones del transporte aéreo.
Que las empresas web de reclamaciones ganen popularidad por tener canales de acceso más sencillo (smartphones, internet)	Posibilidades de benchmarking que brinda la red de Agencias Estatales y el apoyo de AEVAL.
Proliferación de entidades que ofrezcan procedimientos de resolución alternativa de litigios según la Directiva 2013/11 (Directiva ADR).	Aprovechar sinergias con otras iniciativas de calidad o modernización dentro de AESA.
Ante la revisión del Reglamento 261/2004 se puede tomar la decisión de que sean las autoridades de consumo las que entiendan de las reclamaciones sobre derechos de pasajeros.	Respaldo político por parte del Ministerio de Fomento y Dirección de AESA, al ser uno de los objetivos estratégicos del PITVI y de la propuesta de Contrato de Gestión de AESA.
Disparidad de criterios si existen diferentes organizaciones encargadas de resolver las reclamaciones.	Fortalecimiento del marco competencial para aclarar cuáles son las competencias de AESA en referencia a la defensa de los derechos de los pasajeros.
Pueden darse inspecciones comerciales concurrentes con autoridades de consumos de las Comunidades Autónomas.	Posibilidad de mejorar los incentivos al personal, para que aumente la eficiencia.



4 PLAN DE MEJORA

Tras el diagnóstico realizado el objetivo general del mismo es **aumentar el grado de satisfacción de los usuarios del servicio** para alcanzar en 2017 las siguientes metas:

Atributo	Valor medio 2012	Meta 2017	Incremento
Claridad	6,21	7,5	121%
Sencillez	6,04	7,5	124%
Agilidad	4,72	7,5	159%
Atención	6,22	8	129%

4.1 Estrategia del Plan de Mejora

Para alcanzar el objetivo general anterior se plantean las siguientes líneas estratégicas (LE) y objetivos estratégicos (OE). La nomenclatura usada es tal que el objetivo estratégico OEx.y corresponde con la línea estratégica LEx.

LE1	Un servicio  conocido y accesible	Aumentar el conocimiento del servicio y mejorar los canales de acceso para presentar reclamaciones.
OE1.1	Incrementar el conocimiento del servicio de protección al pasajero.	
OE1.2	Mejorar el posicionamiento web.	
OE1.3	Tener presencia en las redes sociales.	
OE1.4	Implantar el canal de acceso vía sede electrónica.	
OE1.5	Implantar el canal de acceso vía dispositivos móviles.	

LE2	Un servicio  ágil y sencillo	Reducir los tiempos de tramitación y hacer el proceso más simple para el pasajero.
OE2.1	Revisar el procedimiento interno.	
OE2.2	Rediseñar la aplicación informática de tramitación de reclamaciones.	
OE2.3	Implantar el concepto de 'ventanilla única' en el canal de acceso vía web a través de la sede electrónica	
OE2.4	Implantar un plan de formación continua.	

LE3	Un servicio  confiable	Aumentar el grado de acuerdo con las propuestas de AESA
OE3.1	Mejorar el seguimiento del grado de cumplimiento de los informes de AESA.	
OE3.2	Realizar campañas de divulgación entre las compañías aéreas.	
OE3.3	Analizar las alternativas existentes en cuanto a medidas coercitivas para las compañías aéreas no españolas.	



A continuación se describirá cada uno de los objetivos estratégicos con una plantilla común, donde se describe o explica el motivo el objetivo y el responsable de cumplirlo, que no siempre coincide con el que ejecutará las actividades del objetivo (hay que indicar que el responsable será el titular de la unidad que se especifica), así como el indicador de resultado o de impacto (outcome) y la meta del objetivo. Además se da la lista de actividades que será necesario realizar en cada objetivo operativo. La nomenclatura usada para las actividades es tal que la actividad OOx.y.z.Ap pertenece al objetivo operativo OOx.y.z, el cual a su vez, pertenece al objetivo estratégico OEx.y.



4.1.1 Línea estratégica LE1

OE1.1		Incrementar el conocimiento del servicio de protección al pasajero.
Explicación/ Descripción	Tanto la propia AESA como el servicio de protección del usuario de transporte aéreo no son muy conocidos de forma mayoritaria. Ante las diversas incidencias que pueden ocurrir los pasajeros acuden a las organizaciones que tienen más cerca en el aeropuerto, esto es, la propia compañía aérea o el gestor aeroportuario, en el caso de España, Aena. AESA no dispone de oficinas ni mostradores de información en los aeropuertos, por eso se hace imprescindible aumentar el grado de conocimientos del servicio, que es un servicio que se utiliza varias semanas después de haber ocurrido la incidencia.	
Responsable(s)	Nota: este objetivo coincide con el objetivo específico 4.2 del contrato de gestión. División de Calidad y Protección al Usuario (DCPU)	
Indicador(es)	OE1.1.IN1: % de conocimiento previo del servicio de protección al usuario de AESA de los pasajeros que reclaman. OE1.1.IN2: % de conocimiento previo del servicio de protección al usuario de AESA de los pasajeros que consulta por teléfono.	
Meta	OE1.1.ME1: Alcanzar en 2017 un 20% de conocimiento previo del servicio de protección al usuario de AESA de los pasajeros que reclaman. OE1.1.ME2: Alcanzar en 2017 un 20% de conocimiento previo del servicio de protección al usuario de AESA de los pasajeros que consultan por teléfono.	
id	Objetivos operativos / Actividades	Plazo
OO1.1.1	Realizar campañas institucionales de publicidad.	mar-14 sep-15
.A1	Definir el tipo de campaña: vallas publicitarias, periódicos impresos, publicidad on-line, radio, televisión. Se requiere contactar y coordinar con la Subdirección General de Información y Comunicación, dentro de la Subsecretaría del Ministerio de Fomento.	mar-14 ago-14
.A2	Conseguir la financiación para la campaña. Nota: Es posible que tenga que reflejarse en presupuestos generales del estado y no sería posible realizarla antes de 2015.	ago-14 dic-14
.A3	Contratación y desarrollo de la campaña.	mar-15 sep-15
OO1.1.2	Establecer convenios de colaboración con los gestores aeroportuarios, principalmente Aena, para aumentar/modificar la presencia de carteles publicitarios en los aeropuertos.	sep-15 abr-16
.A1	Definir el tipo de colaboración que se puede dar, por ejemplo, el rediseño de la ubicación de los carteles de derechos de pasajeros (ubicándolos más cerca de los paneles de información donde aparecen los vuelos retrasados o cancelados) o campañas de información tipo 'día de los derechos de los pasajeros'.	sep-15 oct-15
.A2	Estudio del impacto económico del convenio y búsqueda de financiación, en caso de ser necesario.	oct-15 nov-15
.A3	Firma y desarrollo del convenio de colaboración.	dic-15 abr-16
OO1.1.3	Establecer convenios de colaboración con las organizaciones del Consejo de Consumidores y Usuarios para la difusión de las funciones de AESA.	feb-14 sep-14
.A1	Contacto con organizaciones para explicar la iniciativa.	feb-14 mar-14
.A2	Definir el tipo de colaboración que se puede dar, por ejemplo, mediante la colocación de anuncios en sus páginas webs.	mar-14 abr-14
.A3	Estudio del impacto económico del convenio y búsqueda de financiación, en caso de ser necesario.	abr-14 may-14
.A4	Firma y desarrollo del convenio de colaboración.	may-14 sep-14



OE1.2		Mejorar el posicionamiento web	
Explicación/ Descripción	Como se ha comprobado para la realización de este plan de mejora, el posicionamiento web de AESA es muy pobre, y por lo tanto, mejorable.		
Responsable(s)	Coordinación de Sistemas de Información (CSI), perteneciente a la Secretaría General (SG)		
Indicador(es)	OE1.2.IN1: 'page authority', según la definición de Moz OE1.2.IN2: 'domain authority', según la definición de Moz		
Meta	OE1.2.ME1: Conseguir, en 2014 los valores 'page authority' ≥ 80 medidos con la herramienta opensiteexplorer.org OE1.2.ME2: Conseguir, en 2014 los valores 'domain authority' ≥ 80 medidos con la herramienta opensiteexplorer.org		
id	Objetivos operativos / Actividades	Plazo	
OO1.2.1	Adquirir los conocimientos básicos/avanzados sobre SEO y posicionamiento web	sep-14 mar-15	
.A1	Determinar los perfiles dentro de la CSI que deben recibir los cursos sobre SEO y posicionamiento web	sep-14 oct-14	
.A2	Buscar los cursos más adecuados y selección del proveedor	oct-14 dic-14	
.A3	Realizar los cursos de formación SEO y posicionamiento web.	ene-15 mar-15	
OO1.2.2	Mejorar el posicionamiento interno: mejoras sobre la web de AESA respecto a contenido, apariencia, accesibilidad, en particular a la parte de derechos de pasajeros.	mar-15 dic-15	
.A1	Analizar la web de AESA en lo referente al posicionamiento web, y determinar las áreas de mejora. Se pueden utilizar herramientas como: www.woorank.com	mar-15 abr-15	
.A2	Determinar la estrategia a seguir: 1) Realizar las mejoras con personal propio. 2) Realizar las mejoras con asesoramiento externo. 3) Seguir con la actual web 4) Rediseñar y reprogramar una nueva web.	abr-15 jun-15	
.A3	Implementar la estrategia escogida.	jul-15 dic-15	
OO1.2.3	Mejorar el posicionamiento externo: técnicas para mejorar la notoriedad de la web de AESA en los medios online, buscando menciones online, en forma de enlace a la web de AESA, en particular a la parte de derechos de pasajeros.	ene-14 jun-14	
.A1	Determinar las webs donde puede ser más relevante tener enlaces.	ene-14 mar-14	
.A2	Contactar con los responsables de dichas webs para solicitar la inclusión de los enlaces.	abr-14 jun-14	



OE1.3 Tener presencia en las redes sociales		
Explicación/ Descripción	<p>En los tiempos actuales las redes sociales suponen una gran oportunidad de información y comunicación. Sin embargo, si dichas redes sociales no se usan de forma adecuada, pueden dar lugar a mala reputación o imagen.</p> <p>AESA no tiene presencia en las redes sociales, en coherencia con la línea general del Ministerio de Fomento, cuya presencia es también escasa. DE hecho, la cuenta de twitter del Ministerio de Fomento, (https://twitter.com/fomentogob) no tiene actividad desde diciembre de 2011.</p> <p>El abrir estos canales de comunicación supone que debe hacerse para toda la Agencia, no sólo para una parte y se debe poder contestar a las preguntas que se hagan en un tiempo razonable.</p>	
Responsable(s)	Dirección de Seguridad de la Aviación Civil y Protección al Usuario (DSACPU)	
Indicador(es)	OE1.3.IN1: Existencia de las cuentas en las redes sociales Twitter y Facebook.	
Meta	OE1.3.ME1: Tener cuentas en las redes sociales Twitter y Facebook en julio de 2014.	
id	Objetivos operativos / Actividades	Plazo
OO1.3.1	Conseguir la aprobación por parte del Comité de Dirección de AESA y del Ministerio de Fomento para abrir las cuentas en redes sociales.	oct-13 jun-14
.A1	Presentar la necesidad al Comité de Dirección de AESA	oct-13 oct-13
.A2	Conseguir el visto bueno de la Subdirección General de Información y Comunicación, dentro de la Subsecretaría del Ministerio de Fomento.	oct-13 jun-14
OO1.3.2	Determinar el nivel de servicio que se quiere prestar (<i>por ejemplo, contestar a cualquier consulta en un tiempo menor de 48horas</i>) y los recursos para poder atender dichos niveles.	nov-13 may-14
.A1	Decidir sobre la frecuencia de consulta de las cuentas.	nov-13 nov-13
.A2	Establecer los ámbitos más susceptibles de ser preguntados vía estos canales y establecer un catálogo de preguntas y respuestas más frecuentes.	nov-13 mar-14
.A3	Establecer los puntos de contacto para los diversos ámbitos.	abr-14 may-14
OO1.3.3	Abrir las cuentas en las redes sociales.	jun-14 jul-14
.A1	Definir la metodología de funcionamiento.	jun-14 jul-14
.A2	Abrir las cuentas en las redes sociales.	jul-14 jul-14



OE1.4		
Implantar el canal de acceso vía sede electrónica		
Explicación/ Descripción	<p>La única forma de presentar una reclamación sobre derechos de pasajeros ante AESA era el formulario en papel hasta hace poco, que se ha comenzado a aceptar el correo electrónico.</p> <p>Aunque el correo electrónico agiliza la presentación, dista de ser un medio eficaz y eficiente, puesto que no ofrece garantías de haber realizado la presentación, más allá de un correo de respuesta, que queda a la libertad de la persona que lea la solicitud, y no permite una conexión automática con la aplicación de tramitación de expedientes.</p>	
Responsable(s)	<ul style="list-style-type: none"> • División de Calidad y Protección al Usuario (DCPU) • Coordinación de Sistemas de Información (CSI), perteneciente a la Secretaría General (SG) 	
Indicador(es) Meta	<p>OE1.4.IN1: % de reclamaciones presentadas vía sede electrónica</p> <p>OE1.4.ME1: Conseguir un 75% de reclamaciones presentadas vía sede electrónica en 2017 (metas intermedias: 30% en 2014; 50% en 2015; 65% en 2016)</p>	
id	Objetivos operativos / Actividades	Plazo
OO1.4.1	Definir los requisitos de usuario de la interfaz	may-13 oct-13
.A1	Establecer un grupo de trabajo, compuesto por personal de la División de Protección al Usuario, que establecerá las necesidades y redactará los documentos.	may-13 may-13
.A2	Redactar los requisitos de usuario de la aplicación informática, estableciendo los diferentes perfiles, el flujo de trabajo y las diferentes pantallas de la aplicación.	may-13 oct-13
OO1.4.2	Analizar la viabilidad del proyecto desde el punto de vista informático e incorporación al plan de proyectos informáticos (iAESA).	oct-13 dic-13
.A1	Analizar los requisitos funcionales y añadir los requisitos no funcionales.	oct-13 nov-13
.A2	Aprobación del proyecto tanto desde la División de Calidad y Protección al Usuario (DCPU) como desde la Coordinación de Sistemas de Información (CSI).	nov-13 nov-13
.A3	Incorporar el proyecto al plan iAESA 2014	dic-13 dic-13
OO1.4.3	Desarrollar e implantar el canal de acceso vía web a través de la sede electrónica.	ene-14 jun-14
.A1	Desarrollar la aplicación informática.	ene-14 may-14
.A2	Impartir cursos de formación al personal sobre las nuevas funcionalidades.	may-14 jun-14



OE1.5		
Implantar el canal de acceso vía dispositivos móviles		
Explicación/ Descripción	De forma natural, tras la implantación de un canal de acceso vía web, conviene seguir facilitando el acceso con un canal de acceso vía dispositivos móviles, que permitan realizar la reclamación desde cualquier lugar y en cualquier momento, especialmente en el momento en el cual se acaba de producir una incidencia.	
Responsable(s)	<ul style="list-style-type: none"> • División de Calidad y Protección al Usuario (DCPU) • Coordinación de Sistemas de Información (CSI), perteneciente a la Secretaría General (SG) 	
Indicador(es) Meta	OE1.5.IN1: % de reclamaciones obtenidas vía dispositivos móviles OE1.5.ME1: Conseguir un 10% de reclamaciones presentadas dispositivos móviles en 2018.	
id	Objetivos operativos / Actividades	Plazo
OO1.5.1	Definir los requisitos de usuario de la interfaz	ene-17 abr-17
.A1	Establecer un grupo de trabajo, compuesto por personal de la División de Protección al Usuario, que establecerá las necesidades y redactará los documentos.	ene-17 ene-17
.A2	Redactar los requisitos de usuario de la aplicación informática, estableciendo los diferentes perfiles, el flujo de trabajo y las diferentes pantallas de la aplicación.	ene-17 abr-17
OO1.5.2	Analizar la viabilidad del proyecto desde el punto de vista informático e incorporación al plan de proyectos informáticos (iAESA).	may-17 jul-17
.A1	Analizar los requisitos funcionales y añadir los requisitos no funcionales.	may-17 jun-17
.A2	Aprobación del proyecto tanto desde la División de Calidad y Protección al Usuario (DCPU) como desde la Coordinación de Sistemas de Información (CSI).	jun-17 jul-17
.A3	Incorporar el proyecto al plan iAESA 2014	jul-17 jul-17
OO1.5.3	Desarrollar e implantar el canal de acceso vía dispositivos móviles (Apple(IOS) y Android)	sep-17 ene-18
.A1	Desarrollar la aplicación informática.	sep-17 dic-17
.A2	Impartir cursos de formación al personal sobre las nuevas funcionalidades.	ene-18 ene-18



4.1.2 Línea estratégica LE2

OE2.1		Revisar el procedimiento interno
Explicación/ Descripción	<p>Aunque a priori el procedimiento interno de tramitación de reclamaciones no es muy complejo, siempre se pueden encontrar puntos de mejora y optimización, teniendo en cuenta además, que se espera que en un tiempo razonable las reclamaciones sean presentadas de forma mayoritaria a través de la sede electrónica de AESA.</p> <p>Asimismo, se aprovechará esta revisión para adaptar el procedimiento, tanto en contenido como en continente con la gestión por procesos que se quiere implantar en AESA, homogenizando por lo tanto los procedimientos, los formatos y los criterios o guías con el resto de la organización. Para poder cumplir con este objetivo se prevé el apoyo de una encomienda de gestión.</p>	
Responsable(s)	División de Calidad y Protección al Usuario (DCPU)	
Indicador(es)	OE2.1.IN1: Existencia del documento del procedimiento interno OE2.1.IN2: Uso del procedimiento interno revisado	
Meta	OE2.1.ME1: Tener el documento del procedimiento interno aprobado en septiembre 2014 OE2.1.ME2: Tratar el 100% de las reclamaciones con el procedimiento revisado en noviembre 2014.	
id	Objetivos operativos / Actividades	Plazo
OO2.1.1	Contratar la encomienda de gestión necesaria para redactar los procedimientos de la Dirección de Seguridad de la Aviación Civil y Protección al Usuario.	oct-13 dic-13
.A1	Establecer las necesidades de la Dirección.	oct-13 oct-13
.A2	Redactar el pliego con las condiciones y dimensionar el equipo necesario.	oct-13 dic-13
.A3	Firmar la encomienda de gestión.	dic-13 dic-13
OO2.1.2	Revisar el procedimiento interno	mar-14 sep-14
.A1	Establecer un grupo de trabajo, compuesto por personal de la División de Protección al Usuario, que establecerá las pautas del procedimiento, y personal de la encomienda, que redactará los documentos. Se fijará la forma de trabajo y la periodicidad de dicho grupo de trabajo.	mar-14 mar-14
.A2	Redactar el procedimiento y los formatos o plantillas estándar de los documentos que establezca dicho procedimiento.	abr-14 jul-14
.A3	Comprobar con el Comité de Calidad de AESA que el procedimiento cumple con los estándares necesarios.	jul-14 ago-14
.A4	Aprobar del procedimiento por el Director de Seguridad de la Aviación Civil y Protección al Usuario.	sep-14 sep-14
OO2.1.3	Implantar el procedimiento revisado.	sep-14 sep-14
.A1	Charlas de formación al personal involucrado sobre las modificaciones en el procedimiento, el flujo de trabajo, los nuevos formatos y la forma de almacenar la documentación.	sep-14 sep-14
.A2	Implantación efectiva del procedimiento revisado	oct-14 nov-14



OE2.2		Rediseñar la aplicación informática de tramitación de reclamaciones.
Explicación/ Descripción	<p>Actualmente existe una aplicación informática, por lo tanto, al revisar el procedimiento interno resulta necesario revisar la aplicación informática que lo soporta.</p> <p>Además, en este caso se unen dos circunstancias, que las solicitudes comenzarán a llegar vía la sede electrónica y que existe un plan estratégico sobre tecnologías de la información (iAESA) que establece una arquitectura común en las aplicaciones de AESA, por lo que en cualquier caso, la revisión resulta necesaria en algún momento.</p> <p>Para poder cumplir con este objetivo se prevé el apoyo de la misma encomienda de gestión que en el caso del objetivo OO2.1, por lo tanto no resulta necesario la contratación.</p>	
Responsable(s)	<ul style="list-style-type: none"> • División de Calidad y Protección al Usuario (DCPU) • Coordinación de Sistemas de Información (CSI), perteneciente a la Secretaría General (SG) 	
Indicador(es)	<p>OE2.2.IN1: Existencia del documento de requisitos</p> <p>OE2.2.IN2: % de expedientes tramitados con la nueva aplicación</p>	
Meta	<p>OE2.2.ME1: Tener el documento de requisitos en nov-14</p> <p>OE2.2.ME2: Llegar a un 95% de expedientes tramitados con la nueva aplicación en oct-15</p>	
id	Objetivos operativos / Actividades	Plazo
OO2.2.1	Definir los requisitos de usuario necesarios para la aplicación informática	sep-14 nov-14
.A1	Establecer un grupo de trabajo, compuesto por personal de la División de Protección al Usuario, que establecerá las necesidades, y personal de la encomienda, que redactará los documentos. Se fijará la forma de trabajo y la periodicidad de dicho grupo de trabajo.	sep-14 sep-14
.A2	Redactar los requisitos de usuario de la aplicación informática, estableciendo los diferentes perfiles, el flujo de trabajo y las diferentes pantallas de la aplicación, así como la gestión documental.	sep-14 nov-14
OO2.2.2	Analizar la viabilidad del proyecto desde el punto de vista informático e incorporación al plan de proyectos informáticos	nov-14 dic-14
.A1	Analizar los requisitos funcionales y añadir los requisitos no funcionales.	nov-14 nov-14
.A2	Aprobación del proyecto tanto desde la División de Calidad y Protección al Usuario (DCPU) como desde la Coordinación de Sistemas de Información (CSI).	dic-14 dic-14
.A3	Incorporar el proyecto al plan iAESA 2015	dic-14 dic-14
OO2.2.3	Desarrollar e implementar la aplicación informática	ene-15 may-15
.A1	Desarrollar la aplicación informática.	ene-15 abr-15
.A2	Impartir cursos de formación al personal sobre las nuevas funcionalidades.	abr-15 may-15



OE2.3		
Implantar el concepto de ‘ventanilla única’ en el canal de acceso vía web a través de la sede electrónica		
Explicación/ Descripción	<p>Antes de presentar una reclamación ante AESA los pasajeros tienen que presentar una reclamación ante la compañía aérea. Por otro lado, están proliferando las empresas que ofrecen servicios de intermediación.</p> <p>Este objetivo persigue implantar un servicio donde el pasajero presente una ‘pre-reclamación’ ante AESA, y posteriormente establecer o bien un envío automático a las compañías aéreas con las que se haya acordado, o bien dar el formulario con la dirección a la que se debe dirigir la reclamación. Es decir, se trata de implantar una ‘pasarela’ para las reclamaciones, entre la web de AESA y las webs de</p> <p>Posteriormente se pediría al usuario que realice un seguimiento y que notifique el resultado dado por la compañía, y poder determinar si se debe convertir en una reclamación ante AESA o no.</p>	
Responsable(s)	<ul style="list-style-type: none"> • División de Calidad y Protección al Usuario (DCPU) • Coordinación de Sistemas de Información (CSI), perteneciente a la Secretaría General (SG) 	
Indicador(es)	<p>OE2.3.IN1: Implantación del concepto “ventanilla única”.</p> <p>OE2.3.IN2: número de pre-reclamaciones recibidas a través de la “ventanilla única”.</p>	
Meta	<p>OE2.3.ME1: Tener implantado el concepto “ventanilla única” en jun-17</p> <p>OE2.3.ME2: Conseguir 100 pre-reclamaciones recibidas a través de la “ventanilla única” en dic-17</p>	
id	Objetivos operativos / Actividades	Plazo
OO2.3.1	Establecer los convenios de colaboración con las compañías aéreas	feb-16 dic-16
.A1	Definir el modelo y preparar las presentaciones necesarias	feb-16 abr-16
.A2	Contactar y explicar el proyecto a las compañías aéreas	abr-16 oct-16
.A3	Conseguir la aprobación de los convenios de colaboración.	oct-16 dic-16
OO2.3.2	Elaborar los requisitos de usuario necesarios para la aplicación informática	sep-16 nov-16
.A1	Establecer un grupo de trabajo que establecerá las necesidades. Se fijará la forma de trabajo y la periodicidad de dicho grupo de trabajo.	sep-16 sep-16
.A2	Redactar los requisitos de usuario de la aplicación informática, estableciendo los diferentes requisitos según la interfaz (Application Programming Interface, API) de cada compañía aérea.	sep-16 nov-16
OO2.3.3	Analizar la viabilidad del proyecto desde el punto de vista informático e incorporación al plan de proyectos informáticos	nov-16 dic-16
.A1	Analizar los requisitos funcionales y añadir los requisitos no funcionales.	nov-16 dic-16
.A2	Aprobación del proyecto tanto desde la División de Calidad y Protección al Usuario (DCPU) como desde la Coordinación de Sistemas de Información (CSI).	dic-16 dic-16
.A3	Incorporar el proyecto al plan iAESA 2017	dic-16 dic-16
OO2.3.4	Desarrollar e implementar el concepto ‘ventanilla única’ en el canal de acceso vía web a través de la sede electrónica.	feb-17 jun-17
.A1	Desarrollar la aplicación informática.	feb-17 may-17
.A2	Impartir cursos de formación al personal sobre las nuevas funcionalidades.	may-17 jun-17



OE2.4		
Implantar un plan de formación continua.		
Explicación/ Descripción	No existen planes de formación y capacitación, por lo tanto no está sistematizada la actualización de conocimientos generales, de cambios normativos.	
Responsable(s)	<ul style="list-style-type: none"> • División de Calidad y Protección al Usuario (DCPU) • División de Calidad y Planificación Estratégica (DCPE), perteneciente a la Dirección de Evaluación de Seguridad y Calidad Técnica Interna (DESATI) 	
Indicador(es)	OE2.4.IN1: % de personal que cumple con la capacitación	
Meta	OE2.4.ME1: 100% de personal que cumple con la capacitación en dic-14	
id	Objetivos operativos / Actividades	Plazo
OO2.4.1	Establecer las necesidades formativas y de capacitación de cada puesto de trabajo, tanto del personal interno como externo.	oct-13 feb-14
.A1	Analizar los diversos puestos y las necesidades que tienen de formación.	oct-13 nov-13
.A2	Elaborar y aprobar el Plan de Formación 2014 de AESA	ene-14 ene-14
.A3	Puesta en marcha del Plan de Formación 2014 de AESA y comunicación de las necesidades de formación.	feb-14 feb-14
OO2.4.2	Elaborar los cursos de formación tanto del personal interno como externo.	feb-14 abr-14
.A1	Diseñar los cursos de formación necesarios	feb-14 abr-14
.A2	Aprobar los cursos de formación	abr-14 abr-14
OO2.4.3	Impartir los cursos y evaluación continua de la competencia.	may-14 dic-14
.A1	Realizar los cursos de formación para el personal interno.	may-14 dic-14
.A2	Realizar la evaluación continua del personal interno y el seguimiento de la capacitación del personal externo.	may-14 dic-14



4.1.3 Línea estratégica LE3

OE3.1		Mejorar el seguimiento del cumplimiento de los informes de AESA.	
Explicación/ Descripción	<p>Uno de los posibles motivos por los cuales el cumplimiento de los informes de AESA es sólo de aproximadamente un 50% puede estar en los diferentes criterios entre AESA y las compañías aéreas.</p> <p>Es por ello que resulta muy útil identificar tanto las mayores causas de desencuentro como las compañías que menos siguen los informes de AESA.</p> <p>Se pretende por tanto mejorar el seguimiento que se realiza de los informes de AESA, extrayendo las conclusiones pertinentes sobre su cumplimiento.</p>		
Responsable(s) Indicador(es)	<p>División de Calidad y Protección al Usuario (DCPU)</p> <p>OE3.1.IN1: % de compañías aéreas sobre las cuales se realiza seguimiento de cumplimiento.</p>		
Meta	<p>OE3.1.ME1: Hacer el seguimiento al conjunto de compañías que suponen el 80% de las reclamaciones, a partir de mayo 2015.</p>		
id	Objetivos operativos / Actividades	Plazo	
OO3.1.1	Conseguir la información sobre el cumplimiento, ya sea a través de las compañías o a través del pasajero.	ene-14 dic-17	
.A1	Establecer los acuerdos necesarios para estandarizar el procedimiento de envío y documentos a remitir por las compañías.	ene-15 abr-15	
.A2	Analizar las medidas sancionadoras posibles para las compañías que reiteradamente no envíen la información. Puede requerir de un cambio legislativo (Ley de Seguridad Aérea).	ene-15 abr-15	
.A3	Realizar las campañas de concienciación para que los pasajeros notifiquen el seguimiento del expediente.	ene-14 dic-17	
OO3.1.2	Realizar informes sobre el cumplimiento de los informes de AESA, extrayendo conclusiones sobre cumplimiento.	ene-15 may-15	
.A1	Analizar la disponibilidad de información en la aplicación informática para realizar el seguimiento del cumplimiento.	ene-15 feb-15	
.A2	Proponer, en su caso, las modificaciones pertinentes para que incluya los nuevos campos de información.	mar-15 may-15	
.A3	Establecer los criterios sobre los informes: periodicidad, estadísticas, formatos, umbrales de alarma, etc.	may-15 may-15	
OO3.1.3	Publicar las listas informativas sobre las reclamaciones recibidas por compañías aérea	jun-15 jul-15	
.A1	Determinar la información y datos a publicar, junto con la periodicidad.	jun-15 jun-15	
.A2	Conseguir la aprobación de AESA y del Ministerio de Fomento	jul-15 jul-15	
.A3	Publicar las listas	jul-15 jul-15	



OE3.2 Realizar campañas de divulgación entre las compañías aéreas.		
Explicación/ Descripción	Sin perder de vista que AESA tiene la condición de autoridad y que las compañías aéreas tienen un carácter comercial, se pueden mantener una serie de campañas con las diversas compañías aéreas para poder por un lado explicar los criterios que sigue AESA en la evaluación de los expedientes y por otro escuchar las opiniones de las compañías aéreas.	
Responsable(s)	División de Calidad y Protección al Usuario (DCPU)	
Indicador(es)	OE3.2.IN1:% de compañías con las que se han realizado las campañas	
Meta	OE3.2.ME1: Realizar campañas para el conjunto de compañías que suponen el 80% de las reclamaciones	
id	Objetivos operativos / Actividades	Plazo
OO3.2.1	Establecer los mensajes a transmitir a las compañías aéreas	may-15 jul-15
.A1	Analizar los informes sobre seguimiento y determinar cuáles son los puntos de discrepancia.	may-15 jun-15
.A2	Determinar los criterios que se podrían modificar por parte de AESA y cuáles deberían ser modificados por las compañías aéreas.	jun-15 jul-15
.A3	Aprobar, por parte de la Dirección de AESA, los nuevos criterios a aplicar.	jul-15 jul-15
OO3.2.2	Realizar las campañas de divulgación entre las compañías aéreas de mayor implantación.	sep-15 nov-15
.A1	Contactar con las diez compañías de mayor implantación en España (las que más pasajeros transportan).	sep-15 sep-15
.A2	Tener las reuniones necesarias con cada una de dichas compañías para explicar los criterios, y qué criterios en particular debería modificar cada una de dichas compañías.	sep-15 nov-15
OO3.2.3	Realizar las campañas de divulgación entre el resto de compañías aéreas.	nov-15 mar-16
.A1	Contactar con las compañías aéreas distintas de las anteriores. Priorizar aplicando el criterio de más reclamaciones, hasta cubrir un número de compañías que resulte en un mínimo del 90% de las reclamaciones.	nov-15 nov-15
.A2	Tener las reuniones necesarias con cada una de dichas compañías para explicar los criterios, y qué criterios en particular debería modificar cada una de dichas compañías.	nov-15 mar-16



OE3.3		
Analizar las alternativas existentes en cuanto a medidas coercitivas para las compañías aéreas no españolas.		
Explicación/ Descripción	<p>AESA tiene la potestad sancionadora, la cual no resulta muy efectiva con las compañías aéreas extranjeras, puesto que en ese caso existen dificultades para poder cobrar las sanciones impuestas. Este hecho se da particularmente con las compañías que menos operan en nuestro país, puesto que no somos un mercado importante para ellas.</p> <p>Se trata por tanto, de analizar cuáles pueden ser otras medidas alternativas que permitan tener capacidad de ejecución (<i>'enforcement'</i>), y en caso de que sea necesario, promover los cambios normativos necesarios.</p>	
Responsable(s)	<ul style="list-style-type: none"> • División de Calidad y Protección al Usuario (DCPU) • Asesoría Jurídica (AJ), perteneciente a la Secretaría General (SG) 	
Indicador(es)	OE3.3.IN1: Número de medidas analizadas	
Meta	OE3.3.ME1: Conseguir implantar al menos una de las medidas analizadas en dic-17	
id	Objetivos operativos / Actividades	Plazo
OO3.3.1	Analizar la situación jurídica de la vía de apremio para compañías de terceros países, tanto UE como no UE.	ene-16 mar-16
.A1	Analizar la situación jurídica de la vía de apremio para compañías de terceros países, tanto UE como no UE.	ene-16 mar-16
OO3.3.2	Evaluar las medidas alternativas que puedan ser efectivas	abr-16 jul-16
.A1	Crear un grupo de trabajo multidisciplinar: derechos de pasajero, asesoría jurídica.	abr-16 abr-16
.A2	Desarrollar sesiones de trabajo para ver las opciones disponibles. Se pueden explorar soluciones que existen en otros ámbitos, como retención de aeronaves o denegación de servicio de tránsito aéreo. Habrá que valorar la conveniencia y proporcionalidad de estas medidas respecto al incumplimiento normativo.	abr-16 jun-16
.A3	Contactar con la Comisión Europea para exponer el problema y recabar su opinión.	jun-16 jul-16
OO3.3.3	Promover los cambios normativos necesarios.	oct-16 dic-17
.A1	Realizar las propuestas normativas que se hayan determinado.	oct-16 dic-16
.A2	Tramitar, hasta su aprobación en BOE, las modificaciones normativas que se hayan determinado.	ene-17 dic-17



4.2 Programa de implantación del Plan de Mejora

Para elaborar el programa de implantación se han evaluado cuatro cualidades en una matriz de priorización, que se muestra en la Tabla 13, valorando cada objetivo respecto a cada una de las cualidades de uno a cinco, y obteniendo posteriormente el total de cada línea estratégica, ponderando sobre 5, puesto que cada línea tiene diferente número de objetivos. Las cualidades evaluadas son:

- el **beneficio** esperado al conseguir los diferentes objetivos, con 5 el beneficio más alto.
- la **madurez** del concepto que se trata, o cuando se refieren a desarrollos informáticos, del procedimiento que se desea implantar o el conocimiento de la casa respecto a la tecnología, con 5 el mayor grado de madurez o conocimiento de la tecnología.
- la disponibilidad de **recursos** para llevar a cabo las actividades, siendo 5 la mayor disponibilidad.
- la **independencia** de unidades externas a la DCPU, que pueden suponer elementos críticos ya sea porque se necesita obtener su aprobación o por no poder disponer estas unidades de los recursos necesarios en el tiempo requerido, valorando con 5 la mayor independencia.

Tabla 13. Matriz de priorización de líneas y objetivos estratégicos

Línea / Objetivo Estratégico	Beneficio	Madurez	Recursos	Independ	Total
LE1: Un servicio más conocido y accesible	3,4	3,8	3,6	3,0	13,8
OE1.1: Incrementar el conocimiento del servicio de protección al pasajero.	3	4	3	2	12
OE1.2: Mejorar el posicionamiento web	4	4	3	3	14
OE1.3: Tener presencia en las redes sociales	3	5	4	3	15
OE1.4: Implantar el canal de acceso vía sede electrónica	5	5	5	4	19
OE1.5: Implantar el canal de acceso vía dispositivos móviles	2	1	3	3	9
LE2: Un servicio más ágil y sencillo	3,5	3,8	3,8	3,5	14,5
OE2.1: Revisar el procedimiento interno	4	4	4	5	17
OE2.2: Rediseñar la aplicación informática de tramitación de reclamaciones	4	4	4	4	16
OE2.3: Implantar el concepto de 'ventanilla única' en el canal de acceso vía web a través de la sede electrónica	2	2	3	2	9
OE2.4: Implantar un plan de formación continua	4	5	4	3	16
LE3: Un servicio más confiable	2,3	2,0	3,0	2,7	10
OE3.1: Mejorar el seguimiento del grado de cumplimiento de los informes de AESA	3	3	3	3	12
OE3.2: Realizar campañas de divulgación entre las compañías aéreas	2	2	3	3	10
OE3.3: Analizar las alternativas existentes en cuanto a medidas coercitivas para las compañías aéreas no españolas	2	1	3	2	8



De esta matriz se desprende que en general la línea estratégica LE2 es la que hay que abordar antes, salvo tal vez el OE2.3 (concepto de ‘ventanilla única’), puesto que no es un concepto muy maduro, así como existen dudas del beneficio que puede ofrecer.

En segundo lugar está la LE1, destacando el OE1.4 (acceso vía sede electrónica), el cual es un objetivo muy maduro (ya están elaborados los requisitos de usuario) y del cual se esperan grandes beneficios.

Finalmente se tendría la LE3, de la que en términos general se espera poco beneficio, puesto que depende de que tanto compañías como usuarios acepten el criterio de AESA, lo cual, cuando no es el mismo que el del afectado, suele ser complicado.

Por lo tanto, teniendo en cuenta esta priorización, se ha pasado a programar los distintos objetivos operativos y actividades, las cuales suelen ser secuenciales. Asimismo se especifica el responsable de cumplir con cada objetivo o actividad, que es el titular de la unidad que se indica.

4.2.1 Programación de la línea estratégica LE1

A continuación se muestran en las siguientes figuras la programación para los objetivos operativos y actividades de la línea estratégica LE1 y sus objetivos operativos OE1.y.

id	responsable	Ini	Fin	13	2014				2015				2016				2017			
				C4	C1	C2	C3	C4												
001.1.1	DCPU	mar-14	sep-15																	
.A1	DCPU	mar-14	ago-14																	
.A2	DSACPU	ago-14	dic-14																	
.A3	DSCAPU	mar-15	sep-15																	
001.1.2	DCPU	sep-15	abr-16																	
.A1	DCPU	sep-15	oct-15																	
.A2	DCPU	oct-15	nov-15																	
.A3	DSACPU	dic-15	abr-16																	
001.1.3	DCPU	feb-14	sep-14																	
.A1	DCPU	feb-14	mar-14																	
.A2	DCPU	mar-14	abr-14																	
.A3	DCPU	abr-14	may-14																	
.A4	DSACPU	may-14	sep-14																	

Gráfico 13. Programación del objetivo estratégico OE1.1 (Incrementar el conocimiento del servicio de protección al pasajero)



id	responsable	Ini	Fin	13	2014				2015				2016				2017			
				C4	C1	C2	C3	C4												
001.2.1	CSI	sep-14	mar-15																	
.A1	CSI	sep-14	oct-14																	
.A2	CSI	oct-14	dic-14																	
.A3	CSI	ene-15	mar-15																	
001.2.2	CSI	mar-15	dic-15																	
.A1	CSI	mar-15	abr-15																	
.A2	CSI	abr-15	jun-15																	
.A3	CSI	jul-15	dic-15																	
001.2.3	DCPU	ene-14	jun-14																	
.A1	DCPU	ene-14	mar-14																	
.A2	DCPU	abr-14	jun-14																	

Gráfico 14. Programación del objetivo estratégico OE1.2 (Mejorar el posicionamiento web)

id	responsable	Ini	Fin	13	2014				2015				2016				2017			
				C4	C1	C2	C3	C4												
001.3.1	DSCAPU	oct-13	jun-14																	
.A1	DSCAPU	oct-13	oct-13																	
.A2	DSCAPU	oct-13	jun-14																	
001.3.2	AESA	nov-13	may-14																	
.A1	AESA	nov-13	nov-13																	
.A2	AESA	nov-13	mar-14																	
.A3	AESA	abr-14	may-14																	
001.3.3	AESA	jun-14	jul-14																	
.A1	AESA	jun-14	jul-14																	
.A2	AESA	jul-14	jul-14																	

Gráfico 15. Programación del objetivo estratégico OE1.3 (Tener presencia en las redes sociales)



id	responsable	Ini	Fin	13	2014				2015				2016				2017			
				C4	C1	C2	C3	C4												
001.4.1	DCPU	may-13	oct-13																	
.A1	DCPU	may-13	may-13																	
.A2	DCPU	may-13	oct-13																	
001.4.2	CSI	oct-13	dic-13																	
.A1	CSI	oct-13	nov-13																	
.A2	DCPU	nov-13	nov-13																	
.A3	CSI	dic-13	dic-13																	
001.4.3	CSI	ene-14	jun-14																	
.A1	CSI	ene-14	may-14																	
.A2	CSI	may-14	jun-14																	

Gráfico 16. Programación del objetivo estratégico OE1.4 (Implantar el canal de acceso vía sede electrónica)

id	responsable	Ini	Fin	13	2014				2015				2016				2017			
				C4	C1	C2	C3	C4												
001.5.1	DCPU	ene-17	abr-17																	
.A1	DCPU	ene-17	ene-17																	
.A2	DCPU	ene-17	abr-17																	
001.5.2	CSI	may-17	jul-17																	
.A1	CSI	may-17	jun-17																	
.A2	DCPU	jun-17	jul-17																	
.A3	CSI	jul-17	jul-17																	
001.5.3	CSI	sep-17	dic-17																	
.A1	CSI	sep-17	dic-17																	
.A2	CSI	dic-17	dic-17																	

Gráfico 17. Programación del objetivo estratégico OE1.5 (Implantar el canal de acceso vía dispositivos móviles)



4.2.2 Programación de la línea estratégica LE2

A continuación se muestran en las siguientes figuras la programación para los objetivos operativos y actividades de la línea estratégica LE2 y sus objetivos operativos OE2.y.

id	responsable	Ini	Fin	13	2014				2015				2016				2017			
				C4	C1	C2	C3	C4												
002.1.1	DSACPU	oct-13	dic-13																	
.A1	DSACPU	oct-13	oct-13																	
.A2	DSACPU	oct-13	dic-13																	
.A3	AESA	dic-13	dic-13																	
002.1.2	DCPU	mar-14	sep-14																	
.A1	DCPU	mar-14	mar-14																	
.A2	DCPU	abr-14	jul-14																	
.A3	DCPU	jul-14	ago-14																	
.A4	DSACPU	sep-14	sep-14																	
002.1.3	DCPU	sep-14	nov-14																	
.A1	DCPU	sep-14	sep-14																	
.A2	DCPU	oct-14	nov-14																	

Gráfico 18. Programación del objetivo estratégico OE2.1 (Revisar el procedimiento interno)

id	responsable	Ini	Fin	13	2014				2015				2016				2017			
				C4	C1	C2	C3	C4												
002.2.1	DCPU	sep-14	nov-14																	
.A1	DCPU	sep-14	sep-14																	
.A2	DCPU	sep-14	nov-14																	
002.2.2	CSI	nov-14	dic-14																	
.A1	CSI	nov-14	nov-14																	
.A2	DCPU	dic-14	dic-14																	
.A3	CSI	dic-14	dic-14																	
002.2.3	CSI	ene-15	may-15																	
.A1	CSI	ene-15	abr-15																	
.A2	CSI	abr-15	may-15																	

Gráfico 19. Programación del objetivo estratégico OE2.2 (Rediseñar la aplicación informática de tramitación de reclamaciones)



id	responsable	Ini	Fin	13	2014				2015				2016				2017			
				C4	C1	C2	C3	C4												
0023.1	DCPU	feb-16	dic-16																	
.A1	DCPU	feb-16	abr-16																	
.A2	DCPU	abr-16	oct-16																	
.A3	DSACPU	oct-16	dic-16																	
0023.2	DCPU	sep-16	nov-16																	
.A1	DCPU	sep-16	sep-16																	
.A2	DCPU	sep-16	nov-16																	
0023.3	CSI	nov-16	dic-16																	
.A1	CSI	nov-16	dic-16																	
	DCPU	dic-16	dic-16																	
.A3	CSI	dic-16	dic-16																	
0023.4	CSI	feb-17	jun-17																	
.A1	CSI	feb-17	may-17																	
.A2	CSI	may-17	jun-17																	

Gráfico 20. Programación del objetivo estratégico OE2.3 (Implantar el concepto de “ventanilla única” para la presentación de reclamaciones)

id	responsable	Ini	Fin	13	2014				2015				2016				2017			
				C4	C1	C2	C3	C4												
0024.1	DCPU	oct-13	feb-14																	
.A1	DCPU	oct-13	nov-13																	
.A2	DCPU	ene-14	ene-14																	
.A3	DCPE	feb-14	feb-14																	
0024.2	DCPU	feb-14	abr-14																	
.A1	DCPU	feb-14	abr-14																	
.A2	DCPU	abr-14	abr-14																	
0024.3	DCPU	may-14	dic-14																	
.A1	DCPU	may-14	dic-14																	
.A2	DCPE	may-14	dic-14																	

Gráfico 21. Programación del objetivo estratégico OE2.4 (Implantar un plan de formación continua)



4.2.3 Programación de la línea estratégica LE3

A continuación se muestran en las siguientes figuras la programación para los objetivos operativos y actividades de la línea estratégica LE3 y sus objetivos operativos OE3.y.

id	responsable	Ini	Fin	13	2014				2015				2016				2017			
				C4	C1	C2	C3	C4												
003.1.1	DCPU	ene-14	dic-17																	
.A1	DCPU	ene-15	abr-15																	
.A2	DCPU	ene-15	abr-15																	
.A3	DCPU	ene-14	dic-17																	
003.1.2	DCPU	ene-15	may-15																	
.A1	DCPU	ene-15	feb-15																	
.A2	DCPU	mar-15	may-15																	
.A3	DCPU	may-15	may-15																	
003.1.3	DCPU	jun-15	jul-15																	
.A1	DCPU	jun-15	jun-15																	
.A2	DSACPU	jul-15	jul-15																	
.A3	DCPU	jul-15	jul-15																	

Gráfico 22. Programación del objetivo estratégico OE3.1 (Mejorar el seguimiento del grado de cumplimiento de los informes de AESA)

id	responsable	Ini	Fin	13	2014				2015				2016				2017			
				C4	C1	C2	C3	C4												
003.2.1	DCPU	may-15	jul-15																	
.A1	DCPU	may-15	jun-15																	
.A2	DCPU	jun-15	jul-15																	
.A3	DCPU	jul-15	jul-15																	
003.2.2	DCPU	sep-15	nov-15																	
.A1	DCPU	sep-15	sep-15																	
.A2	DCPU	sep-15	nov-15																	
003.2.3	DCPU	nov-15	mar-16																	
.A1	DCPU	nov-15	nov-15																	
.A2	DCPU	nov-15	mar-16																	

Gráfico 23. Programación del objetivo estratégico OE3.2 (Realizar campañas de divulgación entre las compañías aéreas)



id	responsable	Ini	Fin	13	2014				2015				2016				2017			
				C4	C1	C2	C3	C4												
003.3.1	AJ	ene-16	mar-16																	
.A1	AJ	ene-16	mar-16																	
003.3.2	DCPU	abr-16	jul-16																	
.A1	DCPU	abr-16	abr-16																	
.A2	DCPU	abr-16	jun-16																	
.A3	DCPU	jun-16	jul-16																	
003.3.3	AJ	oct-16	dic-17																	
.A1	DCPU	oct-16	dic-16																	
.A2	AJ	ene-17	dic-17																	

Gráfico 24. Programación del objetivo estratégico OE3.3 (Analizar las alternativas existentes en cuanto a medidas coercitivas para las compañías aéreas no españolas)

Finalmente, en la página siguiente se muestra un cronograma de todos los objetivos operativos, para tener una visión general de la programación.



	id	responsable	Ini	Fin	13	2014				2015				2016				2017						
					C4	C1	C2	C3	C4															
LE1	001.1.1	DCPU	mar-14	sep-15																				
	001.1.2	DCPU	sep-15	abr-16																				
	001.1.3	DCPU	feb-14	sep-14																				
	001.2.1	CSI	sep-14	mar-15																				
	001.2.2	CSI	mar-15	dic-15																				
	001.2.3	DCPU	ene-14	jun-14																				
	001.3.1	DSCAPU	oct-13	jun-14																				
	001.3.2	AESA	nov-13	may-14																				
	001.3.3	AESA	jun-14	jul-14																				
	001.4.1	DCPU	may-13	oct-13																				
	001.4.2	CSI	oct-13	dic-13																				
	001.4.3	CSI	ene-14	jun-14																				
	001.5.1	DCPU	ene-17	abr-17																				
001.5.2	CSI	may-17	jul-17																					
001.5.3	CSI	sep-17	dic-17																					
LE2	002.1.1	DSACPU	oct-13	dic-13																				
	002.1.2	DCPU	mar-14	sep-14																				
	002.1.3	DCPU	sep-14	nov-14																				
	002.2.1	DCPU	sep-14	nov-14																				
	002.2.2	CSI	nov-14	dic-14																				
	002.2.3	CSI	ene-15	may-15																				
	002.3.1	DCPU	feb-16	dic-16																				
	002.3.2	DCPU	sep-16	nov-16																				
	002.3.3	CSI	nov-16	dic-16																				
	002.3.4	CSI	feb-17	jun-17																				
002.4.1	DCPU	oct-13	feb-14																					
002.4.2	DCPU	feb-14	abr-14																					
002.4.3	DCPU	may-14	dic-14																					
LE3	003.1.1	DCPU	ene-14	dic-17																				
	003.1.2	DCPU	ene-15	may-15																				
	003.1.3	DCPU	jun-15	jul-15																				
	003.2.1	DCPU	may-15	jul-15																				
	003.2.2	DCPU	sep-15	nov-15																				
	003.2.3	DCPU	nov-15	mar-16																				
	003.3.1	AJ	ene-16	mar-16																				
003.3.2	DCPU	abr-16	jul-16																					
003.3.3	AJ	oct-16	dic-17																					

Gráfico 25. Programación de todos los objetivos operativos



4.3 Recursos y coste del Plan de Mejora

La mayor parte de las actividades del plan de mejora se realizarán con los recursos que actualmente dispone AESA, ya sea personal interno o de encomienda, dentro de las actividades ordinarias, y casi toda la carga de trabajo recae en la División de Calidad y Protección al Usuario (DCPU) y en la Coordinación de Sistemas de la Información (CSI). Adicionalmente participarán otras unidades como, la Asesoría Jurídica (AJ) y la División de Calidad y Planificación Estratégica (DCPE), pero no se estima sus costes al ser menores.

A continuación se muestra una estimación de los recursos que se consideran necesarios y su coste, que se puede considerar **coste de oportunidad**, puesto que es coste de personal que en cualquier caso ya se tiene, simplemente que dedica su tiempo a este plan de mejora.

Tabla 14. Costes estimados de la División de Calidad y Protección al Usuario (DCPU)

Unidad	Participación	% Dedicación anual	Coste unitario anual ⁷	Coste
Director DSCAPU	4 años	10%	74.231 €	29.692 €
Jefe de DCPU (N28)	4 años	35%	59.037 €	82.652 €
Jefe de DIRUS (N26)	4 años	35%	43.996 €	61.594 €
Jefe de DICOM (N26)	4 años	35%	43.996 €	61.594 €
Coordinador de la encomienda de gestión (Categoría 2A)	4 años	35%	82.721 €	115.809 €
Persona de encomienda (Categoría 2A)	4 años	35%	82.721 €	115.809 €
TOTAL				467.151 €

Tabla 15. Costes estimados de la Coordinación de Sistemas de la Información (CSI)

Unidad	Participación	% Dedicación anual	Coste unitario anual	Coste
Coordinador de Sistemas de la Información (N29)	4 años	2,5%	61.474 €	6.147 €
Jefe de Área de Administración Electrónica (N28)	4 años	5%	59.037 €	11.807 €
Técnico Superior de Proyecto Informático (N26)	4 años	35%	43.996 €	61.594 €
TOTAL				79.549 €

Además de recursos ya disponibles, también se han identificado una serie de actividades que supondrán un coste adicional, al ser necesario recurrir bien a nuevas licitaciones o a la contratación de nuevas encomiendas de gestión. Se ha dividido estas



actividades en cuatro grupos debido a su naturaleza, que se resumen a continuación, y en el Anexo A se dan los detalles.

- **Publicidad:** Cuatro actividades identificadas. Resulta difícil realizar una estimación ya que no están definidas el tipo de campañas publicitarias o convenios de colaboración se realizarán. En su lugar, se fijará un presupuesto máximo de **500.000€** para todas las actividades relacionadas con publicidad.
- **Sistemas de la información.** Cinco actividades identificadas que tiene que ver con sistemas de información y desarrollos informáticos. El coste estimado es de unos **602.460€**, suponiendo el peor caso en el cual hay que desarrollar una nueva web para mejorar el posicionamiento web.
- **Formación.** Tres actividades de formación identificadas, de las cuales una sería formación externa, con un coste estimado de 2.000€ por asistente, y podrían asistir 3 personas, por lo tanto **6.000€**. Respecto a las otras acciones formativas, serían desarrolladas por la encomienda de gestión contratada para la revisión de procedimientos, por lo tanto no se computa coste adicional.
- **Revisión procedimientos.** Tres actividades identificadas, de las cuales dos se abordarían con la contratación de una nueva encomienda de gestión. El coste de la encomienda dedicado al plan de mejora se estima en **82.500€**. Por otro lado, el coste de abrir las cuentas en las redes sociales se puede estimar en **15.398€**. El total de este apartado sería **97.898€**.

Además, se tiene en cuenta el coste de las **encuestas de satisfacción** que se realizarán al final de cada año del plan de mejora, con un coste estimado anual de **11.000€**. El resumen de los costes estimados se presenta en la Tabla 16.

Tabla 16. Costes estimados del Plan de Mejora

Interno (Coste Oportunidad)		Coste
DCPU		467.151 €
CSI		79.549 €
	subtotal	546.700 €
Externo		Coste
Publicidad		500.000 €
Sistemas de la información		602.460 €
Formación		6.000 €
Revisión procedimientos		97.898 €
Encuesta satisfacción		44.000 €
	subtotal	1.250.358 €
	TOTAL	1.797.058 €



4.4 Evaluación del Plan de Mejora

Para realizar la evaluación del plan de mejora se establece **como responsable del cumplimiento del plan de mejora** al jefe de la División de Calidad y Protección al Usuario, y se crea un **comité de seguimiento del plan**, que se reunirá cada dos meses, donde el responsable del cumplimiento presentará los avances del plan y se decidirá sobre los criterios de éxito de los distintos objetivos. El comité está integrado por

- Director de Seguridad de la Aviación Civil y Protección al Usuario (DSACPU)
- Jefe de la División de Calidad y Protección al Usuario (DCPU)
- Jefa del Departamento de inspección y relación con usuarios (DIRUS)
- Jefe del Departamento de inspección comercial (DICOM)

Puntualmente se convocará a este comité de seguimiento a un representante de la coordinación de sistemas de información, bien sea a su titular o bien sea al jefe de Área de Administración Electrónica, cuando se trate de revisar la implementación de una aplicación informática.

Asimismo, se realizará una **gestión de riesgos**⁷ del plan de mejora. Para ello se identificarán los riesgos de cada objetivo o actividad. Estos riesgos podrán ser, entre otros, aumento de los costes, retrasos de la programación, disminución de calidad, y se realizará un análisis de riesgos, así como una planificación de respuesta al riesgo, con las diversas estrategias: eliminación o evitación, transferencia, mitigación o aceptación. Esta gestión de riesgos se revisará en el comité de seguimiento para tomar las decisiones necesarias.

Por otro lado, para llevar a cabo sus tareas, el responsable del cumplimiento del plan definirá, en los dos meses anteriores al comienzo de un año incluido en el período considerado, un **plan anual**, en el cual se definirá con mayor detalle cada uno de los objetivos operativos y las actividades contenidas en los mismos. Así, para cada objetivo y actividad se definirán, como mínimo:

- Los **resultados o productos de cada actividad**, es decir, los documentos, informes o actas de reunión concretos que se generaran o, en su caso, la firma los mismos cuando se trate de aprobaciones.
- Las **personas que realizarán las actividades**, puesto que en este plan se han indicado los responsables de conseguir su ejecución, que puede ser distinto de quienes deben realizar la actividad.
- Los **indicadores de proceso** (output) para poder realizar los controles de ejecución en las actividades. En el plan de mejora se han definido los indicadores de los objetivos estratégicos, los cuales son indicadores de resultado o impacto (*outcome*), por ese es necesario definir dichos indicadores de proceso.

⁷ Información obtenida de la wiki de la Escuela de Organización Industrial:
http://www.eoi.es/wiki/index.php/GESTIÓN_DE_RIESGOS_en_Gestión_de_proyectos



Este plan anual se presentará al comité de seguimiento en diciembre de cada año, para su aprobación para el año siguiente.

Tanto el seguimiento del plan anual como de la gestión de riesgos se realizará con unas **fichas de seguimiento de actividad**, con el siguiente formato:

Tabla 17. Formato de ficha de seguimiento de actividad

OE1.1	Incrementar el conocimiento del servicio de protección al pasajero.		
OO1.1.1	Realizar campañas institucionales de publicidad.	mar-14 sep-15	
.A1	Definir el tipo de campaña: vallas publicitarias, periódicos impresos, publicidad on-line, radio, televisión. Se requiere contactar y coordinar con la Subdirección General de Información y Comunicación, dentro de la Subsecretaría del Ministerio de Fomento.	mar-14 ago-14	
Responsable	Realizan actividad		
DCPU	Director de Seguridad de la Aviación Civil y Protección Usuario (DSACPU) Jefe de la División de Calidad y Protección al Usuario (DCPU) Directora de AESA Secretario General de AESA Subdirector General de Información y Comunicación, de M ^º Fomento		
Producto(s)			
Documento con la definición de la campaña			
Indicador(es) de proceso			
% de elaboración del documento (25% elaborado primer borrador; 50% documento revisado; 75% documento aceptado por todos; 100% documento firmado)			
Fec. prevista inicio	Fec. efectiva inicio	Desviación	Motivo/Comentario
03-mar-14			
Fec. prevista fin	Fec. efectiva fin	Desviación	Motivo/Comentario
08-ago-14			
Riesgo(s)			
Respuesta al Riesgo(s)			
Eliminación o evitación/transferencia/mitigación/aceptación			
Comentario general			

Con el conjunto de fichas para cada actividad se podrá realizar el seguimiento de cada uno de los objetivos operativos y por tanto de los objetivos estratégicos.

Finalmente, para poder evaluar el cumplimiento de las líneas y objetivos estratégicos, y en último término, el objetivo general del mismo, que es aumentar el grado de satisfacción de los usuarios del servicio para alcanzar las metas definidas en 2017, se realizará una **nueva encuesta de satisfacción al final de cada año**⁸, para poder ver el impacto real del plan de mejora.

⁸ Ya se está realizando la recopilación de datos para la encuesta de satisfacción 2013.



5 BIBLIOGRAFÍA

PARRADO DÍEZ, SALVADOR (2007): “Guía para la elaboración de planes de mejora en las administraciones públicas”. Ministerio de las administraciones públicas. INAP

VARIOS AUTORES. (2012) Material didáctico entregado en Máster en Dirección Pública 2012-2013. INAP.

Planes de mejora de alumnos de los Cursos Superior de Dirección Pública Local y Superior de Dirección de Recursos Humanos del INAP, disponibles en el Banco de prácticas de gestión de gobiernos locales (página visitada de julio a octubre 2013) <http://cv.inap.es/web/banco-practicas-gobiernos-locales/presentacion>, en particular los planes:

CLAVO MARTÍNEZ, ANA MARÍA (2012). “Plan de mejora de la Gestión Documental de la Agencia Tributaria Madrid”. XI Curso de Dirección Pública Local. INAP

SÚAREZ CAMPO, MARIA DEL MAR (2009) “Control y mejora de gestión en el órgano de tesorería y gestión tributaria del ayuntamiento de Pontevedra” VIII Curso Superior de Dirección Pública Local. INAP

CHICA RAMOS, MARÍA JOSÉ (2007) “Plan de mejora calidad en la gestión de personas” VI Curso de Dirección Pública Local. INAP

ROSADO AYORRAL, JOSÉ ANTONIO (2005) “Plan de mejora de procesos. Ayuntamiento de Cádiz”. IV Curso de Dirección Pública Local. INAP

AEVAL (2010) “Guía para la evaluación de la calidad de los Servicios Públicos” http://www.aeval.es/es/difusion_y_comunicacion/publicaciones/Guias/Guias_Marco_General_Mejora_Calidad/guia_cartas.html

AEVAL (2010) “Fundamentos de evaluación de políticas públicas” http://www.aeval.es/es/difusion_y_comunicacion/publicaciones/Guias/Guias_Evaluacion_Politicas_Publicas_y_Calidad_SSPP/Fundamentos_evaluacion.html

AEVAL (2006) “Guía de orientación para la realización de estudios de análisis de la demanda y de encuestas de satisfacción” http://www.aeval.es/es/difusion_y_comunicacion/publicaciones/Guias/Guias_Marco_General_Mejora_Calidad/guia_analisis.html

RUFÍN R. y MEDINA C. (2012) “Marketing Público: investigación, aplicaciones y estrategia” ESIC Editorial.

ROVIRA J. (2011) “Reset & Reload. Cambias o te cambian. Si los tiempos han cambiado, ¿por qué sigue haciendo lo de siempre?” ESIC Editorial



VARIOS AUTORES. Páginas web sobre SEO consultadas el 22-sep-13:

<http://www.tucamon.es/archives/0000/1666/clase1-seo.pdf>

<http://www.tucamon.es/archives/0000/1641/clase2-seo.Adf>

<http://www.tucamon.es/archives/0000/1667/clase3-seo.Adf>

<http://brunovd.com/75-pasos-para-seo-y-posicionamiento-en-buscadore/>

MINISTERIO DE FOMENTO. S. E. DE INFRAESTRUCTURAS, TRANSPORTE Y VIVIENDA (2012) “Plan de Infraestructuras, Transporte y Vivienda PITVI (2012-2024)”

NORMATIVA

LEY 28/2006, de 18 de julio, de Agencias Estatales para la mejora de los servicios públicos

REAL DECRETO 184/2008, de 8 de febrero, por el que se aprueba el Estatuto de la Agencia Estatal de Seguridad Aérea

LEY 21/2003, de 7 de julio, de Seguridad Aérea (LSA)

REGLAMENTO (CE) Nº 261/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo de 11 de febrero de 2004 por el que se establecen normas comunes sobre compensación y asistencia a los pasajeros aéreos en caso de denegación de embarque y de cancelación o gran retraso de los vuelos, y se deroga el Reglamento (CEE) nº 295/91

REGLAMENTO (CE) Nº 1007/2006 del Parlamento y del Consejo, de 5 de julio de 2006, sobre los derechos de las personas con discapacidad o movilidad reducida en el transporte aéreo

REGLAMENTO (UE) Nº 524/2013 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 21 de mayo de 2013, sobre resolución de litigios en línea en materia de consumo y por el que se modifica el Reglamento (CE) nº 2006/2004 y la Directiva 2009/22/CE.

DIRECTIVA 2013/11/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 21 de mayo de 2013, relativa a la resolución alternativa de litigios en materia de consumo y por la que se modifica el Reglamento (CE) nº 2006/2004 y la Directiva 2009/22/CE.

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



Anexo A Estimación de coste de los recursos externos

A continuación se detallan las actividades identificadas que necesitarán recurrir bien a nuevas licitaciones o bien a la contratación de nuevas encomiendas de gestión, y por lo tanto supondrán un coste adicional. De las que es posible, se ha estimado su coste.

- **Publicidad:** Cuatro actividades identificadas. Resulta difícil realizar una estimación ya que no están definidas el tipo de campañas publicitarias o convenios de colaboración se realizarán. En su lugar, se fijará un presupuesto máximo de **500.000€** para todas las actividades relacionadas con publicidad.

id	Objetivos operativos / Actividades	Coste
OO1.1.1	Realizar campañas institucionales de publicidad.	
.A3	Contratación y desarrollo de la campaña.	Difícil estimar coste
OO1.1.2	Establecer convenios de colaboración con los gestores aeroportuarios, principalmente Aena, para aumentar/modificar la presencia de carteles publicitarios en los aeropuertos.	
.A3	Firma y desarrollo del convenio de colaboración.	Difícil estimar coste
OO1.1.3	Establecer convenios de colaboración con las organizaciones del Consejo de Consumidores y Usuarios para la difusión de las funciones de AESA.	
.A4	Firma y desarrollo del convenio de colaboración.	Difícil estimar coste
OO3.1.1	Conseguir la información sobre el cumplimiento, ya sea a través de las compañías o a través del pasajero.	
.A3	Realizar las campañas de concienciación para que los pasajeros notifiquen el seguimiento del expediente.	Difícil estimar coste

- **Sistemas de la información.** Cinco actividades identificadas que tiene que ver con sistemas de información y desarrollos informáticos. El coste estimado es de unos **602.460€**, suponiendo el peor caso en el cual hay que desarrollar una nueva web para mejorar el posicionamiento web.

id	Objetivos operativos / Actividades	Coste
OO1.2.2	Mejorar el posicionamiento interno: mejoras sobre la web de AESA respecto a contenido, apariencia, accesibilidad, en particular a la parte de derechos de pasajeros.	
.A3	Implementar la estrategia escogida.	Depende de la estrategia. Caso peor necesidad de una nueva web, con coste estimado de 120.000€
OO1.4.3	Desarrollar e implantar el canal de acceso vía web a través de la sede electrónica.	
.A1	Desarrollar la aplicación informática.	Jefe Proyecto: 250h Analista: 320h Analista-Programador: 640h Programador: 1280h Técnico BBDD: 250h



		Coste estimado: 101.500€
OO1.5.3	Desarrollar e implantar el canal de acceso vía dispositivos móviles (Apple(IOS) y Android)	
.A1	Desarrollar la aplicación informática.	Jefe Proyecto: 250h Analista: 320h Analista-Programador: 640h Programador: 1280h Técnico BBDD: 250h Coste estimado: 101.500€
OO2.2.3	Desarrollar e implementar la aplicación informática	
.A1	Desarrollar la aplicación informática.	Jefe Proyecto: 440h Analista: 640h Analista-Programador: 960h Programador: 2400h Técnico BBDD: 400h Coste estimado: 177.960€
OO2.3.4	Desarrollar e implementar el concepto 'ventanilla única' en el canal de acceso vía web a través de la sede electrónica.	
.A1	Desarrollar la aplicación informática.	Jefe Proyecto: 250h Analista: 320h Analista-Programador: 640h Programador: 1280h Técnico BBDD: 250h Coste estimado: 101.500€

- **Formación.** Tres actividades de formación identificadas, de las cuales una sería formación externa, con un coste estimado de 2000€ por asistente, y podrían asistir 3 personas, por lo tanto **6000€**. Respecto a las otras acciones formativas, serían desarrolladas por la encomienda de gestión contratada para la revisión de procedimientos, por lo tanto no se computa coste adicional.

id	Objetivos operativos / Actividades	Coste
OO1.2.1	Adquirir los conocimientos básicos/avanzados sobre SEO y posicionamiento web	
.A3	Realizar los cursos de formación SEO y posicionamiento web.	2000€ x 3 participantes
OO2.1.3	Implantar el procedimiento revisado.	
.A1	Charlas de formación al personal involucrado sobre las modificaciones en el procedimiento, el flujo de trabajo, los nuevos formatos y la forma de almacenar la documentación.	A cargo de la encomienda de gestión de la revisión de procedimientos
OO2.4.3	Impartir los cursos y evaluación continua de la competencia.	
.A1	Realizar los cursos de formación para el personal interno.	A cargo de la encomienda de gestión de la revisión de procedimientos



- **Revisión procedimientos.** Tres actividades identificadas, de las cuales dos se abordarían con la contratación de una nueva encomienda de gestión. El coste de la encomienda dedicado al plan de mejora se estima en **82.500€**. Por otro lado, el coste de abrir las cuentas en las redes sociales se puede estimar en **15.398€**. El total de este apartado sería **97.898€**.

id	Objetivos operativos / Actividades	Coste
OO1.3.3	Abrir las cuentas en las redes sociales.	
		Dependerá de la forma en que se defina. Suponiendo que la gestión de las cuentas las realice un nivel N26:
.A1	Definir la metodología de funcionamiento.	Coste anual N26: 43.996€ Esfuerzo N26: 10% Tiempo: 3.5años
		Coste: 15.398€
OO2.1.2	Revisar el procedimiento interno	
	Redactar el procedimiento y los formatos o plantillas estándar de los documentos que establezca dicho procedimiento.	Ver costes nueva encomienda de gestión
OO2.2.1	Definir los requisitos de usuario necesarios para la aplicación informática	
	Redactar los requisitos de usuario de la aplicación informática, estableciendo los diferentes perfiles, el flujo de trabajo y las diferentes pantallas de la aplicación, así como la gestión documental.	Ver costes nueva encomienda de gestión

Respecto a la nueva encomienda de gestión, el trabajo se desarrollará durante el año 2014 y comprenderá diversas tareas de apoyo a la mejora organizacional de toda la Dirección de Seguridad de la Aviación Civil y Protección al Usuario. Los perfiles profesionales necesarios serían:

- 1 Coordinador de Proyecto: con la titulación de ingeniería o licenciatura en informática (o experiencia similar), con una antigüedad de más de 10 años.
- 1 recurso con la titulación de ingeniería o licenciatura (o experiencia similar), con una antigüedad superior a 5 años.
- 2 recursos con la titulación de ingeniería o licenciatura (o experiencia similar), con una antigüedad superior a 1 año.

Para estos recursos, el importe aproximado estará en torno a los 330.000€. Puesto que la encomienda dará servicio a cuatro divisiones dentro de la dirección, se estima que aproximadamente un 25% del coste será para la División de Calidad y Protección al Usuario, lo que resulta en **82.500€**.