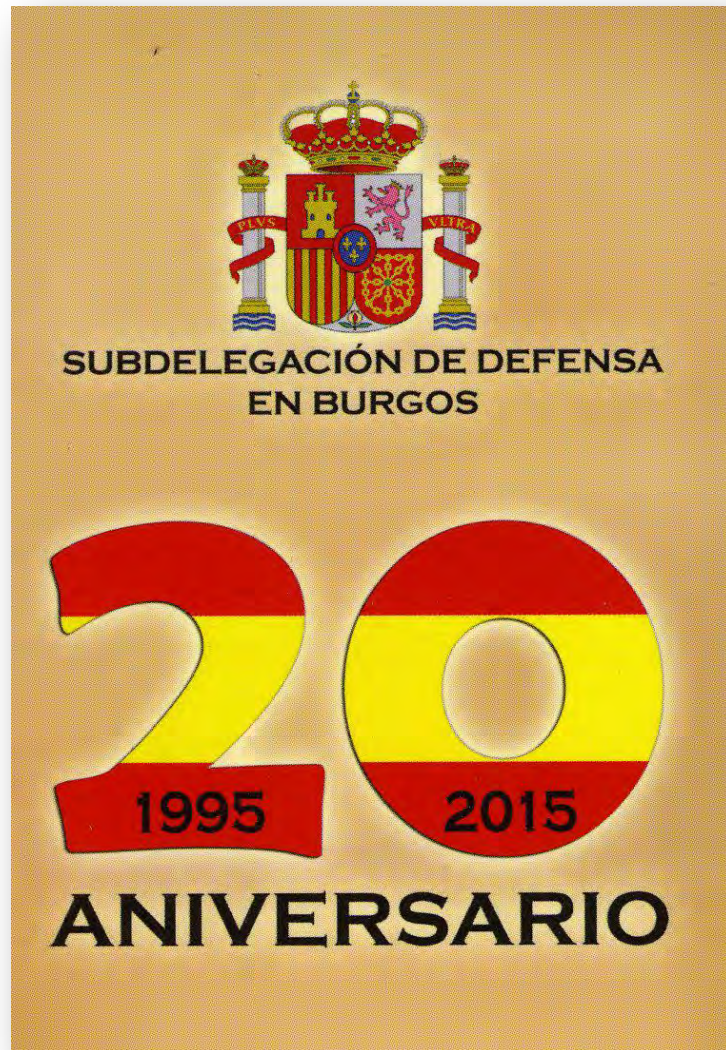


PREMIO A LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN PÚBLICA 2014



MEMORIA

Subdelegación de Defensa en Burgos





ÍNDICE

PRESENTACIÓN	3
Criterio 1. LIDERAZGO	6
Criterio 2. ESTRATEGIA	16
Criterio 3. PERSONAS	25
Criterio 4. ALIANZAS Y RECURSOS	33
Criterio 5. PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS	39
Criterio 6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES	44
Criterio 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS	52
Criterio 8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	61
Criterio 9. RESULTADOS CLAVE	67
LISTADO DE ACRÓNIMOS	74
LISTADO DE CUADROS Y GRÁFICAS	75



PRESENTACIÓN

La provincia de Burgos pertenece a la Comunidad de Castilla y León (España) y tiene una superficie de 14.292 Km², con una población total de 365.382 habitantes, de los cuales 178.966 residen en la capital (48%), siendo la provincia con el mayor número de municipios (371) de España.

Las Delegaciones, Subdelegaciones y Oficinas Delegadas (DSO) se crearon por el Ministerio de Defensa (MINISDEF) cuando se inició un proceso de racionalización y simplificación de su estructura periférica con el objetivo de evitar el gasto que generaba la dispersión de edificios, de instalaciones y de equipamientos técnicos, así como la fragmentación de los recursos humanos en el ámbito de la Administración Militar heredada, para realizar una gestión integrada, bajo los principios de economía del gasto público y eficacia, y sobre la diferenciación entre las funciones operativas o logísticas, que corresponden a los Ejércitos y sus unidades, y aquellas otras más generales o de carácter predominantemente administrativo y de gestión. Para ello realiza una concentración de los servicios, unidades y dependencias de carácter territorial en Áreas funcionales que pasaron a depender orgánicamente de las DSO.

La sede principal de la Subdelegación de Defensa en Burgos (SDDBU), ubicada en el edificio "Fernán González", (1945), está situada en el centro del eje E/O de la ciudad, que conforma la calle Vitoria, en lo que se considera el centro administrativo, junto a Delegación de la Junta de Castilla y León, Comisaría Provincial de Policía Nacional, Jefatura Provincial de Tráfico, SS, SEPE, Delegación de Hacienda y Subdelegación de Gobierno. En la calle Cardenal Benlloch, 1, se ubica el Área de Inspección Industrial, estando previsto su traslado a la sede principal.

Funciones

Según RD 308/2007, sobre organización y funcionamiento de las DSO, corresponde a la SDDBU, dentro de la provincia y en el ámbito de las competencias atribuidas a los órganos superiores y directivos del MINISDEF y a los Organismos públicos adscritos al mismo, el ejercicio de las funciones administrativas y servicios periféricos relacionados con las siguientes materias:

- Ejercer la representación y las relaciones institucionales del MINISDEF en la provincia.
- Difusión de la Cultura de Defensa.
- Reclutamiento, aportación de recursos humanos e incorporación laboral.
- Administración del personal militar retirado o en situación de reserva sin destino.
- Gestión administrativa del personal militar del ET en activo, asignado por "Encomienda de Gestión".
- Administración del personal civil, funcionario o laboral, que preste servicio en unidades, centros u organismos del MINISDEF.
- Aplicación de políticas de apoyo a la movilidad geográfica y otras complementarias de la

protección social y, en general, relacionadas con la acción social del personal militar.

- Prevención de Riesgos Laborales.
- Gestión patrimonial.
- Inspección de Calidad y Seguridad Industrial.
- Asistencia a cargos y autoridades del MINISDEF.

Corresponde asimismo, la asistencia y apoyo de carácter administrativo, al Juzgado Togado Militar Territorial nº 43 y a la Intervención Delegada de la Defensa en Burgos. Además de asistir, de acuerdo con sus capacidades, a la Delegación Provincial del ISFAS, Delegación del Patronato de Huérfanos, Comité Provincial del Personal Laboral y secciones sindicales, Hermandad de Veteranos y Asociaciones profesionales reconocidas y ubicadas en el edificio.

La SDDBU depende orgánicamente de la Delegación de Defensa de Castilla y León (DDCyL) y sus Áreas, bajo la dirección de un Gestor nombrado por libre designación, dependen funcionalmente de los Órganos Superiores y Directivos del MINISDEF y de los organismos públicos adscritos al mismo, que resulten competentes por razón de la materia.

Estructura

La estructura que se presenta, establecida específicamente por la dirección de la SDDBU, es conforme al RD ya citado y a la Orden DEF/91/2008, que desarrolla su organización y funcionamiento (*cuadro 0.1*):

Un Órgano de Dirección. Responsable de la gobernanza y buen funcionamiento, que lidera el camino a la Excelencia emprendido y al que le corresponde la representación y relaciones institucionales, así como la difusión de la Cultura de Defensa. Dispone de un Comité de Dirección, formado por todos los Jefes de Área, que durante este ciclo ha ido cediendo atribuciones al CdC.

Un Órgano de Apoyo. Responsable de la asistencia técnica al Subdelegado, la gestión de los servicios generales, unidades y dependencias no atribuidas específicamente a otro Área.

Un Área de Personal y Apoyo Social. Responsable de la administración del personal militar retirado o en situación de reserva sin destino o en activo pendiente de destino del ET y del personal civil, funcionario o laboral, asignado al MINISDEF en la provincia, la prevención de riesgos laborales y las que se deriven de la aplicación de políticas de apoyo a la movilidad geográfica y otras relacionadas con la acción social del personal militar.

Un Área de Reclutamiento. A cargo de las actividades asociadas al reclutamiento, a la aportación de recursos humanos y a la incorporación laboral del personal que finalice su compromiso.

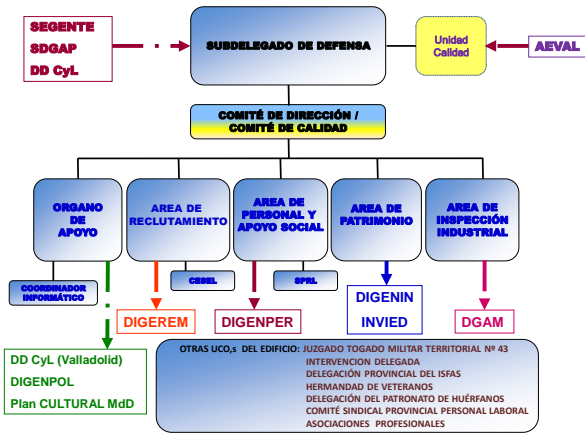
Un Área de Patrimonio. Dedicada a gestionar las propiedades del MINISDEF, además de aquellas viviendas, pabellones o locales pertenecientes al Instituto de Vivienda, Infraestructura y Equipamiento de la Defensa en la provincia.



Un Área de Inspección Industrial. Que desarrolla las actividades asociadas a la inspección de calidad y a la seguridad industrial de las empresas relacionadas con la Defensa.

Una Unidad de Calidad. Que promueve y realiza un seguimiento de las tareas derivadas de la gestión de la Calidad en el que está inmersa la Organización, según el modelo EFQM de Excelencia.

ORGANIGRAMA Y RELACIONES FUNCIONALES (cuadro 0.1)



Personal

Se dispone de un total de 36 personas entre personal militar, funcionario y laboral (cuadros 0.2 y 0.3).

DISTRIBUCIÓN POR CATEGORÍA PROFESIONAL (cuadro 0.2)

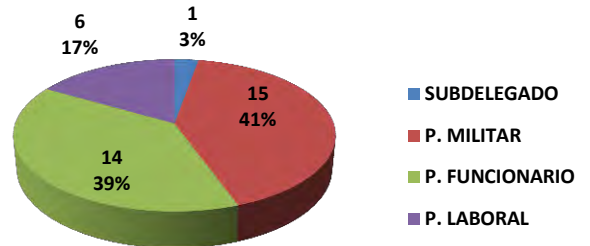
EMPLEO / PUESTO / CAT.	CAT. / NIVEL / GR.	TOTAL
PERSONAL MILITAR		
EMPLEO	CATEGORÍA	TOTAL
CORONEL	SUBDELEGADO	1
TENIENTE CORONEL	J. ÓRG. DE APOYO	1
	J. Á. RECLUTAMIENTO	1
	J. Á. INS. INDUSTRIAL	1
COMANDANTE	J. Á. PERS. Y AP. SOC.	1
	2º J. RECLUTAMIENTO	1
CAPITÁN	C. GENERAL E.T.	1
	ING. POLITÉCNICO	1
	PSICÓLOGO	1
SUBTENIENTE/BDA	C. GENERAL E.T.	3
SUBTENIENTE/BDA	C. GENERAL E.A.	2
SARGENTO 1º	C. GENERAL E.A.	1
CABO	C. GENERAL E.T.	1
PERSONAL FUNCIONARIO		
PUESTO	NIVEL	TOTAL
J. SERVICIO PREVENCIÓN	NIVEL 27	1
TÉC. DE PREVENCIÓN A	NIVEL 26	1
JEFE NEGOCIADO	NIVEL 18	1
	NIVEL 16	5
	NIVEL 15	2
AUXILIAR OFICINA	NIVEL 15	1
	NIVEL 14	2
OPERADOR PERIFÉRICO	NIVEL 14	1
PERSONAL LABORAL		
CATEGORÍA	GRUPO	TOTAL
TÉC SUP. GEST SERV COM.	GRUPO 3	2
OF. SERV. COM.	GRUPO 4	1
AY. GEST. Y SERV. COM.	GRUPO 5	3
TOTAL 36		

Gestión Económica

La gestión económica se lleva a cabo mediante la ejecución del presupuesto anual asignado en los Presupuestos Generales del Estado. Dicha gestión se

realiza mediante la aplicación del sistema de anticipos de Caja Fija, regulado en la Orden DEF/388/2006 de enero.

Plantilla Subdelegación (cuadro 0.3)



Gestión de Instalaciones y Equipos

Se dispone de un Plan Director propio, donde se asignan zonas de trabajo a cada área, según sus necesidades. La gestión de las instalaciones, se basa en la ejecución del Plan de Obras, basado en el mantenimiento preventivo y correctivo de acuerdo con los créditos asignados, junto con el Plan de Seguridad integral, que se revisan anualmente.

Gestión de la Tecnología

Se ha apostado de forma decidida por la implantación de las TIC,s. Para ello se cuenta con un Coordinador Informático y su equipo, cuyo papel es mantener el desarrollo tecnológico, que permita impulsar la creatividad y la innovación, a la vez que realiza la gestión de los equipos, uso de aplicaciones informáticas, correo electrónico, Internet, etc., con el apoyo del Centro de Atención a Usuarios del MINISDEF.

Gestión de la Calidad

En 2006 la Vicesecretaría General Técnica (VICESEGENTE), siguiendo el espíritu de creación de las DSO y mediante la implicación de su titular, inicia un estilo de gestión, distinto al tradicional, basado en la mejora continua en las formas de actuación y adquiriendo el compromiso firme de implantarlo y desarrollarlo plenamente en la Organización. Para ello decide aplicar el modelo EFQM de Excelencia, adaptado por AEVAL a las Administraciones Públicas, y emite tres Directivas de CALIDAD, cuya finalidad son establecer las referencias y orientaciones necesarias y ordenar las actividades requeridas para que se pueda acometer la evaluación de todas las DSO.

En base a estas directivas se procedió a establecer un calendario de actividades (cuadro 0.4).

Misión Visión y Valores

La Misión de la SDDBU, dentro de su ámbito territorial, está determinada por las competencias atribuidas a los órganos superiores y directivos del MINISDEF y las funciones que le atribuye el R.D. 308/2007, sobre organización y funcionamiento de las DSO y de acuerdo con la Directiva de Calidad dispone de una MVV en vigor, según se indica en el criterio 1 (cuadro 1.a.1).



CALENDARIO DE ACTIVIDADES (cuadro 0.4)

Año 2006

- VICESEGENTE publica la Directiva 01/2006/Calidad "Programa de racionalización de la Organización Periférica del MINISDEF, Sistema de Calidad, Evaluación de las DSO".
- El Subdelegado de la SDDBU asiste a las Jornadas sobre Plan de Calidad convocadas por VICESEGENTE.
- El Delegado de la DDCyL elabora el documento marco "Compromiso por la Calidad".
- El Subdelegado de la SDDBU informa al personal sobre la implantación del modelo EFQM en la Organización periférica y anuncia que se realizará una Autoevaluación EFQM.
- El Subdelegado de la SDDBU se reúne con los Gestores de Área, asumen el documento marco Compromiso por la calidad.
- Se constituye el CdC y nombran a los Jefes de los Equipos de Autoevaluación.
- Se realiza la primera ECL de la VICESEGENTE.
- El CdC nombra a los miembros de los Equipos de Autoevaluación.
- El Subdelegado de la SDDBU reúne al personal, explica e inicia la implantación de la gestión por procesos.
- La SDDBU crea su Foro de Calidad en la red.
- VICESEGENTE elabora la "Directiva 02/2006/CALIDAD, da continuidad a la anterior, ordenando todos los conceptos en un Plan Director e implanta una política de incentivos asociada a la misma.
- El CdC aprueba el documento "MISIÓN, VISIÓN y VALORES" y las directrices para llevar a cabo la primera Autoevaluación por el sistema cuestionario, obteniendo un resultado de 236 puntos.
- La SDDBU redacta y lleva a cabo la primera ESC.
- Se recibe la visita del Equipo de Validadores del MINISDEF, validando la puntuación obtenida.

Año 2007

- El CdC nombra el Equipo de Mejora.
- En febrero queda concluido el Plan de Mejora 2007.
- Se crean las figuras del "Responsable de Comunicación", "Responsable de Formación" y "Coleccionista de Errores".
- En abril se crea el "Foro de Calidad de la SDDBU".
- Se informa al personal del resultado de la Autoevaluación y de las Acciones de Mejora puestas en marcha.
- Las Jefes de los Equipos de Autoevaluación imparten charlas, sobre la Autoevaluación y el Plan de Mejora, en las Jornadas anuales de DSO.
- El CdC lleva a cabo la segunda Autoevaluación por el sistema formulario, nombra al Coordinador y a los miembros de los Equipos de Autoevaluación, se obtienen de 264 puntos.
- En octubre, la AEVAL otorga el Sello +200.

Año 2008

- VICESEGENTE publica la DIRECTIVA 03/2008/CALIDAD.
- El Equipo de Mejora redacta el Plan de Mejora 2008.
- Se edita la Carta de Servicios.

- La SDDBU redacta el primer Plan Estratégico.
- Se confeccionan los Procesos y su Mapa.
- Se instala un Buzón de Sugerencias e Ideas Creativas.
- Se redacta una ECL propia de la SDDBU.
- Se revisa y aprueba la nueva MVV.
- Se nombran los miembros de los nuevos Equipos de Autoevaluación.
- Se realiza la tercera Autoevaluación, obteniendo 369 puntos.

Año 2009

- El Equipo de Mejora redacta el Plan de Mejora 2009.
- Se redacta el Plan de Prevención de Riesgos Laborales de la SDDBU.
- Se redacta la Memoria de Gestión de la organización y se solicita el Nivel +300 de Excelencia.

Año 2010

- Se recibe la visita de la Evaluadora de AEVAL.
- La AEVAL certifica, en marzo, el Nivel 300-399 de Excelencia, otorgando el Sello correspondiente.
- El Equipo de Mejora redacta el Plan de Mejora 2010.
- Se redacta el Plan Estratégico 2010-2013.
- Se redacta el Proceso de Encuestas.
- Se remiten las Fichas de Perfil de Puesto a Jefes de Área.

Año 2011

- Se redacta el Plan de Actividades Culturales.
- Se redacta el Plan de Necesidades Formativas.
- Se firman acuerdos de colaboración con las SDD de Segovia, Salamanca y Palencia.
- El Equipo de Mejora redacta el Plan de Mejora 2011.
- Se constituye la Unidad de Calidad.
- Se implanta el Sistema de Gestión por Procesos.
- Adhesión al Foro de Excelencia entre Administraciones Publicas de CyL.
- Identificación de los Grupos de Interés.
- Se editan calendarios con la MVV.

Año 2012

- Se revisa y redacta la nueva CS 2012-2015.
- Acuerdo de Colaboración entre las DSO de CyL.
- Se redacta el Plan de Encuestas.
- Se lleva a cabo la primera Encuesta de Necesidades y Expectativas, redactada por la SDDBU.
- Se redacta el Plan de Comunicación.
- Se redacta el Plan de Ahorro, Eficiencia Energética y Gestión Medioambiental.
- Se redacta el Proceso de Liderazgo. Definición, Evaluación y Mejora.
- Se redacta el Plan de Evacuación.
- Presentación al Premio a las Buenas Prácticas de Gestión Interna 2012.
- Se redacta el Procedimiento Operativo de Racionalización de Recursos.
- Se lleva a cabo la cuarta Autoevaluación, obteniendo un resultado de 492 puntos.
- Se editan calendarios con los Compromisos de la CS.

Año 2013

- El Equipo de Mejora redacta el Plan de Mejora 2013.
- Se redacta la Memoria de Gestión de la organización y se solicita el Nivel +400 de Excelencia.



- La AEVAL concede un Accésit al Premio a las Buenas Prácticas de Gestión Interna 2012.
- Se recibe la visita de la Evaluadora de AEVAL.
- La AEVAL certifica, en noviembre, el Nivel 400-499 de Excelencia, otorgando el Sello correspondiente.
- Se editan calendarios con los logros alcanzados en el Camino a la Excelencia.

Año 2014

- Se revisa el Proceso de Liderazgo. Definición, Evaluación y Mejora.
- Se redacta el Plan de Autoprotección.
- Se redacta el Plan de Acogida y el Plan de Reconocimiento a las Personas de la organización.
- Se establece el Servicio de Atención al Cliente.
- Se redacta la Misión, Visión y Valores de la SDDBU.

- Se redacta el documento de Segmentación de Proveedores.
- Se inicia la redacción del Plan Estratégico 2015-2020.
- Se redacta el documento de XX Aniversario de la SDDBU.
- La AEVAL hace entrega del Premio Cristal, por la certificación en el Nivel 400-499 de Excelencia.
- Se editan calendarios dedicados al XX Aniversario de la SDDBU.

Año 2015

- El Equipo de Mejora redacta el Plan de Mejora 2015
- Se redacta la Memoria de Gestión de la organización para su presentación al Premio a la Excelencia en la Gestión Pública 2014.

Criterio 1. LIDERAZGO

1a. Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia.

En el año 2006 el CdC asumió la MVV de la Subdirección General de Administración Periférica (antes VICESEGENTE). Con posterioridad, en el año 2011 se hizo una primera revisión como consecuencia de los cambios normativos establecidos en el MINISDEF. Durante al año 2014 el CdC ha aprobado la segunda revisión de la MVV de la SDDBU, estableciendo su estrategia orientada hacia la prestación de un servicio público de calidad, evidenciado a través de las sucesivas certificaciones del Nivel de Excelencia otorgadas por AEVAL; mediante la implicación de sus integrantes en los diferentes grupos de trabajo o en las actividades que se realizan, tanto a nivel interno como a nivel externo, afianzando su integración en la sociedad en la que está inmersa y por lo tanto el futuro de la organización. Se han definido nuevos valores basados, tanto en la aptitud y actitud de sus integrantes, como en sus principios éticos, garantizados a través de su orgullo de pertenencia a la organización (*cuadro 1.a.1*).

MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA SDDBU (1.a.1)

MISIÓN

La Misión de la Subdelegación de Defensa en Burgos, dentro de su ámbito territorial, está determinada por las competencias atribuidas a los órganos superiores y directivos del Ministerio de Defensa, y las funciones que le atribuye el R.D. 308/2007, sobre organización y funcionamiento de las Delegaciones de Defensa, entre las que cabe destacar la Difusión de la Cultura de Defensa.

Además, por razones de eficacia, se le atribuye la gestión administrativa del personal del Ejército de Tierra, según la Resolución 420/09841/12, sobre Acuerdo de Encomienda de Gestión a las Delegaciones y Subdelegaciones de Defensa.

El Subdelegado de Defensa, como figura clave de la representación periférica del MINISDEF, ejerce de interlocutor con otras Administraciones y se constituye en un factor ordenador y unitario de la respuesta o servicios que deba proporcionar la Administración Militar.

VISIÓN

La Visión de la Subdelegación de Defensa en Burgos es posicionarse en la élite, como organización de referencia para el resto de Delegaciones y Subdelegaciones de la Administración Periférica del Ministerio de Defensa, a través del reconocimiento de la profesionalidad de sus miembros, de la eficiencia de su gestión, de la permanente búsqueda de mejoras en la organización y de su nivel de compromiso ético con la mejor defensa de los intereses de sus clientes y asociados.

La nueva estrategia de la Subdelegación de Defensa en Burgos contempla como líneas de actuación prioritarias: la Gobernanza en la toma de decisiones, la Transparencia en la gestión de los recursos utilizados y la Responsabilidad Social Corporativa en su contribución al desarrollo sostenible, más allá de los parámetros legales exigidos, en su impacto social, ambiental y económico.



VALORES

- Actitud innovadora y mejora continua.
Fomento de la innovación y adaptación permanente al mejor servicio a los clientes internos y externos.
- Aprendizaje.
Optimización del aprendizaje con la vocación de crear, adquirir, implementar y transmitir conocimiento, así como de modificar el comportamiento de sus componentes.
- Orientación al cliente.
Satisfacción de los clientes, internos y externos, como indicador clave del éxito en el cumplimiento de la misión.
- Responsabilidad y compromiso.
Conciencia de prestar un servicio relevante para el Ministerio de Defensa y que repercute directamente en los usuarios y en la Cultura de Defensa.
- Trabajo en equipo.
Espíritu de equipo, creando un sistema participativo que enriquezca la actividad de la propia organización.
- Empatía.
Trato hacia el ciudadano cordial, cercano y personalizado.
- Excelencia y eficacia en el servicio.
Tenemos la capacidad y la idoneidad para generar un valor añadido superior tanto para los clientes como para los asociados.
- Proactividad.
Llevamos la iniciativa en nuestra relación con los clientes y con el resto de grupos de interés, anticipándonos a los acontecimientos, promoviendo soluciones y tomando propuestas de valor.

Estos propósitos se materializan a través de la segunda edición de la CS 2012-2015, donde se recogen los compromisos que asume la organización para garantizar la calidad en la prestación del servicio público, realizando un seguimiento mensual de su cumplimiento. Estos resultados se exponen en los tabloneros de anuncios para que todos los clientes tengan conocimiento del grado de cumplimiento alcanzado (*cuadro 5.c.1*).

Alineado con la MVV se está redactando el tercer Plan Estratégico (2015-20), que definirá los Objetivos Estratégicos a alcanzar, que se desarrollan mediante Líneas Estratégicas y éstas mediante Acciones de Mejora que se recogen en el Plan de Mejora Anual, de las cuales se hace un seguimiento semestral, donde se evalúan y comparan las acciones implantadas, comprobando así su eficacia. Los resultados son presentados al CdC, que en caso de desviación de algún indicador, encarga el rediseño de la medida. Al finalizar el año se vuelcan estos resultados en el CMI, que es analizado por el CdC, evaluando así el grado de cumplimiento de los objetivos fijados.

Los líderes de la SDDBU son el Subdelegado de Defensa y los Jefes de Área. Ellos son los responsables de difundir la MVV a través de carteles expuestos en la SDDBU, en las reuniones semestrales de objetivos, en las charlas y conferencias, mediante la distribución de calendarios, etc. y de dirigir y orientar la estrategia, actuando de forma ética y responsable, mediante el compromiso adquirido en su toma de posesión como empleados públicos.

Desde 2012 está implantado un Proceso de Liderazgo: Definición, Evaluación y Mejora, que contempla el estilo de liderazgo a ejercer, la autoevaluación de los líderes y la evaluación que éstos reciben de las personas de la organización, con el fin de mejorar la eficacia de su comportamiento. La periodicidad con que se lleva a cabo esta evaluación es bienal.

Dicho Proceso ha sido bien acogido por parte de la Subdirección General de Administración Periférica,

incluyéndolo en la INTRANET del MINISDEF y poniéndolo a disposición del resto de DSO de España en el Foro de Calidad de la Administración Periférica (*cuadro 1.a.2*).

Asimismo este Proceso ha obtenido un Accésit en el Premio Nacional a las Buenas Prácticas 2012, convocado por AEVAL.

A través de los cuestionarios (autoevaluación y evaluación) del Proceso de Liderazgo, los líderes, por un lado, conocen sus capacidades y el liderazgo ejercido por cada uno de ellos y por otro, la percepción que de ellos se tiene entre las personas de la organización. En dicho Proceso se establecen mecanismos de mejora para alcanzar el modelo de liderazgo adoptado. El GT Mejora de Liderazgo es el encargado de cumplimentar y evaluar las evidencias de cada una de las pautas de mejora y de redactar las potenciales acciones de mejora alineadas con los desafíos marcados para presentarlas al CdC para su aprobación y posterior priorización.

Tanto los cuestionarios de evaluación, como el resumen de las acciones prioritarias, así como las pautas cumplimentadas son archivados por el Órgano de Apoyo, dado su carácter confidencial.



Durante 2014 se ha llevado a cabo la segunda Evaluación de Liderazgo obteniendo unos resultados similares a la primera Evaluación (ver 7).

Con anterioridad a la implantación de dicho Proceso, todas las personas de la organización valoraban algunos aspectos del estilo de liderazgo ejercido a través de la ECL (ver 7).

En el ámbito de las relaciones formales, los líderes participan como representantes institucionales del MINISDEF, asistiendo a actos en otras organizaciones. En las Memorias Anuales se recogen sus agendas y actividades, donde se refleja la participación y asistencia a los diferentes actos institucionales en calidad de representantes de la organización, así como sus análisis y propuestas, permitiendo así estudiar y comparar su evolución a lo largo del tiempo (cuadro 1.a.3).

REGISTROS MEMORIA ANUAL (1.a.3)							
TIPO	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Carácter Militar	27	30	41	38	53	55	70
Ayuntamiento de Burgos	5	5	8	13	14	15	29
Junta de Castilla y León	1	2	5	4	5	6	8
Subdelegación de Gobierno	1	2	2	3	4	6	5
Guardia Civil	2	1	1	3	1	2	5
Diputación Provincial	1	1	2	4	6	9	16
Policía Nacional	3	1	3	2	2	2	1
Universidad de Burgos	4	4	8	6	8	10	16
Varios	4	4	7	5	27	94	63
TOTAL	48	50	77	78	120	199	213

El acto de celebración del Día de la Subdelegación brinda la oportunidad de difundir los mecanismos de mejora en la gestión a todos los grupos de interés externos, los cuales son invitados a compartir dicha celebración con los integrantes de la organización (ver 4.e y cuadro 1.a.4).

ASISTENTES EN EL DÍA DE LA SUBDELEGACIÓN (1.a.4)					
INVITADOS	2010	2011	2012	2013	2014
Autoridades Militares	19	28	23	26	25
Autoridades Civiles	-	-	5	7	17
Personal de la SDDBU	44	43	43	40	36
Proveedores	-	3	3	0	0
Familiares	6	14	5	4	1
Asociación Reservistas Voluntarios	1	2	1	4	0
Otros	2	1	1	5	4
TOTAL	72	91	81	86	83

CdC (1.a.5)	
LÍDERES	OTROS COMPONENTES
<ul style="list-style-type: none"> Subdelegado de Defensa Jefe Órgano de Apoyo Gestor Área de Personal y Apoyo social Gestor Área de Reclutamiento Gestor Área de Patrimonio Gestor Área de Inspección Industrial 	<ul style="list-style-type: none"> Técnico de Prevención A Administrativo Área de Inspección Industrial Auxiliar Administrativo de la Unidad de Calidad Una persona de cada Área

Todos los líderes forman parte del CdC (cuadro 1.a.5) y participan activamente en los temas relacionados con la mejora de la calidad en la gestión, formando parte de los GT que se crean para desarrollar la estrategia

(cuadro 1.a.6) al objeto de impulsar el modelo de gestión.

GRUPOS DE TRABAJO (1.a.6)	
2006	Autoevaluación
2007	Equipos de Mejora
2008	Plan Estratégico
2009	Memoria
2010	Encuestas
2011	Procesos
	Comunicación
2012	Medio ambiente
	Liderazgo
	Indicadores Carta Servicios
	Acuerdos
2013	Unificación Indicadores SDDBU
	Autoprotección
	Servicio Atención Cliente
	Plan Acogida y Reconocimiento a las Personas
	Misión, visión y Valores
	Plan estratégico
	Segmentación proveedores
	Resultados Clave
	Premio a la Excelencia
XX aniversario SDDBU	
2014	Revisión Liderazgo

Los líderes, concedores del capital humano de su organización, fomentan una cultura de liderazgo compartido, basada en la confianza y transparencia, mediante la creación de GT formados por personas de todas las categorías y colectivos profesionales en los que pueden desarrollar sus capacidades. Además favorecen la asistencia de una persona de cada Área a las reuniones del CdC, donde pueden exponer sus opiniones y hacer aportaciones sobre los temas tratados.

También, a través del Buzón de Sugerencias e Ideas Creativas implantado en el año 2007, todas las personas de la organización pueden canalizar sus propuestas.

El número de personas implicadas en los GT ha ido incrementándose a lo largo de los años (ver 3.c y cuadro 1.a.7). Estos GT son los responsables de estudiar, analizar y proponer nuevas acciones que faciliten la mejora de la calidad de los servicios prestados así como de las condiciones de trabajo de los miembros de la organización. Estas propuestas son estudiadas por el CdC, como responsable último de su aprobación y posterior implantación, facilitando los medios necesarios, tanto materiales como humanos.

ASISTENTES AL CdC 2011-2014 (1.a.7)	
CATEGORÍA PROFESIONAL	Nº DE PERSONAS
Oficial	4
Suboficial	7
Cuerpo General Administrativo	4
Cuerpo General Auxiliar	7
Laboral Grupo 3	2
Laboral Grupo 4	1
Laboral Grupo 5	2

Los líderes comunican los objetivos cumplidos y los retos a alcanzar, mediante la impartición de charlas y conferencias, como por ejemplo en los discursos impartidos por el Subdelegado en la celebración del Día de la Subdelegación, o en las reuniones semestrales que mantiene con todos los integrantes de la organización.



En esta línea, tanto los líderes como el resto de personas que participan en actividades formativas organizadas por las diversas Administraciones u organizaciones, transmiten al resto de las personas los conocimientos adquiridos, impartiendo charlas sobre las materias cursadas (*cuadro 1.a.8*). Estas charlas fomentan la participación de las personas en actividades formativas en beneficio de la organización, que han sido identificadas y priorizadas en el Plan de Necesidades Formativas (*ver 3.b y 7*).

CHARLAS IMPARTIDAS (1.a.8)	
PONENTE	TEMA
Subdelegado	Implantación de Sistemas de Gestión de la calidad: Normas ISO 9001
	Jornada formativa SDD Vitoria (CdC, Actas, Unidad de Calidad, Cronograma, Documentación/Archivo, Foros)
	Presupuesto Subdelegación
	Calidad en los Servicios Públicos
J. Órgano de Apoyo	Presentación de la CS
	Gestión por Procesos
	Plan de Comunicación
	Jornada y Horarios de Trabajo
	Jornada formativa SDD Vitoria (Plan de Actividades Culturales, Plan de Comunicación)
	Plan de Evacuación
J. Á. Personal y Apoyo Social	Curso RCP y DESA
	Indicadores CS
	Jornada formativa SDD Vitoria (CS, Plan de Necesidades Formativas, Agentes Facilitadores EFQM, Práctica Agentes Facilitadores)
	Modelo EFQM de Excelencia: Criterios Facilitadores
	Indicadores de la CS 2012
J. Á. Inspección Industrial	Transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno
	Metodología de elaboración del Plan Estratégico
	Planes de Mejora y sus Indicadores
	Jornada formativa SDD Vitoria (Plan Estratégico)
	Planes de Mejora y sus indicadores 2012
J. Á. Reclutamiento	CMI – Plan Estratégico – Indicadores
	Plan de Mejora Global e Indicadores
	Proceso de Liderazgo
	Premio AEVAL a las Buenas Prácticas
J. Á. Patrimonio	Jornada formativa SDD Vitoria (Proceso de Liderazgo)
	Liderazgo, Definición, Evaluación y Mejora
	Gestión por Procesos
2º J. Á. Reclutamiento	Jornada formativa SDD Vitoria (Procesos)
	Sistema de Gestión por Procesos
	Plan de Ahorro, Eficiencia Energética y Gestión Medioambiental
	Jornada formativa SDD Vitoria (Gestión Medioambiental)
	Consumos 2007-2012
Unidad de Calidad	Consumos 2013
	Plan de Ahorro, Eficiencia Energética y Gestión Medioambiental – RSC
	Sensibilización en igualdad de oportunidades
	Curso Básico de Riesgos Laborales
Administrativo Personal	Modelo EFQM
	Jornada Formativa SDD Palencia
Ayudante Gestión y Servicios Comunes Patrimonio	Estatuto Básico del Empleado Público
	Gestión de Personal
	Herramientas 5 S

Técnico Superior PRL	Gestión por Procesos
	Prevención de Riesgos Laborales en la SDDBU
	Resultados ECL 2012
	Jornada formativa SDD Vitoria (Proceso de Encuestas, Criterios Resultados EFQM, Práctica Resultados)
	Plan de Evacuación
	Plan de Mejora 2013
	Modelo EFQM de Excelencia: Criterios Resultados
	Resultado de la Encuesta de Satisfacción de Usuarios 2013
	Evaluación del Desempeño
	Plan de Autoprotección
	Curso RCP y DESA
	Evaluación de Riesgos Psicosociales
	Resultados de ECL 2014
	Jornada Formativa SDD Palencia
2º Jefe OAP	Evaluación de la Calidad, Modelo EFQM adaptado a la Administración
Jefe Servicio PRL	Importancia de los factores de riesgo psicosocial en las Evaluaciones de Riesgos
2º Jefe Á.	Primeros intervinientes en los Planes de Autoprotección

Además, los líderes proveen los canales necesarios para fomentar la participación y desarrollar una comunicación fluida entre los miembros de la organización, tal y como se recoge en nuestro Plan de Comunicación, que contempla diferentes canales, como por ejemplo el Buzón de Sugerencias e Ideas Creativas, el correo electrónico, etc. (*ver 3.d*). También se ha creado un archivo, tanto físico como electrónico, para facilitar la gestión del conocimiento, a cargo de la Unidad de Calidad, donde las personas interesadas pueden consultar toda la documentación generada. Los líderes, en su Misión de Difundir la Cultura de Defensa y de Captar e incorporar recursos humanos externos, imparten charlas y conferencias periódicas en otras organizaciones, entre las que cabe destacar las realizadas por el Área de Reclutamiento a los orientadores de los Centros de Enseñanza de Burgos y provincia (*cuadro 1.c.5 y ver 8*). Los líderes también consideran necesaria la organización de actividades extraordinarias que se recogen en el Plan de Actividades Culturales (Visitas culturales, Stand propio en la Feria del Libro, Organización de Exposiciones sobre las misiones de los ejércitos, Organización de Conferencias, distribución electrónica semanal de la Agenda Sociocultural Militar de Burgos, etc.) (*cuadro 1.a.9*), así como otras actividades en beneficio de la sociedad (Campaña navideña de recogida de alimentos, recogida de bolígrafos y tapones para colaborar con ONG, etc.), para fomentar la RSC, mediante la participación e implicación de las personas de la organización, proporcionar un ambiente de cordialidad y darse a conocer a otras instituciones, organizaciones y empresas de la ciudad y provincia de Burgos, fuera de los formalismos habituales del ámbito laboral (*cuadro 1.a.10 y ver 3.e*).

VENTAS/VISITANTES/DESTINATARIOS (1.a.9)				
ACTIVIDAD	2011	2012	2013	2014
FERIA DEL LIBRO	1933 €	1636 €	1888 €	1854 €
EXPOSICIÓN ATALANTA	--	--	--	980
AGENDA SOCIOCULTURAL	--	--	323	1820



PARTICIPANTES EN ACTIVIDADES CULTURALES, FERIA DEL LIBRO y EXPOSICIÓN ATALANTA (1.a.10)

CATEGORIA PROFESIONAL	Nº DE PERSONAS
Coronel	2
Teniente Coronel	6
Comandante	3
Capitán	3
Teniente	1
Subteniente	5

Sargento 1º	1
Cabo	1
Jefe Servicio Prevención	1
Técnico de Prevención A	1
Cuerpo General Administrativo	6
Cuerpo General Auxiliar	6
Laboral Grupo 3	2
Laboral Grupo 4	2
Laboral Grupo 5	4

1b. Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento.

En el Plan Estratégico se definen los objetivos a alcanzar por la organización al finalizar el periodo de vigencia.

Estos objetivos se desarrollan, en último término, a través de los Planes de Mejora anuales en los que se definen unos indicadores para cada acción de mejora puesta en marcha, de los cuales se hace un seguimiento semestral y de forma anual se actualizan en el CMI, el cual sirve para controlar la evolución de la gestión de la organización. Los Planes de Mejora anuales contemplan las medidas a llevar a cabo de una forma ordenada y priorizada durante el periodo de vigencia del Plan Estratégico.

En el CMI se contemplan los indicadores del grado de cumplimiento de la CS, de los Procesos Clave, de los distintos Planes implantados en la organización (Comunicación, Formación, Actividades Culturales, Eficiencia Energética y Gestión Medioambiental, Prevención de Riesgos Laborales, etc.) y todos aquellos que nos lleven a alcanzar los objetivos marcados.

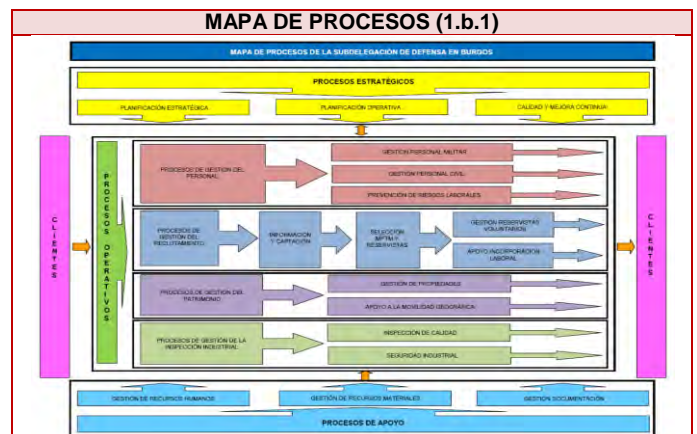
En caso de desviación se ponen en marcha mecanismos de revisión que favorezcan el logro de los objetivos, por ejemplo rediseño de la acción de mejora, revisión de procesos, etc.

Por la propia metodología empleada para la confección del Plan Estratégico, mediante una matriz DAFO, se tienen en cuenta tanto los factores internos como los externos.

El análisis interno se basa en las Autoevaluaciones EFQM, siendo las Fortalezas los Puntos Fuertes reflejados en ellas y las Debilidades sus Áreas de Mejora.

El análisis externo tiene en cuenta el entorno en el que se ubica la organización (político, cultural, demográfico, económico, etc.). Como novedad en el Plan Estratégico que se está confeccionando para el período 2015-2020 se va a utilizar la Técnica de Grupo Nominal para incorporar las necesidades y expectativas de los grupos de interés clave externos. Además se incorporan los datos obtenidos de la ESC (implantada desde 2006 con carácter anual), de la ECL (implantada desde 2008 con carácter bienal), y de la Encuesta de Necesidades y Expectativas (implantada desde 2012 con carácter trienal). De este conjunto de variables se obtienen las Oportunidades que nos brinda el entorno que nos rodea y se identifican las Amenazas para nuestro futuro como organización, pudiendo así establecer mecanismos para afrontarlas con éxito.

En cuanto a la gestión de la organización, ésta se lleva a cabo desde 2011 mediante un Sistema de Gestión por Procesos, unificado para todas las DSO de España. Mediante este Sistema se han definido las responsabilidades de cada departamento de la organización, favoreciendo la iniciativa de las personas. Se redactaron e implantaron los manuales de cada proceso, en los que se especifican objetivos, estrategias, cometidos, perfiles de las personas y documentación necesaria, así como todos los procedimientos de actuación que conforman el puesto de trabajo, y durante el año 2012 se adaptó el Mapa de Procesos a la SDDBU (*cuadro 1.b.1*).



La adaptación consistió en recoger las peculiaridades de la SDDBU en el propio Mapa de Procesos, ya que cada DSO tiene una estructura propia, siendo la SDDBU una de las que más servicios presta a los grupos de interés estratégicos, como por ejemplo: Centro de Selección, Área de Inspección Industrial, Área de Patrimonio y Servicio de PRL. Todos estos servicios dan cobertura a otras provincias que están adscritas a ellos (*cuadro 1.b.2*).

Esto ha supuesto un gran avance en la delegación de responsabilidades y autonomía de funcionamiento para todos los integrantes. Los Procesos, Subprocesos y Actividades son accesibles a través de la INTRANET del MINISDEF.

Con anterioridad a la implantación del Sistema de Gestión por Procesos la organización periférica del MINISDEF se regía por el Libro de Organización y Funcionamiento.



SERVICIO SDDBU (1.b.2)	PROVINCIA ADSCRITA
Centro de Selección	Burgos
	Álava
	Vizcaya
	Guipúzcoa
	Cantabria
	La Rioja
Área de Inspección Industrial	Soria
	Burgos
	Álava
	Vizcaya
	Guipúzcoa
	Navarra
	Cantabria
	La Rioja
	León
	Palencia
Valladolid	
Área de Patrimonio	Soria
	Burgos
Servicio de PRL	Soria
	Burgos
	Álava
	Vizcaya
	Guipúzcoa
	Cantabria

El Sistema de Gestión por Procesos tiene asociados unos indicadores para cada uno de los Procesos, de los cuales se hace un seguimiento semestral. Además, el GT Procesos de la SDDBU los revisa de forma bienal (ver 3.c y 5.a).

La gestión de la organización también se mide por el grado de cumplimiento de los compromisos adquiridos en la CS. Su seguimiento se hace de forma mensual y los resultados son expuestos en el tablón de anuncios para conocimiento de todos los grupos de interés y estímulo de las personas de la organización (cuadro 5.c.1 y ver 4.e). Debido al elevado grado de cumplimiento (superior al 98%) en la última revisión de la CS se han contemplado plazos más restrictivos, específicos para la SDDBU (ver 5.a).

La SDDBU, para mejorar su información, establece vínculos y acuerdos con otras organizaciones públicas en materia de gestión de calidad, con el deseo de

superar los niveles de la normativa vigente, por ello se ha integrado en el Foro de Excelencia entre Administraciones Públicas de CyL y ha firmado un Acuerdo de Colaboración entre las DSO de CyL (ver 4.a). Asimismo mantienen reuniones y relaciones, tanto formales como informales, con los grupos de interés, entre las que se puede destacar el Día de la Subdelegación, donde se invita a autoridades civiles y militares de la provincia, así como a proveedores, familias de los miembros de la organización y otros grupos de interés, momento que se aprovecha de manera formal para comprometerse y transmitir a todos los grupos de interés allí representados las acciones llevadas a cabo durante el año y los retos a los que se enfrenta, respondiendo así de la eficacia de la gestión realizada, en aplicación de una política de confianza y transparencia (cuadro 1.a.4).

En cuanto a gestión de recursos humanos y materiales la estructura organizativa de la SDDBU se adapta a las necesidades coyunturales, equilibrando los intereses propios con los de los grupos de interés, mejorando así el rendimiento de la organización y permitiendo el desarrollo de las personas. En esta línea, casi todas las personas tienen un cometido alternativo que desarrollan a demanda, reforzando los puestos que así lo requieren, como por ejemplo los puestos de Información del Centro de Selección, que son reforzados por personal del Órgano de Apoyo perfectamente formado e informado periódicamente de las novedades producidas. Asimismo, de forma anual, cada Jefe de Área y el Subdelegado reflejan en las Memorias Anuales la gestión realizada y materializan las propuestas de mejora de todos los aspectos necesarios. En esta línea de mejora, también se remiten anualmente a la Subdirección General de Administración Periférica las propuestas de necesidades presupuestarias, de mantenimiento y de obras, encuadrado todo ello en un Plan Director, en el que se incluyen las necesidades de material inventariable y no inventariable.

1c. Los líderes se implican con los grupos de interés externos.

La SDDBU, consciente del servicio que presta al ciudadano, trata de satisfacer los derechos, necesidades y expectativas de sus grupos de interés clave. En el año 2010 se creó el GT Acuerdos que identificó los clientes externos, agrupándolos en función del tipo de relaciones que mantienen con nosotros o de las aportaciones que pueden realizar. Posteriormente, en el año 2012 se ha implantado una encuesta asistida de Necesidades y Expectativas de los clientes, tanto en los servicios presenciales prestados, como en las comunicaciones telemáticas. Durante el año 2014 se ha creado el GT Segmentación de Proveedores para llevar a cabo la planificación, gestión y desarrollo de las alianzas externas y conseguir una mejora en la competitividad y en la capacidad de gestión, así como generar valor añadido a la organización. Con esta misma finalidad, desde el año 2006, se realiza la ESC, donde se recogen las observaciones que estimen oportunas.

De igual forma, los clientes externos disponen del Libro de Quejas y Sugerencias y del Libro de Observaciones del Locutorio, donde plasman su percepción sobre el servicio recibido así como posibles mejoras a realizar (ver 6.a).

Con todos los grupos de interés identificados se han establecido contactos se mantienen relaciones de colaboración entre ambas partes (cuadro 1.c.1).

En esta línea, en el Plan Estratégico se recogen los objetivos institucionales a cumplir y las Líneas Estratégicas a seguir, para el establecimiento de alianzas estratégicas y operativas, así como las acciones a realizar con los grupos de interés clave, que nos permiten dar respuesta a sus derechos, necesidades y expectativas, así como facilitar información transparente, difundiéndola a través de los distintos canales de comunicación existentes (ver 4.a).



INTERRELACIÓN DE LOS LÍDERES CON LOS GRUPOS DE INTERÉS (1.c.1)		
CLIENTES	SERVICIO QUE PRESTAMOS	ACCIONES A REALIZAR
HERMANDAD DE VETERANOS	Información de interés sobre las FAS.	Charlas puntuales. Remisión de documentación.
Unidades DE BURGOS CON PERS CIVIL	Gestión de personal civil.	Gestión de documentación.
Unidades DE BURGOS CON PERS MILITAR	Gestión de personal militar.	Gestión de documentación.
DIRECCIÓN PROVINCIAL DE EDUCACIÓN	Información distintas convocatorias y las FAS.	Reunión anual (inicio curso). Reuniones puntuales. Charla anual a los orientadores. Remisión de documentación.
SERVICIOS PÚBLICOS DE EMPLEO JcYL	Gestión de ofertas de empleo.	Tramitación de solicitudes. Gestión de contratación.
CENTROS DE ENSEÑANZA	Información convocatoria FAS.	Charlas puntuales. Remisión de documentación.
	Gestión de solicitudes.	Tramitación de solicitudes. Información de los canales adecuados.
RESERVISTAS VOLUNTARIOS	Información sobre FAS.	Remisión de documentación.
	Gestión tramite de peticiones.	Tramitación de solicitudes.

CALENDARIOS DIVULGATIVOS (1.c.2)	
AÑO 2012	AÑO 2013
<p>SUBDELEGACIÓN DE DEFENSA EN BURGOS</p> <p>MISIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inducir a la innovación y difusión de la cultura de Defensa. • Reclutamiento, aportación de recursos humanos e incorporación laboral. • Administración del personal militar y civil dependiente de la SDD. • Aplicar políticas de apoyo a la acción social para el personal militar. • Prevención de riesgos laborales. • Gestión patrimonial y de apoyo a la movilidad geográfica. • Impulsión de calidad y seguridad industrial. <p>VISIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso de implantar el sistema EFQM de calidad en la gestión. • Compromiso de convertir en una organización de referencia en el MMD. • Por profesionalidad, eficiencia, búsqueda de mejoras y compromiso ético. • En sus misiones, mejorar continuamente el servicio que se presta a los clientes internos y externos de la organización, un hábito de la excelencia. <p>VALORES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fomentar la innovación y adaptación permanente • Optimizar el aprendizaje, para adquirir, aplicar y transmitir conocimiento. • Modificar el comportamiento de su personal para adaptarlo a la situación. • Satisfacción de los clientes, como indicador clave del éxito. • Espíritu de equipo, creando un sistema participativo. • Trabajo honesto y ciudadano cordial, cercano y personalizado. • Conciencia de prestar un servicio relevante para el Ministerio de Defensa y que repercuta directamente en los usuarios y en la cultura de Defensa. 	<p>SUBDELEGACIÓN DE DEFENSA EN BURGOS</p> <p>CARTA DE SERVICIOS 2012-2015 COMPROMISOS CON EL CIUDADANO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tramitar documentación presentada al amparo del art. 38 Ley 30/1992 de Procedimiento Administrativo Común, en un plazo máximo de un día hábil. • Entregar Certificados de Servicios Prestados, en un plazo máximo de cinco días hábiles. • Contestar quejas y sugerencias en un plazo máximo de 10 días hábiles. • Realizar atención presencial en un tiempo de espera inferior a 10 minutos. • Contestar las llamadas telefónicas en un tiempo no superior a un minuto. • Contestar peticiones y consultas en un plazo máximo de 10 días hábiles. • Actualizar información tablón de anuncios al menos una vez por semana. • Facilitar servicio de acceso a la red informática, con un tiempo de espera máximo de 20 min. • Potenciar uso administración electrónica, aspirando al 25%. • Gestionar viviendas y pabellones antes de los 15 días siguientes a su disponibilidad. • Informar personal dependiente de SDD, Resoluciones que les afecten en dos días hábiles desde su publicación en BOD o registro. • Facilitar la información para la que se requiera una actuación posterior, en el plazo máximo de cinco días hábiles.
AÑO 2014	AÑO 2015
<p>SUBDELEGACIÓN DE DEFENSA EN BURGOS</p> <p>CAMINO A LA EXCELENCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> 2005 Marco general para promover la calidad en la AGE. RD 951. 2006 Directiva OI/CALIDAD de SEGENTE. Se constituye el Comité de Calidad. Primera Autoevaluación EFQM. 2007 Primer Plan de Mejora. Plan de Acción de Validación Nivel de Excelencia. CERTIFICADO NIVEL DE EXCELENCIA (AEVAL+200). 2008 Primera Carta de Servicios y Primer Plan Estratégico. Implantación del Mapa de Procesos. Se presenta Memoria EFQM +300. 2009 Tercer Plan de Mejora. Primera Evaluación Externa AEVAL. Concedido SELLO BRONCE de EXCELENCIA (AEVAL +300). 2010 Cuarto Plan de Mejora y Segundo Plan Estratégico. Sistema de Gestión por Procesos Electrónicos. Se constituye la Unidad de Calidad. Se incorpora a Foros de Excelencia en Gestión Pública. Cuarta Autoevaluación EFQM. 2011 Segunda Carta de Servicios con compromisos propios. Se realizan acuerdos con SDD Castilla y León. Se confecciona el Proceso de Liderazgo. Se presenta Memoria EFQM +400. 2012 ACCESIT Premio Nacional Buenas Prácticas Internas. Segunda Evaluación Externa AEVAL. Concedido SELLO PLATA de EXCELENCIA (AEVAL +400). 2013 MEJORA CONTINUA PARA MANTENER EL COMPROMISO CON EL CIUDADANO, CON LA SOCIEDAD, CON ESPAÑA. 2014 	<p>SUBDELEGACIÓN DE DEFENSA EN BURGOS</p> <p>20 ANIVERSARIO</p> <p>1995 - 2015</p>

Hay que destacar, por lo que supone de innovación, los Acuerdos de Colaboración establecidos con las DSO de CyL, teniendo en cuenta sus necesidades organizativas y estratégicas, así como sus capacidades. Dentro de este marco se han constituido varios GT (Plan Estratégico de las DSO de CyL e Indicadores de Procesos Clave) y un Foro de Calidad, con el fin de intercambiar documentación, ideas, buenas prácticas, etc. Con esta misma finalidad y para promover la Excelencia más allá de nuestra organización, se han establecido vínculos con otras organizaciones públicas provinciales (Universidad de Burgos, Policía Local, INSS, Bomberos de Burgos y Dirección Provincial de Educación), con el deseo de complementar las fortalezas de ambas partes. Gracias a ello se han realizado acciones informales de colaboración con la Policía Local en apoyo a las primeras acciones que están llevando a cabo en el campo de la calidad, con los Bomberos de Burgos en apoyo a los simulacros de evacuación que lleva a cabo la SDDBU, etc.

Asimismo se ha dado a conocer nuestra apuesta por la Excelencia distribuyendo documentación informativa, entre la que destacan los calendarios divulgativos de la MVV y de la CS (cuadro 1.c.2).

A su vez, puesto que determinadas Áreas/Servicios dependen funcionalmente de Direcciones Generales del MINISDEF, la Subdirección General de Administración Periférica, en su Plan de Encuestas, programó un sondeo de opinión a los Centros Directivos del MINISDEF sobre su grado de satisfacción con los servicios recibidos de las DSO, a realizar con carácter cuatrienal. De esta forma se generan nuevas necesidades y expectativas. En el informe del sondeo de opinión a los Centros Directivos se recogen una serie de conclusiones, donde se detallan acciones encaminadas a mejorar la relación de las DSO con dichos centros. El 70% de estas acciones se han llevado a cabo por parte de la Subdirección General de Administración Periférica, y el 30% restante se han realizado por parte de la SDDBU, dentro de su ámbito territorial (cuadro 1.c.3 y ver 6.a).

Todas las Áreas son conscientes de esta segmentación de los clientes y se plasma en los procesos, en las relaciones y en la información que se maneja. En este sentido el Subdelegado y los Jefes de Área establecen relaciones con los diferentes grupos de interés para seguir profundizando en los datos obtenidos en las encuestas, como se desprende de las Memorias anuales (cuadro 1.a.3). Buscando beneficios mutuos, se promociona la Cultura de Defensa y se potencia la representación



institucional mediante la participación en diversas actividades extraordinarias, como visitas de autoridades a nuestras instalaciones, participación de las personas de la organización en visitas culturales, Feria del Libro, etc., que estrechan lazos y mejoran la imagen de la organización.

Los mecanismos de recogida de información de los grupos de interés son revisados de forma periódica y sus aportaciones se tienen en cuenta para la mejora de la calidad del servicio prestado (ver 6.a).

CONCLUSIONES ENCUESTA CENTROS DIRECTIVOS (1.c.3)		
CATEGORÍA	DETALLE	RESPONSABLE
INFORMACIÓN	Mejorar la información de los cometidos que desarrollan las DSO.	Subdirección General de Administración Periférica
	Potenciar la difusión de las actividades vinculadas a la cultura de defensa en el ámbito de las DSO.	SDDBU
	Mantener actualizada la guía telefónica de las DSO en la página Web del MINISDEF.	Subdirección General de Administración Periférica
PERSONAL	Formar al personal que atiende al público.	Subdirección General de Administración Periférica
	Aumentar los recursos humanos.	Subdirección General de Administración Periférica
	Más dedicación al trabajo.	Subdirección General de Administración Periférica
	Mejor preparación en tener los conocimientos necesarios para desempeñar los cometidos.	SDDBU
MEDIOS	Dotar de mejores medios informáticos y móviles corporativos a los gestores de área.	Subdirección General de Administración Periférica
	Servicio vía Internet.	SDDBU
PROCESOS TELEMÁTICOS	Informatización de los expedientes.	Subdirección General de Administración Periférica

Además, se aprovecha el Día de la Subdelegación para difundir entre todos los grupos de interés la política de mejora de la calidad en la gestión, así como para confraternizar y fomentar el orgullo de pertenencia (cuadro 1.c.4). Se aprovecha ese día para entregar al Banco de Alimentos de Burgos los productos recogidos durante la campaña navideña, haciendo partícipes a todos los invitados al acto del compromiso que adquieren los integrantes de la SDDBU con la sociedad, animando y alentando a todos los presentes a colaborar en este tipo de acciones.

El Jefe del Órgano de Apoyo tiene continua relación con los proveedores y, especialmente, con las empresas concesionarias de los servicios de limpieza y seguridad, manteniendo con ellos, al menos, una reunión de coordinación anual, con objeto de evaluar la prestación de sus servicios. El Jefe del Área de Personal ejerce de interlocutor con el Comité Provincial de Personal Laboral y con la Junta de Personal Funcionario.

ASISTENTES EN EL DÍA DE LA SUBDELEGACIÓN (1.c.4)					
CATEGORÍAS	2010	2011	2012	2013	2014
CONDECORACIONES					
Personal Militar	3	2	6	5	3
Personal Civil	1	2	2	1	1
RECONOCIMIENTOS					
Personal Militar	2	4	3	1	-
Personal Civil	2	3	1	2	-
Diplomas a Reservistas Voluntarios	11	9	9	3	1
INVITADOS					
Autoridades Militares	19	28	23	28	29
Autoridades Civiles	-	-	5	8	14
Personal de la SDDBU	44	43	43	41	36
Proveedores	-	3	3	-	-
Familiares	6	14	5	4	1
Asociación Reservistas Voluntarios	1	2	1	4	-
Otros	2	1	1	1	1
TOTAL	91	111	102	98	86

En apoyo de la innovación tecnológica es de destacar que el Área de Reclutamiento utiliza una serie de estrategias de marketing para la captación de aspirantes a las FAS, entre las que podemos citar la impartición de charlas y conferencias en centros de enseñanza, cuñas radiofónicas, anuncios en prensa, merchandising, etc. (cuadro 1.c.5). Este Área, en el año 2010, se puso en contacto con la Diputación Provincial de Burgos para que se facilitaran las direcciones web oficiales de todos los Ayuntamientos de la Provincia. El objetivo fue el de solicitar a los Ayuntamientos que insertaran en sus páginas web el enlace directo a www.reclutamiento.defensa.gob.es.

ACCIONES INNOVADORAS DEL ÁREA DE RECLUTAMIENTO PARA LA CAPTACIÓN DE RR.HH. (1.c.5)							
TIPO DE ACTIVIDAD	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
ACCIÓN CAPTACIÓN / INFORMACIÓN	44	116	12	2	11	370	265
COLABORACIÓN CON C. RECLUTAMIENTO	28	22	2	22			
CONFERENCIA ORIENTADOR/DIRECTOR		1	5	1	1	1	1
CONFERENCIAS RECLUTAMIENTO	2	3	13	5	6	13	45
CONFERENCIA UNIVERSIDAD DE BURGOS			12				
E-MAIL			368	64	18	34	20
ENTREVISTAS	77	400	52	97	298	183	265
MERCHANDISING	9	27	3	20	16	18	23
PARTICIPACIÓN FERIAS/FOROS/EVENTOS	17	47	15	7	3	4	2
RUTAS AUTOBUSES EJÉRCITOS	91	107	21	22			
SOLICITUDES DE CITAS	13	107	8			1010	1663
VISITAS A UNIDADES		2	4	4		1	
TOTAL	281	832	501	256	353	1634	2251

El Órgano de Apoyo, como responsable de la tramitación de la documentación, ha implantado la instalación del sistema de mensajería correspondiente al Ejército de Tierra (MESINCET), lo que permite remitir telemáticamente la documentación a las Unidades dependientes de dicho Ejército.

En la ESC, se busca la mejora en la calidad del servicio. Para ello el CdC analiza las observaciones que aportan los clientes, se valora su viabilidad y se implantan aquellas que reporten beneficios para ambas partes. Esta encuesta se realiza de forma



anual por la Unidad de Estudios Sociales del MINISDEF en todas las DSO de España de forma simultánea.

Una vez procesados todos los datos, el informe se inserta en el Foro de Calidad de la Subdirección General de Administración Periférica, momento en el que el GT Encuestas realiza un estudio comparativo de los resultados obtenidos con otras DSO de similares características, obteniendo una serie de conclusiones. Este GT realiza propuestas de mejora que son estudiadas por el CdC, quien decide la implantación de las más adecuadas, asignando los recursos necesarios. Así por ejemplo, se ha mejorado la señalización de las distintas dependencias del edificio, se han dispuesto puntos de información más accesibles, etc. El mismo procedimiento se lleva a

cabo con el Libro de Observaciones del Locutorio: se han duplicado los puestos de consulta, se han renovado los equipos informáticos y se ha incrementado el nivel de iluminación. También, el GT Procesos está estudiando la posibilidad de insertar los formularios de los Procesos para que puedan ser cumplimentados electrónicamente por el propio interesado.

Otras acciones que se han implantado como respuesta a los resultados obtenidos de la Encuesta de Necesidades y Expectativas es el recabar de los clientes que así lo soliciten sus direcciones de correo electrónico para mantener la comunicación por esta vía más eficaz y eficiente, de acuerdo con el compromiso propio de la CS (*ver 5.c y 6.a*).

1d. Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.

Todos los líderes se reúnen, al menos una vez al mes, en su misión de órgano de control, para impulsar, supervisar y revisar la actividad desarrollada a todos los niveles. Tienen una implicación total en temas de mejora continua en la prestación de los servicios, siendo impulsores del cambio en la organización. Son conscientes que es necesario mejorar la comunicación y la empatía para convertirse en referentes internos que inspiren en las personas comportamientos responsables e innovadores. Los líderes, personalmente, han llevado a cabo una importante labor de comunicación. El Subdelegado informa a las personas de la organización de los logros obtenidos en el camino hacia la Excelencia. En apoyo a este enfoque se confeccionó en el 2011 el Plan de Comunicación, para escuchar, comprender y apoyar a las personas, donde se han incluido herramientas ya existentes como son el Coleccionista de Errores (Plan de Mejora 2007), que se creó como figura innovadora para canalizar y dar respuesta a las posibles incidencias detectadas por el personal que pudieran interferir en su correcto funcionamiento y el Buzón de Sugerencias e Ideas Creativas (Plan de Mejora 2008), donde se recogen las propuestas aportadas por las personas. Además, desde el año 2006 está implantada una encuesta de la Subdirección General de Administración Periférica, en relación con la satisfacción del personal destinado en las DSO de España. A su vez, para complementar la información que nos proporciona esta encuesta, en el año 2008, se confeccionó e implantó la ECL, en la que se hace incidencia en aspectos más concretos, proporcionando información sobre las acciones que podemos poner en marcha para apoyar el desarrollo y crecimiento de las personas (*ver 3.b y 7*).

Este proceso de cambio, se apoya en la gestión del conocimiento y en la innovación de tal manera que, de acuerdo con el Plan de Comunicación, las personas reciben información vía Foro de Calidad y a través de las charlas divulgativas de los diferentes cursos en los que participan, exponiendo los conocimientos adquiridos y la experiencia personal, que son apoyados con charlas específicas en materia de calidad en la gestión, y se orientan a la aplicación de

nuevas tecnologías, en especial a la e-Administración (*ver 4.e y cuadro 1.a.9*).

La SDDBU, como organismo público, garantiza la igualdad y la objetividad en todos los procesos de selección, promoción o provisión de puestos de trabajo. En tal sentido, además de las exigencias legales, considera de manera activa medidas de conciliación de la vida laboral y familiar (horario flexible, cómputo de vacaciones, etc.), favoreciendo así el desarrollo personal y profesional de las personas de la organización.

Los líderes están totalmente implicados en todo lo relacionado con la igualdad de oportunidades y contra la posible discriminación. En este sentido la Dirección se ha adherido al protocolo de actuación en caso de acoso laboral y acoso sexual, apoyando y difundiendo durante 2011, la campaña institucional de "Sácale Tarjeta Roja".

Los líderes proveen los mecanismos necesarios para fomentar la participación y desarrollar una comunicación fluida entre su personal, mediante los GT, la implantación del Plan de Comunicación, los desayunos de trabajo por Áreas, etc. Es de destacar la labor realizada por el GT Procesos, que se ha entrevistado con todas las personas en cada puesto de trabajo, revisando el funcionamiento de los procesos y actividades asignadas a los mismos, motivándolas a proponer cambios que innoven la gestión (*ver 5.a*).

El Responsable de Comunicación mantiene informado a todo el personal de lo que acontece y afecta a la organización, tanto dentro como fuera de la misma (actividades culturales, ofertas de hoteles, conferencias, actos militares de otras Unidades de la provincia, difusión de la Agenda Sociocultural Militar, etc.).

Toda la documentación generada por los distintos GT así como las actas de las reuniones del CdC se insertan en el Foro de Calidad, comunicando su publicación a través del correo electrónico.

En el año 2014 se confeccionó el Plan de Acogida, así desde el momento en que una persona es destinada a la Unidad, se facilita la incorporación al trabajo de los recién llegados y se logra que conozcan la



organización, el trabajo que debe desarrollar y el camino a la Excelencia emprendido. Por ello, en el momento de su incorporación reciben información sobre el sistema de gestión de mejora de la calidad de los servicios, junto con la MVV, la CS y otros datos de interés que figuran en el Sistema de Información Local, como por ejemplo viviendas en alquiler o venta, colegios, bibliotecas, centros de salud, hospitales, restaurantes, teatros etc., con la idea de facilitar su integración.

Los líderes apoyan a las personas en su carrera profesional, impulsando y autorizando su asistencia a acciones formativas, permitiendo el desempeño de puestos de trabajo en Comisión de Servicios y posibilitando la movilidad funcional dentro de la propia organización. Los Responsables de Formación Civil y Militar facilitan, a través de diversos canales de comunicación, información precisa para que el personal conozca y participe en las actividades formativas.

La efectividad de todas estas actuaciones la evaluamos a través de diversos medios como son: el grado de conocimiento de la documentación señalada, la implicación de las personas en los cursos de

formación, el orgullo de pertenencia, etc. (ver 3.b y 7). Los resultados de la ECL, relativos a la colaboración entre las personas, son analizados y comparados, permitiendo realizar propuestas de acciones de mejora para alcanzar el éxito continuado de la organización.

Dentro del Plan de Reconocimiento a las personas (año 2014) se incluye el Plan de Evaluación del Rendimiento por Objetivos, que semestralmente evalúa y propone a las personas que han destacado durante ese período y que participa en actividades extraordinarias. También, dentro de este Plan se recoge el sistema de recompensas, a través del cual los Jefes de Área evalúan y proponen la concesión de condecoraciones y menciones para las personas por la prestación de sus servicios. Fruto de la revisión de este Plan, se ha propuesto la regulación de otro concepto, como es la felicitación. En esta línea se han solicitado varias felicitaciones que han sido concedidas por los Órganos Superiores.

Anualmente cada Área en particular, y el Subdelegado en general, elevan una Memoria, que contiene un informe final donde se incorporan todas las propuestas de innovación, con la intención de alinear los objetivos individuales con los de la organización.

1e. Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz.

La estructura general de las DSO está recogida en el RD 308/2007, aunque la SDDBU se adapta a las necesidades actuales y futuras, reorientando el rumbo de la organización hacia las nuevas necesidades, tanto las planteadas a nivel superior (Sistema de Gestión por Procesos a través de la INTRANET), como las implantadas dentro de la organización para prestar un mejor servicio ante las demandas de los grupos de interés (información a través de correo electrónico) o como medida innovadora propuesta por los líderes de la organización (servicio de contestador telefónico de atención al cliente fuera de horario de oficina).

Desde la aplicación del Modelo EFQM de Excelencia en el año 2006 y las sucesivas Autoevaluaciones llevadas a cabo, los líderes han visto la necesidad de crear figuras no reglamentadas que son las encargadas de poner en marcha y realizar el seguimiento de Acciones de Mejora conducentes a la mejora de la calidad de los servicios prestados. Por ejemplo, el Coleccionista de Errores, Responsable de Formación, Responsable de Comunicación, Recolector de Ideas Creativas, Unidad de Calidad, etc. (cuadro 1.e.1).

Desde ese momento los líderes han asistido a cursos de formación específicos, permitiendo así el desarrollo de nuevas competencias para afrontar de forma satisfactoria el cambio producido en la organización. Esta formación ha sido compartida con el resto de las personas por distintas vías (impartición de charlas, Foro de Calidad, etc.).

Con el fin de gestionar eficazmente el cambio, los líderes mantienen relaciones y acuerdos de colaboración con otras instituciones públicas referentes, tanto a nivel local, autonómico, como estatal (cuadro 4.a.1), que junto a la implantación de la

ECL, ESC, encuesta de Necesidades y Expectativas, Evaluación de Liderazgo, Técnica de Grupo Nominal con los grupos de interés estratégicos, facilitan información que sirve de base para la toma de decisiones en el CdC.

Por otro lado, proporciona gran flexibilidad el hecho de que la confección del Plan Director del edificio y el presupuesto económico asignado corresponda al Subdelegado, ya que esto permite realizar trasvases entre las diferentes partidas, en función de las necesidades coyunturales, para ajustar los recursos a las necesidades, dotando a la organización de flexibilidad estructural para obtener el máximo rendimiento con los cambios realizados (ver 4.b).

FIGURAS NO REGLAMENTADAS (1.e.1)	
2007	Coleccionista Errores
	Responsable Comunicación
	Responsable de Formación militar
	Responsable de Formación civil
	Responsable difusión del Plan Calidad
2008	Recolector de Ideas Creativas
2011	Unidad de Calidad
2012	Gestor del Conocimiento
	RSC

Tomando como base las Autoevaluaciones EFQM y con las conclusiones extraídas de la matriz DAFO, se adapta la estructura de la organización, con objeto de potenciar las fortalezas, minimizar las debilidades, aprovechar las oportunidades que nos brinda el entorno y afrontar las amenazas externas. Ejemplo de ello ha sido la creación de la Unidad de Calidad, responsable de custodiar la documentación, mantener actualizado el Foro de Calidad, convocar reuniones de GT y llevar un seguimiento de todas las acciones para informar al CdC de la marcha de cada una de ellas.



Con esta información, el CdC gestiona los cambios en la organización, mediante la aprobación de los Planes de Mejora y de los documentos y figuras que se originan para la implantación de las Acciones de Mejora.

Los Planes de Mejora reflejan el compromiso que la organización adquiere a través de sus líderes en la introducción de cambios que contribuyan al éxito sostenido de la organización. En relación con el compromiso con el cambio, se ha confeccionado la Encuesta de Necesidades y Expectativas de los clientes, con la que se pretende averiguar el grado de conocimiento que tienen sobre los servicios prestados en la actualidad, y conocer qué servicios potenciales podrían demandar en un futuro. Por ejemplo, en la última encuesta realizada, se han demandado servicios electrónicos, como ya se ha citado. Además el GT Plan Estratégico va a utilizar la Técnica de Grupo Nominal con los Jefes de Unidades y de otros organismos públicos de la ciudad para hacer un análisis externo en el que se reflejen las necesidades y expectativas de los grupos de interés estratégicos.

La flexibilidad de los líderes de la organización se demuestra en la adaptación a las nuevas formas de trabajo. Como resultado de la integración de todos los líderes en el CdC, la periodicidad de convocatorias y la amplitud de los temas tratados, se han ido reduciendo el número de reuniones del Comité de Dirección, quedando para aquellos asuntos confidenciales o reservados que fija la normativa oficial. Tras la implantación del Sistema de Gestión por Procesos, el cual se ha realizado de una manera eficaz, se ha pasado de un sistema tradicional-burocrático a la aproximación a la e-Administración, descentralizando las responsabilidades. Por ejemplo, a partir de enero de 2015 el personal militar puede acreditar el derecho a percibir retribuciones por procedimientos informáticos a través de la Sede Electrónica Central del MINISDEF, no siendo imprescindible personarse en la DSO a la que esté adscrito.

Con la participación de las personas de la organización en actividades extraordinarias (Feria del Libro, visitas culturales, etc.) se contribuye a la gestión del cambio, aproximándose a la sociedad en la que está inmersa, facilitando así el éxito de la organización, potenciando las relaciones personales, tanto internas como externas.

Cada acción llevada a cabo tiene un responsable del seguimiento de la efectividad de la medida adoptada, que debe mantener informado al CdC y realizar propuestas de mejora en caso necesario.

Los cambios introducidos en la SDDBU son aprobados por el CdC, asignando los recursos materiales y humanos necesarios para implantarlos en el tiempo definido para cada una de las acciones.

Por ejemplo, el GT Procesos ha llevado a cabo la revisión de todos los Procesos junto con los propietarios de cada uno de ellos, elevando al CdC, propuestas de modificación y de confección de otros nuevos (*ver 5.a*). La responsable del Buzón de Sugerencias e Ideas Creativas, presenta al CdC las propuestas depositadas en él, que toma las decisiones oportunas y las implanta. También se revisa el Libro de Observaciones del Locutorio para estudiar las propuestas que reflejan los usuarios y actuar en consecuencia.

Con el seguimiento y análisis de los Indicadores de Calidad de la CS y su comparación con otras DSO, se comprueba la evolución del cumplimiento de los compromisos en ella adquiridos, adoptando medidas correctoras en caso de desviación (*ver 9*).

Además el Órgano de Apoyo lleva a cabo el seguimiento de los contratos de obras y servicios, proponiendo los trasvases entre partidas presupuestarias necesarios a fin de mantener la rentabilidad, eficacia y eficiencia de la organización. También se mantiene actualizado el material inventariable, tratando de conseguir una organización competitiva, renovando aquel material obsoleto. Asimismo mediante la revisión del Plan de Material informático se mantiene actualizado el inventario y se solicitan y asignan nuevos equipos en función de las nuevas necesidades (*ver 4.c y 4.d*).

Los miembros del GT encargado de la redacción del Plan de Ahorro, Eficiencia Energética y Gestión Medioambiental, son los responsables de llevar a cabo un seguimiento de los indicadores que en él se contemplan proponiendo al CdC las acciones de mejora en caso de observar desviaciones sobre los objetivos marcados. Del estudio de los resultados obtenidos de los indicadores se han llevado a cabo acciones encaminadas a mejorarlos, como por ejemplo la instalación de válvulas termostáticas en los radiadores, instalación de contenedores para la recogida de consumibles informáticos, etc. Asimismo, se han instalado carteles de advertencia en los puntos de consumo (interruptores de luz, grifería de lavabos, equipos informáticos, etc.) (*ver 4.c y 8*).

La evaluación de la eficacia de los cambios introducidos se realiza por el GT Encuestas, mediante las encuestas programadas. Los resultados obtenidos son expuestos al CdC, proponiendo nuevas acciones de mejora y son presentados al resto de los integrantes de la SDDBU en charlas informativas.

Criterio 2. ESTRATEGIA

La SDDBU, desde que emprendió el camino a la Excelencia, ha tenido en cuenta el entorno en el que se encuentra, tanto social, como político, económico, etc. Por ello, se redactó un primer Plan Estratégico (2007-2009) que contemplaba un análisis externo exhaustivo y se confeccionó una matriz DAFO para poder abordar el futuro de la organización. Ante la situación sobrevenida de crisis y de las políticas de austeridad, el entorno cambió de forma sustancial para el desarrollo de la estrategia, por lo que fue necesario revisar el Plan Estratégico y con posterioridad redactar un nuevo Plan Estratégico 2010-2013. En la actualidad se está confeccionando el tercer Plan Estratégico 2015-2020.



2a. La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo.

Los derechos de los grupos de interés están garantizados a través de la normativa de carácter estatal que rige en el MINISDEF. Estos derechos están reflejados en la CS y, en el caso de la SDDBU, con plazos más estrictos, en la última Carta publicada. Como ya se ha comentado, en el nuevo Plan Estratégico se va a introducir la Técnica de Grupo Nominal para investigar más a fondo sobre las necesidades y expectativas de los grupos de interés estratégicos identificados por el GT correspondiente. Para ello se seleccionará un representante de cada uno de ellos y, sobre la base de nuestra MVV y de la CS, se pedirá a los presentes que elaboren un listado de temas, problemas o soluciones a priorizar.

Además las necesidades y expectativas de los grupos de interés se recogen a través de las ESC, ECL, de Centros Directivos, encuestas de Necesidades y Expectativas, del Buzón de Sugerencias e Ideas Creativas, del Libro de Quejas y Sugerencias y del Libro de Observaciones del Locutorio. Los grupos de interés, desde el año 2014, también pueden expresar sus sugerencias a través del correo electrónico.

Todas estas encuestas se realizan con la periodicidad que se recoge en el Plan de Encuestas de la SDDBU (*cuadro 2.a.1*). De acuerdo con cada una de las encuestas realizadas a los grupos de interés estratégicos se han implementado una serie de actuaciones, como por ejemplo:

- Encuesta de Necesidades y Expectativas: Utilización de la Comunicación vía correo electrónico con los clientes externos.
- ESC: Mejora de la señalización de todas las dependencias.
- Buzón de Sugerencias e Ideas Creativas: Instalación de un aparcamiento para bicicletas.
- Libro de Observaciones del Locutorio: Incremento y renovación de equipos.

- ECL: Realización de las Fichas de Perfil de Puesto y confección de un Plan de Necesidades Formativas.

Todas estas actuaciones han llevado a mejorar los cauces de relación entre la SDDBU y los grupos de interés, manifestándose en el resultado de las sucesivas encuestas y por lo tanto del grado de consecución de los objetivos marcados en la relación con los clientes y otros grupos de interés.

Por otra parte y como consecuencia de los contactos mantenidos por el Subdelegado con otras organizaciones, en calidad de grupos estratégicos clave, la SDDBU se ha integrado en el Foro de Excelencia entre Administraciones de la Comunidad de CyL, donde se producen intercambios de información y documentación en beneficio mutuo.

Asimismo, se ha establecido un Acuerdo de colaboración entre las DSO de CyL fruto del cual se han creado tres grupos de trabajo, uno de ellos para la confección de un Plan Estratégico para el conjunto de las DSO, liderado por la SDDBU y los otros dos se han encargado de definir los indicadores de los Procesos Clave.

Además, tanto los líderes como otros integrantes de la SDDBU, acuden a aquellas DSO que así lo solicitan para dar charlas sobre el Modelo EFQM de Excelencia, explicando las actividades que se realizan en la SDDBU y que redundan en su Nivel de Excelencia. Por ejemplo se han impartido charlas formativas/informativas en la SDD Vitoria, en la SDD Palencia y en la SDD Soria.

Con el objeto de minimizar las Amenazas y optimizar las Oportunidades que nos brinda el entorno, el GT Acuerdos ha mantenido contactos para establecer alianzas con distintas organizaciones (Dirección Provincial de Educación de Burgos, Asociaciones de Reservistas de Burgos, Universidad de Burgos, etc.) (*cuadro 4.a.1*).

CRONOGRAMA PLAN DE ENCUESTAS SDDBU (2.a.1)

PREVISTO REALIZAR	CARÁCTER	ESTUDIO	ORIGEN	RESPONSABLE	ÚLTIMO INFORME ENTREGADO	OBSERVACIONES
Año 2015	Anual	Grado de satisfacción servicios recibidos	Subdirección General de Administración Periférica	Unidad de Estudios Sociales del MINISDEF	Año 2014	
Año 2016	Bienal	Evaluación de liderazgo	SDDBU	GT Encuestas	2014	segundo trimestre
Año 2016	Bienal	ECL	SDDBU	GT Encuestas	Año 2014	segundo trimestre
Año 2015	Trienal	Grado de satisfacción trabajo del personal	Subdirección General de Administración Periférica	Unidad de Estudios Sociales del MINISDEF	Año 2012	
Año 2015	Trienal	Necesidades y expectativas de los clientes	SDDBU	GT Encuestas	2012	segundo trimestre

De las acciones llevadas a cabo, como consecuencia de las necesidades planteadas por los grupos de interés, se hace un seguimiento de su efectividad a través de los indicadores fijados para tal fin. El resultado se compara con el obtenido en el ciclo anterior, adoptando nuevas medidas correctoras en

caso de que fuera necesario. De igual forma se plasma el resultado obtenido en la implantación de dichas Acciones de Mejora y en las revisiones periódicas del CMI del Plan Estratégico (*cuadro 2.c.2*). Durante este ciclo para la confección del Plan Estratégico se está llevando a cabo una revisión de



los datos relativos a las tendencias económicas, políticas, de mercado y de la sociedad (matriz DAFO), para la formulación de los Objetivos, Líneas Estratégicas y Acciones de Mejora. Se adjunta la matriz DAFO del aspecto sociedad del Plan Estratégico 2010-2013 (*cuadro 2.a.2*), prorrogado hasta la finalización del nuevo Plan Estratégico 2015-2020, ya que es el aspecto más relevante para mejorar y potenciar los servicios que prestamos a los ciudadanos. Además los Planes Estratégicos contemplan su revisión ordinaria, que se realiza, como mínimo, una vez al año a través de los Planes de

Mejora. También está prevista su revisión extraordinaria, llevándose a cabo siempre que se produzcan modificaciones sustanciales en el marco normativo.

Toda la documentación generada, así como las acciones llevadas a cabo son difundidas a través del Foro de Calidad, en los tablones de anuncios y en la Memoria Anual que se presenta el Día de la Subdelegación, donde son invitados los representantes de cada uno de los grupos de interés estratégicos (*cuadro 1.a.4*).

MATRIZ DAFO PLAN ESTRATÉGICO 2010-2013 (ASPECTO: SOCIEDAD) (2.a.2)

ANÁLISIS DE LOS FACTORES INTERNOS

FORTALEZAS	DEBILIDADES
(S1) Se realizan campañas de publicidad muy reconocidas por la sociedad.	(s1) No existen datos acerca del papel que la SDDBU desempeña en la sociedad.
(S2) Se realizan jornadas de puertas abiertas para un acercamiento del entorno a la organización.	(s2) Falta realizar comparaciones con organizaciones similares para ver la percepción que tiene la sociedad de la SDDBU.
(S3) Hay buenos resultados, por parte del Área de Reclutamiento, en cuanto a la creación de empleo.	
(S4) Se cumple normativa relativa a facilitar los accesos a discapacitados.	

ANÁLISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
(1S) Burgos se puede considerar una ciudad de tamaño medio-bajo (180.569 personas), cómoda y tranquila , donde la edad media de la población se sitúa en 40,47 años.	(1s) Existe un envejecimiento de la población (el índice de vejez es 17,2%, obtenido como la población de 65 o más años sobre la población total) superior a ciudades del entorno y, en general, a regiones del sur, con mayores tasas de natalidad e inmigración.
(2S) Es una ciudad vertebrada en torno al río Arlanzón y los jardines de sus riberas, que constituyen un eje verde que da una alta calidad medioambiental .	(2s) Según las encuestas realizadas a la población los problemas medioambientales de mayor importancia son el tráfico, contaminación, ruido, basura y calidad del agua.
(3S) La sociedad burgalesa tiene un relativamente alto nivel de desempleo en su población femenina (7,37%).	(3s) Existe un bajo nivel de desempleo en su población masculina (6,50%).
(4S) La encuesta del CIS (junio de 2006) entre la población española mayor de 18 años puso de manifiesto que la valoración de la profesión militar mejora cuando se mantiene un mayor contacto con ella .	(4s) Además, la encuesta del CIS también determina que la profesión militar es de las menos valoradas en la sociedad.
(5S) Es una ciudad donde falta infraestructura turística que explote al máximo el potencial de la ciudad. Un 45% de los turistas no pernoctan en Burgos, pasando unas horas o el día entero sin llegar a hacer noche.	(5s) La renta per cápita es alta (22.141 €), siendo la mayor de Castilla y León y estando por encima de la media española (19.768 €).
(6S) La existencia de Unidades Militares a lo largo de la historia permite afirmar que las FAS gozan de buena imagen en la sociedad burgalesa.	(6s) La juventud tiene un alto grado de formación .

2b. La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades.

Estamos convencidos de que la mejora de la calidad en la prestación de servicios públicos es una carrera de fondo y no una carrera contra reloj, por lo que durante los últimos tres años nos hemos centrado en el diseño de Planes, Programas y Estrategias para afianzar los pasos que se van dando en el camino hacia la Excelencia. Por ello, se ha optado por actualizar la Memoria de Gestión realizada en el año 2013 y presentar dicha Memoria al Premio a la Excelencia, para comprobar que la estructura de la organización ha asumido los retos planteados, integrando en el trabajo diario las acciones implantadas, y que por lo tanto, los resultados que se plasman en la presente Memoria son satisfactorios. Además, coincidiendo con cada ciclo de cambio de Subdelegado (tres años) realizamos una Autoevaluación con el Modelo EFQM de Excelencia, para analizar los cambios implantados por la dirección e identificar nuevas necesidades para alcanzar los retos planteados en los sucesivos Planes

Estratégicos. Estas necesidades detectadas como Áreas de Mejora se priorizan (*cuadro 2.b.1*) y se recogen en un Plan de Mejora, como Acciones de Mejora, para las que se fijan plazos de implantación, indicadores y recursos, tanto materiales como humanos.

PRIORIZACIÓN ÁREAS DE MEJORA (2.b.1)

FACTORES DE VIABILIDAD	
	Tiempo inferior a 8 meses
	Abordable internamente
	Factor multiplicador
FACTORES DE PONDERACIÓN	
	Peso dentro del modelo EFQM (impacto sobre la puntuación total)
	Resultados (efectos en la SDDBU)
	Medible (susceptible de ser evaluada)
	Rentabilidad (eficacia y eficiencia)
	Urgencia (necesidad de su implantación)
	Tiempo necesario para sentir la mejora (valorado inversamente proporcional)
	Consenso (grado de aceptación dentro del equipo)
	Impacto social (influencia en la sociedad)



Cada Acción de Mejora forma parte de las Líneas Estratégicas, fijando un peso para cada una de ellas. A su vez, las Líneas Estratégicas se integran en los Objetivos Estratégicos, dando así cumplimiento a la Misión de la organización. De forma periódica, (trimestral, semestral, anual, en función de la Acción de Mejora de que se trate), se revisan los indicadores que son volcados anualmente en el CMI del Plan Estratégico (*cuadro 2.c.2*), observando de esta forma la evolución del cumplimiento de cada uno de los Objetivos Estratégicos fijados.

Mediante estas Acciones de Mejora se han desarrollado durante los últimos años distintos Planes de Acción para alcanzar los Objetivos Estratégicos y dar cumplimiento a la Misión de la organización (*cuadro 2.b.2*). Cada uno de estos Planes se revisa de forma periódica y se actualiza en función de los cambios normativos que les afecten. Llevan asociados unos objetivos y unos indicadores de los que se hace un seguimiento y al finalizar el año, los resultados son plasmados en el CMI.

PLANES DESARROLLADOS (<i>cuadro 2.b.2</i>)
Año 2008
Plan Estratégico 2007-2009
Año 2009
Plan de PRL
Año 2010
Plan Estratégico 2010-2013
Año 2011
Plan de Actividades Culturales Plan de Necesidades Formativas
Año 2012
Plan de Encuestas Plan de Comunicación Plan de Ahorro, Eficiencia Energética y Gestión Medioambiental Plan de Evacuación
Año 2014
Plan de Acogida Plan de Reconocimiento a las Personas Plan Estratégico 2015-2020

Las TIC,s son una herramienta clave en la relación con los clientes y otros grupos de interés. Gracias a su implantación se tiene acceso desde cada puesto de trabajo al Sistema de Gestión por Procesos en tiempo real, garantizando la utilización de información y formularios permanentemente actualizados. Además en la relación con los clientes y con otros grupos de interés se han implantado sistemas de comunicación electrónica (correo electrónico, SMS, etc.). También se ha implantado la atención telefónica 24 h gestionada por un contestador automático fuera del horario de atención presencial; todos estos sistemas de comunicación son bien acogidos por los destinatarios, quedando patente en las encuestas que se dirigen a los distintos grupos de interés.

Las TIC,s también se utilizan para la formación on-line, para la comunicación interna a través del Responsable de Comunicación, para la distribución semanal de la Agenda Socio-Cultural Militar, etc.

Durante el año 2014, el Servicio de PRL ha realizado la Evaluación de Riesgos Psicosociales a todo el personal de forma simultánea, mediante la utilización de la red informática interna de la SDDBU,

garantizando de esta forma el anonimato de las respuestas al no utilizarse el cuestionario en papel.

También se dispone de un Foro de Calidad electrónico donde son insertados todos los documentos generados, así como las Actas de los distintos GT y toda aquella información de interés para las personas de la organización.

La comparación de nuestro rendimiento con el de otras organizaciones de referencia, se realiza fundamentalmente a través de las Autoevaluaciones EFQM y de actividades de benchmarking que se establecen en los distintos Foros de los que formamos parte (*cuadro 9.b.15*). A través del Foro de Calidad de la Subdirección General de Administración Periférica se tiene información mensual del grado de cumplimiento de los indicadores de la CS de todas las DSO, lo que permite compararnos con las más afines (*ver 9*). También, mediante la asistencia a cursos de formación, tanto de los líderes, como del resto de personas, se tiene conocimiento de las mejores prácticas emprendidas por otras instituciones que son referentes en la implantación de sistemas de calidad en los servicios (TGSS, REGTSA, ECLAP, etc.).

Se ha analizado el "Estudio de la opinión de los españoles sobre materias vinculadas a Defensa y la imagen de las FAS", realizado por el CIS, correspondiente al año 2011. También se lleva a cabo un seguimiento de las noticias aparecidas en la prensa local en relación a las FAS. Esta información se remite diariamente a la Subdirección General de Administración Periférica, quien confecciona un dossier de prensa con todas las noticias recibidas (*ver 8*).

Tanto la CS, como el Sistema de Gestión por Procesos, están difundidos y comprendidos por todos los miembros de la organización. La difusión se ha llevado a cabo mediante la entrega de un tríptico y la impartición de charlas explicativas por parte del Jefe del Órgano de Apoyo y del Jefe del Área de Personal (*cuadro 1.a.8*).

Con el fin de mejorar el rendimiento de la organización, se han identificado las necesidades formativas en cuanto a utilización de nuevas tecnologías, como consecuencia de la cumplimentación de las Fichas de Perfil de Puesto. En base a ello se ha confeccionado un Plan de Necesidades Formativas (*ver 3.b*), a través del cual se han programado acciones formativas para dotar a cada trabajador de los conocimientos necesarios y suplir las posibles carencias detectadas.

De igual forma, en la ECL (*ver 7*), se incluye el apartado "Ambiente Físico y Cultural" y el apartado "Comunicación" en los que se tiene en cuenta el equipamiento informático que requiere y está dotado cada puesto de trabajo, las condiciones de Seguridad y Salud y la comunicación, tanto vertical como horizontal.

En relación a este último apartado, se ha llevado a cabo la Evaluación de Riesgos, la Planificación Preventiva y se ha confeccionado el Plan de PRL de la SDDBU (*cuadro 3.e.1*), que se revisa cada tres años o cuando se presenten cambios en la organización, en



las actividades, en los medios o en la legislación que puedan incidir de forma notable en el mismo. Para apoyo de estas medidas se ha distribuido un tríptico "Manual básico de Prevención" por vía electrónica (**cuadro 2.b.3**).

informativa en la DDCyL sobre la metodología a seguir para la confección de la Memoria EFQM.

Como consecuencia de la redacción del Plan de Autoprotección se han mantenido reuniones con los responsables del Servicio de Bomberos de la ciudad para su revisión y mejora, su presencia y asesoramiento en los simulacros de evacuación, así como para la formación específica de las personas que integran los Equipos de Primera Intervención.

El Área de Inspección Industrial mantiene relaciones con el tejido industrial de la provincia de Burgos, al efectuar el seguimiento e inspección de los contratos (tanto nacionales como internacionales) que le son asignados por la Dirección General de Armamento y Material.

Dentro de las funciones del Área de Reclutamiento, se mantienen contactos periódicos con Institutos, Colegios, Universidad, Ayuntamientos, etc. para facilitar la difusión de la información relativa a las distintas modalidades de acceso a las FAS, así como de la publicación de nuevas vacantes.

El Área de Personal mantiene contactos periódicos con los responsables del ECyL, para la formalización de contratos del personal laboral del MINISDEF. Así, cuando se produce alguna vacante por baja o jubilación anticipada, se solicitan al ECyL candidatos inscritos como demandantes de empleo, llevándose a cabo el proceso de selección y contratando al más idóneo para ocupar la plaza (**ver 8**).

Desde el año 2006, en el que se realizó la primera Autoevaluación EFQM y con la que se obtuvo la Certificación +200 (AEVAL) junto con la SDD Badajoz, hemos destacado en la implantación de la mejora de la gestión de la calidad en la prestación de los servicios, dando apoyo a otras DSO que intentan seguir nuestros pasos. Con la Autoevaluación 2008 se obtuvo la Certificación +300 (AEVAL) en el año 2009 y con la Autoevaluación 2012 se ha obtenido el Sello Cristal +400 (AEVAL) en el 2013. Durante este ciclo se ha intercambiado información a través de los diferentes foros a los que se pertenece, realizando dos jornadas informativas/formativas con la SDD Vitoria en el 2013, una jornada con la SDD Palencia y otra con la SDD Soria en el 2014 (**cuadro 2.b.4**).

EVOLUCIÓN DE RESULTADOS EFQM (2.b.4)		
AUTOEVALUACIÓN EFQM	PUNTUACIÓN OBTENIDA	CERTIFICACIÓN AEVAL
2006	226	+200 (2007)
2008	369	+300 (2009)
2012	492	+400 (2013)

Los resultados de las Autoevaluaciones EFQM, los informes de validación de las mismas, así como los informes ejecutivos de los evaluadores de AEVAL son algunos de los puntos de partida para emprender acciones que afiancen las Fortalezas y minimicen las Debilidades.

Ejemplo de buenas prácticas emprendidas, es el Proceso de Liderazgo que se ha implantado en el año 2012, habiendo obtenido un Accésit de AEVAL a las Buenas Prácticas. Para su redacción, se analizaron otras organizaciones de referencia, como por ejemplo REGTSA.

TRÍPTICO MANUAL BÁSICO DE PREVENCIÓN (2.b.3)

Política de Prevención de Riesgos Laborales en la Subdelegación de Defensa en Burgos

La prevención de riesgos laborales es una actividad entendida como el conjunto de normas, medidas y procedimientos encaminados a prevenir las causas originadoras de accidentes que pueden afectar a la eficacia operativa, la seguridad e higiene en el trabajo así como de los aspectos en los que la política social y económica debe hacer hincapié, para lo cual se hace necesario desarrollar una política de protección de la salud de los trabajadores mediante la prevención de los riesgos derivados del trabajo.

En esta sentido parece obvia la importancia de desarrollar planes y políticas de salud laboral eficaces que ayuden a promover el más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas sus ocupaciones, protegiéndolos en sus empleos contra los riesgos derivados de los factores adversos para la salud, dentro del marco de un nuevo concepto de productividad, que vincula la calidad de la producción y la calidad social junto con la calidad de vida y trabajo.

La promoción de la salud en el trabajo y la protección de salud de los trabajadores es un objetivo fundamental al planificar sus actividades de prevención, ya que el derecho a un medio laboral que sea seguro y sano es hoy por hoy, imprescindible.

TELEFONOS Y DIRECCIONES DE INTERÉS:

EMERGENCIAS Cyl: 112
IBERMUTUAMUR: 947.22.78.54
ISFAS: 947.24.55.00
MUFACE: 947.75.05.20
SERVICIO DE PREVENCIÓN PROFIO: 947.24.53.33 / 947.24.53.67
PLAN DE PREVENCIÓN: Consultar Fono de Ciudad SDD BURGOS

ObjETIVOS GENERALES

- Elevar el nivel de protección de la seguridad y la salud del personal en su trabajo.
- Mentalizar al personal para que adopte una postura preventiva encaminada a conservar mejor los recursos.
- Prevenir los accidentes que puedan producirse en los centros e instalaciones militares.
- Conocer las características de los puestos de trabajo.
- Identificar los requisitos psicofísicos para el acceso a los puestos de trabajo.
- Conocer los riesgos para la salud de los puestos de trabajo.
- Establecer un sistema de exámenes médicos específicos en función de los riesgos del puesto de trabajo.
- Analizar los datos de la salud, proponer medidas preventivas adecuadas incluyendo la investigación de enfermedades profesionales.
- Protocolizar la actuación sanitaria en caso de emergencias.
- Establecer un sistema de información sanitaria.

Subdelegación de
Defensa en Burgos

Manual
Básico
De
PREVENCIÓN

Abril 2009

Organización Preventiva

Revisión Preventiva Periódica

- Comenzar las revisiones que puedan generar riesgos y/o provocar algún accidente: sistemas de trabajo, materiales en mal estado, etc.
- Empleo de EPIs.
- Antes de utilizar los equipos de trabajo, lee el manual de instrucciones.
- Utiliza los EPIs que se indiquen en el manual o mediante las señalizaciones.
- Conoce los riesgos para la salud de los puestos de trabajo.
- En caso de detectar posibles situaciones de riesgo, notificarlo a la mayor brevedad.
- No uses una herramienta para algo diferente para lo que ha sido diseñada.
- Coloca cables ordenados en su sitio.
- Nunca lleves objetos cortantes o punzantes en los bolsillos.
- No abra los hornos eléctricos o prender su protección.
- Los equipos de trabajo deberán estar con el manual de CE.
- Utiliza las protecciones adecuadas al equipo de trabajo que sea (guantes, gafas, etc.).
- Si su trabajo supone un riesgo para ti dentro no debes que su entorno.

Electricidad:

- Utiliza y mantenga las instalaciones eléctricas de forma adecuada.
- No uses cables pelados, deteriorados o sin enchufe.
- No conectes los equipos eléctricos del cable.
- No conectes los equipos en un mismo enchufe.
- No toque aparatos eléctricos con las manos mojadas o con los pies en contacto con el agua.
- No toque la instalación eléctrica sin estar formado y autorizado para ello.
- En caso de avería de un equipo, desconecta y señaliza. Desplaza notificado al servicio de mantenimiento.
- En caso de accidente por contacto eléctrico no toque al accidentado ni desconecte la corriente.

Mantenimiento de las instalaciones:

- Los trabajos de mantenimiento deben ser realizados por trabajadores con formación adecuada, deberán ser planificados y siguiendo la realización de operaciones programadas.
- Mantenga informado sobre el Plan de Emergencia.
- En caso de incendio, no gire, no corra, mantenga la calma y actúe con decisión.
- Sigue las instrucciones del Plan de Emergencia.
- Corte suaves antes el fusible eléctrico.

Condiciones de Seguridad

Orden y limpieza:

- Mantenga las zonas de paso libres de obstáculos.
- Evite que los objetos, materiales y mobiliario obstruyan los accesos y las zonas de paso.
- Evite que los alimentos y los residuos sean fuente de riesgo. No comen sobre las máquinas, mesas y sillas, ni en la parte superior de los estantes. Utilice la cisterna para acceder a los partes altas.

Riesgos Laborales en la SDD Burgos

Condiciones de Seguridad

- Si el incendio se propaga y se ven humos, utilice el extintor: dirigálo al origen hasta el extremo más próximo a usted de la base de los humos.
- Si el incendio es de grandes proporciones, no intente apagarlo usted solo.
- Si el humo no le deja respirar, gáste y abajónese la zona, lévase la mano y la boca con un pañuelo, o un pañuelo húmedo.
- Si se incendia los cables, no corra, lévase el cable y sábelo.
- Para abandonar el centro, lévase de manera pausada utilizando las vías de evacuación señalizadas.
- No intente apagar los incendios.

Condiciones organizativas

Planificación de las actividades:

- Trabajo controlado, según el asunto de trabajo.
- Si su trabajo lo requiere, solicite un portabombas, repáralo, adóptelo e inspecciónalo.
- La superficie de trabajo debe ser estable, sin resaca y de colores mates.
- Sus ojos deben estar a una distancia mínima de la pantalla de 42 cm.
- Si necesita un respaldillo, utilícelo.
- No abra la pantalla si de frente o de espaldas a las ventosas.
- No lea más de un manual, use los correctos respaldos.
- Procure alinear las líneas para evitar la monotonía y rigidez.
- Desplácese de alto forma trabajando con ordenador, cambio de zona y posición.
- Realice movimientos de rotación de la columna.

Temperatura:

- Deberá estar comprendida en verano entre 23 y 26 °C y en invierno entre 20 y 24 °C.
- Deberá estar comprendida entre 65 y 85 °F.

Humedad:

- Deberá estar comprendida entre 45 y 65 %.

Ruido:

- Se recomienda que el nivel sonoro en los puestos de trabajo con pantallas de visualización sea lo más bajo posible. No se debe superar los 55 dB(A).

Iluminación:

- El nivel mínimo recomendable para la lectura y escritura de manuales y otras tareas laborales de oficina es de 200 lux.

En caso de accidente de trabajo (Protocolo de actuación PAS):

- Proteger al accidentado.
- Ayudar a los servicios sanitarios.
- Recoger el accidente: compensado, por caso común, sin signos vitales; 1. Conocimiento; 2. Respuesta; 3. Pulso.

Están implantados sistemas de gestión (SIPERDEF, SIPRAM, SICAP, RESVOL, INVEHARD, INVEMOB, etc.), a través de la INTRANET, en todas las Áreas relevantes de la organización (**cuadro 4.d.1 y 4.d.2**). Existe un Libro de Organización y Funcionamiento que define las tareas a realizar, así como los informes (Memorias Anuales, Presupuestos, Control de Personal, Recompensas, Seguridad y Salud, Permisos y Licencias, etc.) a elevar a la Subdirección General de Administración Periférica, con toda la información sobre el rendimiento de la organización, quien la analiza con posterioridad.

Todos los indicadores mencionados son gestionados por responsables nombrados al respecto, quienes se encargan de informar al CdC de los resultados obtenidos, así como de las posibles acciones de mejora a emprender.

Una de las acciones llevadas a cabo, como consecuencia de los contactos mantenidos, ha sido la asistencia de dos miembros del CdC a unas jornadas formativas en Valladolid, en la sede de la TGSS, sobre la Evaluación de Memorias EFQM. Otros dos miembros del CdC han asistido a una jornada



El GT Encuestas estudia, analiza y compara la tendencia de los resultados obtenidos de cada ESC y ECL, redacta un informe con los resultados obtenidos y propone acciones de mejora del rendimiento y de las capacidades de las personas y de la organización al CdC, que como responsable de su aprobación, las dota de medios materiales y humanos para su implantación (ver 6). Por ejemplo, como consecuencia de la ESC 2010, y con el fin de facilitar los trámites a realizar por los clientes externos en las distintas dependencias, entre otras acciones, se procedió a instalar un punto de información al cliente. Por otro lado, al haber quedado de manifiesto en la ECL la necesidad de formación, se creó un GT para la confección de un Plan de Necesidades Formativas (ver 3.b y 7).

La SDDBU, consciente de la importancia que tiene para la sociedad la protección del medio ambiente y la eficiencia energética el CdC decidió confeccionar un Plan de Ahorro, Eficiencia Energética y Gestión Medioambiental así como un Procedimiento Operativo de Racionalización de Recursos, buscando sustanciar su RSC.

En dichos documentos se recogen los indicadores a analizar, así como la periodicidad de su puesta en común al resto de integrantes de la organización. Estos indicadores miden el grado de formación y concienciación de las personas, el grado de eficiencia y ahorro energético logrado, el grado de cumplimiento de la legislación medioambiental y el grado de implantación del control y registro de residuos. Una de las acciones llevadas a cabo en esta materia ha sido la de confeccionar un tríptico informativo que se ha distribuido internamente de forma electrónica y se ha expuesto al público en los Tablones de Anuncios (cuadro 2.b.5 y ver 8).

La SDDBU se ha reunido con el equipo redactor del Plan Estratégico de Burgos, quienes han proporcionado la información necesaria para la confección de un Plan Estratégico de dimensiones supramunicipales, y así poder abordar con mayores garantías el Plan Estratégico de las DSO de CyL. Como resultado de los contactos mantenidos con el Cuerpo de Bomberos, el CdC decidió que 15 personas de la SDDBU, responsables de la eficacia de las medidas de evacuación, visitaran el Parque de

Bomberos de la ciudad, donde se les impartió una charla informativa y a continuación se hicieron prácticas de extinción con diferentes tipos de fuego y de agentes extintores.

TRÍPTICO PLAN DE AHORRO, EFICIENCIA ENERGÉTICA Y GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL (2.b.5)

CONSUMO DE AGUA
El agua es un bien escaso. Es necesario manejarlo de forma responsable.
Recuerda: Un grifo goteando gasta 600 litros. Un grifo abierto gasta de 1 a 10 litros. Un baño al WC como pipiñata gasta 9 litros.
¿Qué podemos hacer?
- Informar al Habitado si detecta cualquier tipo de avería, fuga, etc. (En 566)
- Hacer un uso racional del agua.

CONSUMO DE ENERGÍA
Realizamos un seguimiento mensual de los consumos. Los voluntarios y las vigilantes de seguridad siguen las bases al final de la jornada laboral o cuando no sea necesario.
...pero necesitamos tu colaboración.
Te proponemos algunas ideas para ahorrar energía:
- Intentar aprovechar al máximo la luz solar.
- Apagar al ordenar, o al no lo vas a usar durante dos horas.
- Apagar las luces al salir de tu oficina, WC.

LA GESTIÓN DE RESIDUOS
En la Subdelegación de Defensa en Burgos, se realiza la recogida selectiva y el control de residuos, junto con el seguimiento y análisis de los datos obtenidos.
Porque realizar sus beneficios a todos:
- Diferenciar el consumo de agua y energía.
- Diferenciar residuos, que reducen en la basura.
PAPEL Y CARTÓN
Es el mayor desperdicio generador en esta Subdelegación de Defensa.
¿Sabías que fabricar papel a partir del antiguo documento el consumo de agua es de 85 % y de 65 % el de energía?
¿Qué podemos hacer?
- En las papeleras solo usar PAPEL, el resto en otro contenedor.
- Mezclarlos con el papel reciclado.
• Papel: sacos, papeles...
• Papel de aluminio, plastificado, metálico.
• Organ, clip, elementos metálicos.

PILAS
Las pilas usadas son un residuo especial, tóxico y peligroso.
Las pilas nunca se deben tirar al cubo de la basura con el resto de los desechos, ya que van a parar al vertedero o a la macroreserva, y pueden llegar al hombre a través de la cadena alimenticia.
¿Qué podemos hacer?
- Depositar las pilas en el contenedor especial que encontrarás en la segunda planta (despacho anexo al Jefe de Personal).
- Ver todo tipo de pilas.
Desde las de botón, las más contaminantes, hasta las grandes (de petaca, clínicas, etc.).
VIDRIO
El vidrio es un 100 % reciclable y mantiene el 100 % de sus características.
¿Sabías que una botella de vidrio puede tardar 1.000 años en descomponerse? La energía que ahorra el reciclaje de una botella reutilizada equivale a una botella de 100 veces menos a base.

ENVASES
Envases de plástico (polietileno blanco, de color, PET, PVC) latas de hierro y aluminio, brico.
Los latas de hierro o aluminio son reciclables 100 % reciclables.
Los envases de plástico se pueden reutilizar para la fabricación de baleros de plástico, mobiliario urbano, o para la obtención de nuevos envases de uso no alimentario (jarras, detergentes...)
De los brico se aprovecha completamente sus componentes (fabricación de algodón), o bien separada cada material (reciclaje de papel y valorización energética del petroleo y aluminio).

CARTUCHOS DE IMPRESORA
Los cartuchos de impresora son también reciclables.
Depositar los cartuchos en el contenedor especial que encontrarás en la segunda planta (despacho anexo al Jefe de Personal).
Subdelegación de Defensa
Octubre 2012

Puntualmente, desde la Subdirección General de Administración Periférica se informa a todas las DSO de la situación en la que se encuentra cada una de ellas en lo referente a Certificaciones de AEEVAL y se asignan incentivos en concepto de productividad a las DSO que han sido reconocidas con algún distintivo de calidad (Plan de Evaluación del Rendimiento por Objetivos), según consta en la Directiva 03/2008/CALIDAD, lo que permite al CdC evaluar la situación y distribuir los incentivos entre el personal.

2c. La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan.

Como consecuencia de la segunda Autoevaluación, del 2007, surgió como Acción de Mejora prioritaria la confección de un Plan Estratégico. Así se redactó el primer Plan Estratégico 2007-2009, que fue encargado a un GT formado por cuatro personas de la SDDBU y que fue aprobado por el CdC. A su vencimiento se confeccionó el segundo Plan Estratégico 2010-2013, siguiendo las directrices marcadas en el Informe Ejecutivo de la evaluadora de AEEVAL, alineando los Objetivos Estratégicos con la MVV, y desarrollándolos a través de sus correspondientes Líneas Estratégicas que a su vez se despliegan en Acciones de Mejora, las cuales se planifican y se ponen en práctica. Este Plan Estratégico ha sido actualizado y prorrogado

hasta 2014 ya que se está confeccionando el tercer Plan Estratégico 2015-2020. Con su cumplimiento se obtienen los resultados requeridos de los resultados clave, y en consecuencia de los Objetivos Estratégicos. Para la confección de los Planes Estratégicos se ha creado una matriz DAFO, en la que se han utilizado los Puntos Fuertes y las Áreas de Mejora detectadas en la Autoevaluación y en los informes ejecutivos de los evaluadores de AEEVAL, para así definir las Fortalezas y Debilidades de la organización, y se ha realizado un estudio de las variables del entorno en el que se ubica la SDDBU (marco normativo, sociedad, empresa e industria, relaciones e infraestructura) para



comprender las Amenazas y Oportunidades que se nos brindan.

El análisis de futuros escenarios, dada la situación actual, es profundamente complicado, aunque para una organización como la nuestra, la crisis económica que estamos atravesando, en algunos aspectos puede ser favorable, ya que uno de los objetivos estratégicos, el de captar recursos humanos externos, puede verse favorecido, al ofrecer un empleo estable a medio y largo plazo, aunque como organismo de la AGE, también nos vemos afectados por los recortes en las asignaciones presupuestarias y de personal. Por ejemplo, en los últimos años, las convocatorias de plazas tanto para tropa y marinería, como para las escalas de oficiales y suboficiales se han reducido considerablemente, habiendo tenido una demanda muy superior a la oferta publicada, lo que denota, por un lado una mejora en la consideración de la profesión militar en cualquiera de sus categorías y por otro la escasez de oportunidades laborales en otros campos de la vida civil. Para las convocatorias de reservistas voluntarios se hace la misma valoración.

Las Acciones de Mejora contempladas en el Plan Estratégico van encaminadas a lograr los objetivos fijados para cada grupo de interés. Por ejemplo para el objetivo estratégico “Captar e incorporar recursos humanos externos”, se han identificado siete Líneas Estratégicas que se desarrollan a través de un total de dieciséis acciones de mejora (*cuadro 2.c.1*).

Además dentro del Plan Estratégico se contemplan una serie de acciones encaminadas a la sostenibilidad y mejora del medio ambiente que han quedado recogidas en el Plan de Ahorro, Eficiencia energética y Gestión Medioambiental.

Del resultado obtenido en la matriz DAFO surgen las Líneas Estratégicas (catorce) necesarias para dar cumplimiento a los Objetivos Estratégicos de la organización. Estas líneas se desarrollan mediante una serie de acciones (treinta y tres), cuya planificación se despliega a lo largo de la vigencia del Plan Estratégico.

A cada acción se le asigna una ponderación para el cálculo del grado de cumplimiento de la Línea Estratégica y a cada una de estas se le da un porcentaje dentro de cada Objetivo Estratégico (*cuadro 2.c.2*), de tal forma que al finalizar el Plan, se puede medir el desarrollo de las acciones y el cumplimiento de las Líneas Estratégicas y, en consecuencia, de los Objetivos Estratégicos. Cada una de estas acciones se desarrolla a través de Planes específicos. Por ejemplo, para el Objetivo Estratégico: “Captar e incorporar recursos humanos externos” se ha desarrollado el Plan de Acuerdos con diferentes organismos y asociaciones (*ver 4.a*).

OE: CAPTAR INCORPORAR RR HH EXTERNOS (2.c.1)	
LÍNEA ESTRATÉGICA	ACCIÓN DE MEJORA
Implantación del modelo EFQM	Seguimiento indicadores CS
	Proceso de Compromisos de Calidad
Diseño de herramientas	Coleccionista de errores
Diseño y gestión de Procesos	Mapa de Procesos
	Procedimiento de revisión de relaciones con los clientes
	Definir indicadores en Procesos y Plan Estratégico
	Proceso de Encuestas
	Indicadores de Procesos
Despliegue de estudios/planes	Rediseñar Mapa de Procesos
	Estudios de aplicación de TIC,s
Incorporación de la voz de las personas	Medio Ambiente
	Buzón de sugerencias
Incorporación de la voz del cliente	ESC
	Contador de visitas al Locutorio
Mejora de la relación SDDBU/cliente	Formulario adaptado
	Señalización física

En la Línea Estratégica 06 “Despliegue de estudios/planes”, que aparece en cinco de los seis Objetivos Estratégicos, se contempla el “Medio Ambiente” como Acción de Mejora. Para el desarrollo de esta acción se constituyó un GT con la finalidad de confeccionar un plan específico, que ha analizado los impactos que potencialmente podemos producir en el entorno y ha diseñado una serie de estrategias para reducir o minimizar los efectos que puedan producir en la sociedad y en el medio ambiente. Conscientes de la necesidad de colaborar en el cumplimiento del Protocolo de Kyoto, adoptado por la Unión Europea, desde el año 2007 se están realizando una serie de controles de los consumos energéticos e implantando medidas de ahorro. Se hace un seguimiento de todas estas medidas adoptadas, obteniendo unos resultados positivos.

En este aspecto, con las medidas implantadas hasta el momento, y presentadas al CdC se ha conseguido reducir los consumos energéticos (electricidad, gas natural, gasóleo) y de agua, e incrementar el volumen del material reciclado que es retirado por un Gestor Autorizado (*ver 8*)

El CdC, buscando el camino hacia la Excelencia, ha realizado una serie de esfuerzos de trascendencia social como la mejora de la Eficiencia Energética y la protección Medioambiental, donde se hace especial hincapié en extremar las relaciones con proveedores en todo lo relacionado con el vertido de residuos y reciclado de productos, todo ello contemplado en el documento “Segmentación de Proveedores” (*ver 4*), y la adaptación de las instalaciones, mejorando la iluminación y el control termostático del sistema de calefacción. El mismo trabajo se está realizando con el consumo de agua y con los residuos generados, potenciando el reciclaje.



CUADRO DE MANDO INTEGRAL (2.c.2)

Objetivo estratégico	Línea estratégica	Indicador de línea	Indicador de objetivo
		Fórmula	Situación actual
Difundir la cultura de Defensa (OE01)	Implantación del modelo EFQM (LE01) F. ponderación: 0,4	0,5*AM01+0,5*AM02	
	Desarrollo del marco estratégico (LE02) F. ponderación: 0,3	0,5*AM03+0,5*AM04	
	Elaboración del plan alianzas (LE03) F. ponderación: 0,3	1,0*AM05	
Captar e incorporar recursos humanos externos (OE02)	Implantación del modelo EFQM (LE01) F. ponderación: 0,2	0,5*AM01+0,5*AM02	
	Diseño de herramientas de calidad (LE04) F. ponderación: 0,1	1,0*AM06	
	Diseño y gestión de procesos (LE05) F. ponderación: 0,2	0,2*AM07+0,2*AM8+0,2*AM9+0,2*AM10+0,2*AM11	
	Despliegue de estudios/planes (LE06) F. ponderación: 0,2	0,5*AM12+0,5*AM13	
	Incorporación de la voz de las personas (LE07) F. ponderación: 0,1	1,0*AM14	
	Incorporación de la voz del cliente (LE08) F. ponderación: 0,1	0,7*AM15+0,3*AM16	
	Mejora de la relación SDDBU/cliente (LE09) F. ponderación: 0,1	0,5*AM17+0,5*AM18	
Mejorar la gestión de recursos humanos internos (OE03)	Implantación del modelo EFQM (LE01) F. ponderación: 0,1	0,5*AM01+0,5*AM02	
	Diseño de herramientas de calidad (LE04) F. ponderación: 0,1	1,0*AM06	
	Diseño y gestión de procesos (LE05) F. ponderación: 0,1	0,3*AM8+0,3*AM9+0,2*AM10+0,2*AM11	
	Despliegue de estudios/planes (LE06) F. ponderación: 0,1	0,5*AM12+0,5*AM13	
	Incorporación de la voz de las personas (LE07) F. ponderación: 0,1	0,3*AM14+0,4*AM19+0,3*AM20	
	Mejora de la relación SDDBU/cliente(LE09) F. ponderación: 0,1	1,0*AM18	
	Evaluación de la eficacia del liderazgo (LE10) F. ponderación: 0,1	0,4*AM21+0,2*AM22+0,4*AM23	
	Incremento de la comunicación (LE11) F. ponderación: 0,1	0,5*AM24+0,5*AM25	
	Preparación de las personas (LE12) F. ponderación: 0,1	0,7*AM26+0,3*AM27	
Estudio del entorno de las personas (LE13) F. ponderación: 0,1	0,6*AM28+0,3*AM29+0,1*AM30		
Prevenir los riesgos laborales a los que se enfrenta el personal de Defensa (OE04)	Implantación del modelo EFQM (LE01) F. ponderación: 0,2	0,5*AM01+0,5*AM02	
	Diseño de herramientas de calidad (LE04) F. ponderación: 0,1	1,0*AM06	
	Diseño y gestión de procesos (LE05) F. ponderación: 0,2	0,4*AM8+0,3*AM10+0,3*AM11	
	Despliegue de estudios/planes (LE06) F. ponderación: 0,1	0,3*AM12+0,3*AM13+0,4*AM31	
	Incorporación de la voz de las personas (LE07) F. ponderación: 0,1	1,0*AM14	
	Incremento de la comunicación (LE11) F. ponderación: 0,1	1,0*AM24	
	Preparación de las personas (LE12) F. ponderación: 0,1	0,7*AM26+0,3*AM27	
	Aplicación del Sistema de Gestión de Prevención (LE14) F. ponderación: 0,1	0,5*AM32+0,5*AM33	
Desarrollar la gestión del patrimonio de Defensa (OE05)	Implantación del modelo EFQM (LE01) F. ponderación: 0,2	0,5*AM01+0,5*AM02	
	Diseño de herramientas de calidad (LE04) F. ponderación: 0,1	1,0*AM06	
	Diseño y gestión de procesos (LE05) F. ponderación: 0,2	0,4*AM8+0,3*AM10+0,3*AM11	
	Despliegue de estudios/planes (LE06) F. ponderación: 0,2	0,5*AM12+0,5*AM13	
	Incorporación de la voz de las personas (LE07) F. ponderación: 0,2	1,0*AM14	
	Incremento de la comunicación (LE11) F. ponderación: 0,1	1,0*AM24	
Realizar la inspección de calidad y la seguridad industrial en los contratos de Defensa (OE06)	Diseño de herramientas de calidad (LE04) F. ponderación: 0,2	1,0*AM06	
	Diseño y gestión de procesos (LE05) F. ponderación: 0,3	0,4*AM8+0,3*AM10+0,3*AM11	
	Despliegue de estudios/planes (LE06) F. ponderación: 0,2	0,5*AM12+0,5*AM13	
	Incorporación de la voz de las personas (LE07) F. ponderación: 0,2	1,0*AM14	
	Incremento de la comunicación (LE11) F. ponderación: 0,1	1,0*AM24	

Otra de las acciones iniciadas en el campo de la RSC es la eliminación progresiva del papel y su sustitución por las comunicaciones a través de la vía electrónica, aprovechando las oportunidades que nos brindan las TIC,s, pretendiendo de esta forma prestar un servicio más eficaz, más eficiente, de mayor calidad y más respetuoso con el medio ambiente.

La difusión de estas medidas medioambientales se ha llevado a cabo, tanto internamente, mediante la impartición de charlas y difusión de trípticos por vía electrónica, como para los clientes externos, a través de carteles informativos en los tabloneros de anuncios.

También se colabora de forma activa con ONG de la ciudad, participando en sus campañas de concienciación, de las que podemos citar, la instalación de dos contenedores, uno para la recogida de tapones con destino a ONG y otro para la recogida de bolígrafos usados con destino a la Asociación de Esclerosis Múltiple de Burgos. También se colabora con el Banco de Alimentos de la ciudad en las campañas de Navidad desde 2012 (ver 8).

Tras el seguimiento programado de cada una de las acciones se presenta al CdC un informe anual que recoge la revisión de los indicadores contemplados en el CMI, comprobando la evolución de cada una de las



El CdC comprueba el grado de cumplimiento de los compromisos de la CS. Los resultados obtenidos son comparados con los objetivos fijados y con los de las DSO de referencia. Estas estadísticas se difunden a todos los miembros de la organización a través del Foro de Calidad y a través de los tabloneros de anuncios a todo el público en general (*cuadro 5.c.1*).

El GT Procesos revisa los Procesos junto a cada uno de sus propietarios y usuarios y propone mejoras al CdC, que son elevadas a la Subdirección General de Administración Periférica de forma periódica, a través del Proceso de Comunicación de Incidencias. Los Procesos Clave, identificados por el GT, tienen

asociados unos indicadores de calidad, los cuales se miden y evalúan semestralmente (*ver 9*).

Asimismo, el CdC analiza periódicamente el grado de cumplimiento de los indicadores del Plan Estratégico, de acuerdo con el CMI. Al prorrogarse la vigencia del Plan Estratégico hasta que esté terminado el nuevo, se ha vuelto a revisar el CMI, logrando un grado de cumplimiento del 89,42% (*cuadro 2.c.2*).

El Día de la SDDBU, el Subdelegado invita a los grupos de interés, informando de las acciones llevadas a cabo durante el año, de los resultados de las mismas y de los retos a los que se enfrenta la organización en el futuro (*cuadro 1.a.4*)

Criterio 3. PERSONAS

La SDDBU cuenta en la actualidad con una plantilla de 36 personas. Como organización periférica del MINISDEF, en lo referente a la planificación en materia de gestión de las personas, está condicionada por la Dirección General de Personal del citado Ministerio. Esto supone que su Plantilla Orgánica, tanto del Personal Militar, como del Personal Civil, es determinada por aquella, pero anualmente se eleva una propuesta de modificación acorde a las estimaciones. Muestra de ello es que en la última reestructuración de plantillas por parte del MINISDEF, la SDDBU apenas se ha visto afectada, únicamente se ha debido prescindir de un ayudante de gestión y servicios comunes, mientras que en DSO de similares características se han visto afectadas con una pérdida de personal de hasta trece efectivos.

La gestión de las personas, tras la primera Autoevaluación 2006, experimenta un nuevo enfoque mediante un esfuerzo modernizador a través del establecimiento de valores, en consonancia con la MVV, y la creación de un entorno adecuado para lograr profesionales más implicados, participativos y preparados que contribuyan de forma responsable a la consecución de los objetivos.

Para ello contamos con nuestro principal activo: las personas, por lo que la satisfacción de las mismas, basada en el fomento de la formación, así como en el trabajo en equipo, la participación, la motivación, el reconocimiento y la delegación de responsabilidades, impulsadas y conducidas por un liderazgo participativo, son las herramientas con las que contamos para poder desarrollar nuestros propósitos. El siguiente *cuadro 3.1* presenta un resumen de la trayectoria en materia de gestión de las personas.

EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DE LAS PERSONAS (3.1)		
AÑO	OBJETIVOS	RESULTADO
2001		Creación Servicio de PRL
2002	PRL	Evaluación de Riesgos Laborales
2004		Reconocimientos médicos anuales
2006	Implicación de las personas en la organización	Creación del CdC y Equipos de Autoevaluación
2007	Formación	Nombramiento Responsables de Formación
	Comunicación	Nombramiento Responsable de Comunicación Creación Foro de la SDDBU, INTRANET y Lotus
	Plan Estratégico (2007-2009)	Nuevo enfoque de políticas Impulso a la formación y a la participación
	Implicación de las personas en la organización	Creación de Equipos de Mejora
2008	Incorporación de la voz de las personas	Buzón de Sugerencias Implantación de la ECL
2009	PRL	Plan de PRL
2010	Plan Estratégico (2010-2013)	Incremento de la comunicación Mejora de la gestión de las personas
	Reforzar las relaciones entre las personas	Instauración del Día de la SDDBU
2011	Reforzar las relaciones entre las personas	Plan de actividades culturales Creación de la Unidad de Calidad
	Identificar las necesidades del puesto de trabajo	Fichas Perfil puesto de trabajo Plan de Necesidades Formativas 2011-2012
2012	Reforzar las relaciones entre las personas	Desayunos de trabajo por Áreas Plan de Comunicación
	PRL	Plan de Autoprotección SDDBU
	Definición tipo de liderazgo	Proceso de Liderazgo
	Responsabilidad Social Corporativa	Plan de Ahorro, Eficiencia Energética y Gestión Medioambiental
2013	PRL	Plan de Autoprotección
2014	PRL	Evaluación de Riesgos Psicosociales



3a. Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización.

Desde 2006, la planificación de la gestión de las personas constituye un elemento básico en la estrategia de la SDDBU, su plantilla orgánica es la relación cuantitativa y cualitativa de puestos necesarios para estar en condiciones de cumplir con los niveles de compromisos adquiridos con los clientes y con el resto de grupos de interés que están recogidos en la CS.

La aprobación de dicha plantilla corresponde a la Subsecretaría de Defensa y comprende la totalidad de puestos para personal militar (RPM) y personal civil (RPT). Esta plantilla es susceptible de modificación, en la medida que, alineada con la estructura y estrategia de la organización, anualmente se elevan propuestas de modificaciones de acuerdo con las capacidades y rendimientos (Propuesta de necesidades de personal del Libro de Organización y Funcionamiento) que producen actualizaciones en las relaciones de puestos de trabajo, con el fin de ajustar las necesidades de personas a la carga de trabajo. Como ejemplo, en los últimos cuatro años se ha producido incremento de niveles de seis puestos de trabajo de personal civil funcionario.

La preocupación por las personas y sus programas de gestión quedan reflejados en las sucesivas ediciones de los Planes Estratégicos (*cuadro 1.a.2 y ver 2.d*). En este ciclo, los planes de gestión en materia de personas contemplan las propuestas de mejora, elaboradas en base a diferentes informaciones: las obtenidas a través de la ECL, de las Autoevaluaciones, de las Fichas de Perfil de Puesto, de las sugerencias recibidas, etc. De las conclusiones obtenidas se han llevado a cabo varias acciones, por ejemplo, se ha confeccionado el Plan de Necesidades Formativas que se da traslado al Órgano Central del MINISDEF anualmente y se ha creado la figura del invitado en el CdC con el fin de aumentar la transparencia y la participación en la información.

Las personas son un factor clave en nuestra política y estrategia. Como parte de la AGE, estamos condicionados por la normativa de la Función Pública, que determina la sujeción y límites establecidos en esa materia. Por esta razón para la contratación e incorporación de nuevas personas se aplican los procedimientos de selección y provisión de puestos, que garantizan la igualdad, mérito y capacidad. Esta capacidad de contratación se ha visto mermada en los últimos años debido a la tasa de reposición cero aplicada en la AGE.

En función de las necesidades detectadas, de la mejora continua en el servicio, y al mismo tiempo para favorecer el desarrollo de las personas, se efectúan modificaciones en la distribución por Áreas consiguiendo, de este modo, un equilibrio entre el número de personas, y la carga de trabajo y facilitando su formación; todo ello con la necesaria publicidad y transparencia, para conseguir la participación de todos. Asimismo, con el objeto de favorecer la carrera profesional de las personas se facilita la movilidad

interadministrativa, habiendo concedido en los últimos años las Comisiones de Servicio solicitadas.

Las personas que integran la organización se consideran un factor fundamental de éxito. Por ello se han instaurado mecanismos para potenciar la participación (creación de un mayor número de GT) e implicación de todos los miembros de la organización en el desarrollo y revisión de la estrategia, de los programas y de los planes de gestión (invitados al CdC), al considerar que es un objetivo a alcanzar, debido a que los resultados derivan de la contribución personal que todos ellos aportan (*ver 7*).

PERSONAL IMPLICADO (3.a.1)								
CATEGORÍA PROFESIONAL	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Coronel	2	2	1	1	1	1	1	1
Teniente Coronel	1	1	2	2	4	4	4	4
Comandante	3	3	3	3	1	3	2	2
Capitán					2	3	3	2
Teniente	1	1						
Subteniente			1	1	2	4	4	4
Brigada					1	1	1	1
Sargento 1º						1		
Cabo								
Jefe Servicio Prevención		1						
Técnico de Prevención A	1	1	1	1	1	1	1	1
Cuerpo General Administrativo	1	2	1	2	4	6	5	5
Cuerpo General Auxiliar		1	2	2	3	5	4	4
Laboral Grupo 3						1		
Laboral Grupo 4								
Laboral Grupo 5	1				2	2	2	2
TOTAL	10	12	11	12	21	32	27	26

Implicar a las personas significa que hagan suyos los objetivos de la organización, para ello deben primero conocerlos, y luego poder tomar parte activa en su consecución. En esta idea se ha logrado que todas las personas tengan conocimiento de la MVV, para ello, de forma periódica, se difunden y recuerdan mediante reuniones a todos los niveles (SDDBU o Áreas) los objetivos y los compromisos recogidos en el Plan Estratégico y en la CS. Del mismo modo se pretende que todas las personas tomen parte en las diferentes actividades (*cuadros 1.a.7, 3.a.1 y 3.b.4*). Así, durante el año 2014 se ha creado un GT para confeccionar un programa conmemorativo del XX Aniversario de la creación de las DSO, que se desarrollará a lo largo del año 2015 (*cuadro 3.c.1*).

Como herramientas, se dispone del Proceso de Liderazgo, del Plan de Encuestas, las Autoevaluaciones, las sugerencias e iniciativas y la información proporcionada por el Plan de Comunicación, con todo ello el CdC impulsa y asegura su ejecución nombrando a diferentes figuras responsables (*cuadro 1.e.1 y ver 7*).

La calidad de los servicios prestados al ciudadano depende en buena medida de la satisfacción en el trabajo de las personas de la organización. En el año 2008, analizada la situación por el CdC se apreció la necesidad de disponer de una ECL propia, de carácter bienal. Dicha encuesta, una vez elaborada fue implantada por el CdC, para facilitar información



relevante y así mejorar e impulsar cambios en materia de gestión de las personas. En el año 2010, su revisión nos condujo a la redacción del Proceso de Encuestas, que estructura y organiza tanto las encuestas procedentes del Órgano Superior como las propias, lo que nos permite anualmente realizar su análisis y presentar al CdC los resultados y propuestas de mejora. Posteriormente, en el año 2012 el CdC decide la elaboración del Plan de Encuestas propio.

La ECL constituye una importante herramienta de medición, en la que se recoge, entre otras, la opinión de las personas respecto al desempeño de su actividad, siendo uno de los bloques más valorados el "Trabajo Laboral": capacidades a la hora de desarrollar su trabajo, libertad con que cuentan para llevarlo a cabo, así como la trascendencia y productividad del trabajo que realizan, tanto para los clientes como para la estrategia de la organización, fruto de lo cual se puso en marcha el incremento de participación en "calidad" (*cuadro 3.a.1.*).

A través de la participación de las personas en el Buzón de Sugerencias e Ideas Creativas, hemos llevado a cabo una serie de medidas como por ejemplo: realización de un concurso para elegir un logotipo para la organización, remodelación del zaguán de acceso, instalación de un aparcamiento de bicicletas, habilitación del patio interior para el aparcamiento de vehículos, instalación de alfombras antideslizantes, etc.

En la Autoevaluación 2006, se detectó como Área de Mejora prioritaria para la estrategia de la organización, potenciar la Comunicación Vertical y Horizontal. Para ello, en el Plan de Mejora 2007 se crea la figura del Responsable de Comunicación, cuya herramienta principal era el correo electrónico, el cual fue el germen de la confección en el año 2012 del Plan de Comunicación que contempla la efectividad, revisión y mejora de cada una de las vías de comunicación establecidas entre las personas y la organización.

3b.- Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas.

La SDDBU se encuentra encuadrada dentro del MINISDEF. Su plantilla está constituida por tres colectivos diferenciados, el militar, el funcionario y el laboral, cada uno con su normativa específica (*cuadros 0.2 y 0.3*).

En cuanto al desarrollo de la carrera profesional, el CdC considera que la formación continua de las personas constituye un pilar fundamental para el desarrollo del conocimiento y la adquisición de nuevas habilidades y competencias, lo cual redundará en la eficacia y eficiencia en la prestación de los servicios, así como en una mayor satisfacción personal. Para lograrlo se dispone de sistemas de formación y canales de comunicación efectivos.

La primera Autoevaluación en 2006, puso de manifiesto ciertas carencias en materia de formación

entre las personas de la organización, por ello se consideró acción prioritaria en el Plan de Mejora 2007 y quedó establecido como objetivo en los sucesivos Planes Estratégicos.

Con el objetivo de adecuar la formación a las necesidades detectadas en la ECL, en el año 2011 se llevó a cabo un análisis de puestos de trabajo mediante las Fichas de Perfil de Puesto y se confeccionó un Plan de Necesidades Formativas propio, en el que se contemplan los cursos que la organización y las personas consideran importantes para el puesto de trabajo y para el desarrollo de la carrera profesional. Las propuestas de acciones formativas, una vez aprobadas por el CdC, son elevadas a los órganos superiores para su programación si así lo estiman oportuno (*cuadro 3.b.1*).

PLAN DE NECESIDADES FORMATIVAS (3.b.1)

FORMACIÓN GENERAL

Nº PET.	PRIOR. J.A.	CURSO	Peso en la Organización	Nº solíc.	Potencial desarrollo	Total prioridad
32	35	WORD	1	1	3	5
24	29	EXCELL	2	1	3	6
29	29	SIPERDEF	1	1	5	7
24	19	ACCESS	3	1	3	7
32	18	LOTUS/OUTLOOK	3	1	3	7
17	28	POWER POINT	3	1	3	7
14	20	ACROBAT	3	3	3	9

FORMACIÓN ESPECÍFICA

Nº PET.	PRIOR. J.A.	CURSO	Peso en la Organización	Nº solíc.	Potencial desarrollo	Total prioridad
5	3	AUTOCAD	3	2	3	8
7	9	RR. HH.	2	4	2	8
2	2	AUDITORÍA DE PREVENCIÓN	2	5	2	9
2	2	PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO	2	5	2	9
9	8	SELCOM	2	4	5	11

El Plan de Necesidades Formativas corresponde a varias Áreas de Mejora, dando respuesta al Plan Estratégico en dos de sus líneas: preparación de las personas y estudio del entorno y análisis del puesto de trabajo; lo que ha permitido la identificación de las necesidades de la organización, integrando cursos de ofimática, con cursos de formación más específica. De acuerdo con el Plan de Necesidades Formativas se ha

iniciado la realización de cursos con medios propios (Curso Outlook, año 2012).

Para que todas las personas estén informadas de la oferta existente y con el objeto de fomentar el interés por la formación, de acuerdo con el Plan de Mejora 2007, el CdC crea la figura de los Responsables de Formación. Éstos hacen un seguimiento de todas las ofertas formativas que las organizaciones, tanto



públicas como privadas, difunden a través de sus páginas web y de publicaciones oficiales como el BOE, el BOD y el BOCyL. Entre ellas destacar el Plan de Formación Continua del MINISDEF, los Planes de Formación del INAP, los Planes de Formación de la JCyL a través de la ECLAP, etc. Las personas también tienen la posibilidad de optar a la formación ofertada por la Universidad de Burgos, organizaciones sindicales, Mutuas de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales, Federación de Empresarios de Burgos, etc. (*cuadro 3.b.2*).

EVOLUCIÓN OFERTA FORMATIVA (3.b.2)							
CONVOC.	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
MINISDEF	60	61	68	89	68	60	47
INAP	84	246	15	280	234	239	163
JCyL	153	59	55	233	169	104	2
SINDICAT.	20	119	101	19	70	97	52
OTROS	38	1	1	6	---	---	---
TOTAL	355	486	240	627	541	500	264

Los Responsables de formación divulgan esta información vía correo electrónico al colectivo correspondiente, realizando un control estadístico de las actividades formativas. En los últimos ocho años, el personal civil ha participado en cursos y jornadas que comportan un total de 146 acciones formativas (*cuadro 7.b.14*). Además, se puede obtener toda la información referente a formación a través del Foro de Calidad donde se encuentra insertada en el apartado "Formación", que está organizado por año o por curso. Al implantarse el Plan de Comunicación en el año 2012, las acciones de difusión han quedado integradas en el mismo.

CURSOS DE GESTIÓN DE CALIDAD (3.b.3)			
NOMBRE CURSO	PERSONAS FORMADAS	ORGANIZACIÓN	AÑO
Implantación de Sistemas de Gestión de la Calidad: Normas ISO 9000	1	ECLAP	2009
Evaluación de la Calidad. Modelo EFQM adaptado a la Administración	2	ECLAP	2009
	1		2010
	2		2011
Experto Universitario en Evaluación de Políticas y Calidad de los Servicios Públicos	1	AEVAL	2010
Gestión por Procesos: Simplificación y racionalización administrativa	4	ECLAP	2010
Especialización en Excelencia en la Gestión Pública	2	REGTSA	2012
	1		2013
Planificación Estratégica	1	ECLAP	2012
Programa de Especialización en la Gestión Pública	1	REGTSA	2014

Desde que en el año 2006 se implantó el sistema de mejora en la gestión de la calidad de los servicios en el MINISDEF, se vio la necesidad de formar a las personas en esta materia. Dicha formación se inició de manera autodidacta. En los últimos años, gracias a la oferta formativa de AEVAL, la JCyL y REGTSA, numerosas personas de esta organización, entre las

que se encuentran el Subdelegado y los Jefes de Área, se han formado en Modelos de Gestión (EFQM e ISO) (*cuadro 3.b.3*).

En esta línea, varios miembros han asistido a jornadas formativas relativas a "Autoevaluación modelo EFQM de Excelencia", impartida por la Tesorería General de la Seguridad Social (Valladolid) y "Confección de Memoria EFQM" impartida por expertos de AEVAL en la DDCyL.

Finalizadas cada una de las acciones formativas, se hacen las anotaciones correspondientes en las Hojas de Servicio/SIPERDEF y se realiza una exposición, por parte de los asistentes, en la que resumen sus vivencias, centrándose en el desarrollo del curso y los conocimientos adquiridos, lo cual permite deducir la adecuación del mismo, la aplicación práctica para el puesto de trabajo y la posibilidad de considerarlo en posteriores ediciones, además de motivar a otros compañeros a su realización.

Se ha confeccionado un Plan de Acogida para que las personas de nueva incorporación se formen en materia de gestión de calidad de los servicios y en el Sistema de Gestión por Procesos del MINISDEF, siendo tutelados durante un tiempo por los integrantes del Área.

El CdC valora que las actuaciones de trabajo en equipo, como forma de aprendizaje, son útiles para facilitar la gestión del conocimiento, y transmitir la importancia que tiene la contribución de cada componente al conjunto, así las personas aprenden a aunar esfuerzos y a alinear objetivos individuales y de equipo con los objetivos de la organización. Por este motivo se fomenta y facilita que todas las personas participen de forma activa o como invitados en los GT que con distintas finalidades han sido creados (*cuadro 3.b.4*).

GRUPOS DE TRABAJO (3.b.4)	PARTICIPANTES	
	P. MILITAR	P. CIVIL
Equipos de Autoevaluación	4	5
Plan de Ahorro, Eficiencia Energética y Gestión Medioambiental	4	2
Acuerdos	4	2
Plan de Comunicación	1	3
Plan de Encuestas	2	3
Indicadores CS	4	3
Proceso de Liderazgo	4	2
Procesos	3	6
Redacción Memoria EFQM 2013	2	2
Equipos de Mejora	4	4
CS	5	0
Unificación indicadores SDDBU	3	4
Plan de Autoprotección	1	3
Servicio Atención Cliente	2	3
Plan Acogida	1	2
Plan Reconocimiento a las Personas	1	2
Misión, Visión, Valores	1	2
Plan Estratégico	3	2
Segmentación Proveedores	2	2
Resultados Clave	1	3
Premio a la Excelencia	1	2
XX Aniversario SDDBU	3	3
Revisión Liderazgo	4	3
Plan de Mejora	1	3

Asimismo, el CdC considera que la polivalencia de las personas para prestar sus servicios en distintos



puestos, basada en la rotación periódica, hacen a la organización más eficiente, al repartir de forma equitativa las cargas de trabajo que puedan fluctuar con cierta periodicidad, por ejemplo los ciclos para selección de aspirantes a ingresar en las FAS. Por

otro lado, enriquecen los puestos de trabajo y mejoran la satisfacción de las personas. Actualmente se está aplicando entre el Área de Reclutamiento y el Órgano de Apoyo, lo que ha permitido que la mayoría de estas personas puedan sustituir o apoyar a sus compañeros.

3c. Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad.

La SDDBU basa la gestión en la innovación y la mejora continua, impulsadas desde el liderazgo, la responsabilidad y el compromiso de las personas que la integran, por ello se han puesto en marcha mecanismos para fomentar el desarrollo y crecimiento de las personas, a la vez que se contribuye a mejorar la eficiencia de la organización. Entre ellos destacan las siguientes actuaciones en materia de personas: fomento de la participación individual y de equipo, un sistema de comunicación adecuado (ver 3.d) y un sistema de gestión del conocimiento, que incluye compartirlo, mediante base documental, charlas y a través de la INTRANET (ver 4.e).

En los Planes Estratégicos se encuentran definidos valores como la participación, el compromiso, el liderazgo compartido y el trabajo en equipo, la innovación, el aprendizaje y la mejora continua. También recoge entre sus acciones el promover foros de participación, e impulsar y consolidar la gestión por procesos.

El trabajo desarrollado está basado en la Gestión por Procesos, donde cada uno de ellos tiene asignado un propietario. Los líderes son los máximos responsables de la gestión de sus Áreas y cuentan con el apoyo continuado de sus integrantes que, en el desempeño de su actividad laboral, disponen de gran autonomía para resolver las incidencias, incentivando la toma de iniciativas y propuestas de mejora de los procesos asignados.

Desde el año 2007, se han establecido siete Planes de Mejora, que han dado como resultado el incremento de la participación de las personas en la planificación, desarrollo y evaluación de los mismos, el fomento del trabajo en equipo y el aporte de ideas para la elaboración de estrategias, planes y objetivos, convirtiéndose así en uno de los puntos fuertes de la organización. Asimismo tener previsto la creación de los GT para desarrollar diversas actividades se considera que permite participación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización. Por ejemplo, durante el año 2014, el GT XX Aniversario, ha confeccionado un programa de actividades conmemorativo del XX Aniversario de la creación de las DSO, que se pretende desarrollar a lo largo del año 2015 (cuadro 3.c.1).

En la actualidad estos GT están integrados por un total de 26 personas, de las que 14 son militares y 12 civiles (cuadro 3.a.1).

Durante este ciclo se ha desarrollado un sistema de participación activa, con carácter voluntario, en el conjunto de actividades de la organización, cuyo fin es el de asegurar la colaboración y alineación de las personas con los objetivos de la organización, y la

implicación de los líderes. Existen diversos cauces de participación, bien sea de manera individual, a través del Coleccionista de Errores, del Buzón de Sugerencias e Ideas Creativas, como invitado en las reuniones del CdC, o bien de manera colectiva formando parte de los GT.

Nº	ACTIVIDAD XX ANIVERSARIO (3.c.1)
1	Acto Institucional
2	Campaña recogida alimentos
3	Jornadas puertas abiertas
5	Atapuerca. Campaña de verano
6	Patrocinio equipo Futbol
7	Diario de Burgos y otros medios de comunicación
8	Jornadas Derecho y Defensa UBU
9	Recreación aniversario alguna Batalla
11	Libro del Edificio y su Historia
12	Conferencia de Transparencia y Buen Gobierno
13	Colegio de Médicos
14	Exposición Uniformes Militares
15	Exposición Naval
16	Amigos del Museo
17	Etapa Camino de Santiago
18	Biatlón
19	Tiro
21	Campeonato de Pádel
22	Hípica
23	Cicloturismo. Camino del Cid
24	Concierto Música Militar
25	Noche Blanca: Concierto
26	Concierto Música Pop
27	Feria del Libro
28	Feria de Empleo
29	Stand SDDBU día FAS
31	Visitas Culturales propias de la SDDBU
32	Belén RETES
33	Conferencia GREM (JCyL)
34	Actividades de la Guardia Civil
37	Visita Museo de la Guardia Civil
38	Exposición cuadros Oliver Vicario Pall
39	Colaboración Fundación Oxígeno
41	Participación en el Premio a la Excelencia
43	Concurso Colegios/Izado Bandera
44	Día del Veterano
45	Pregón Fiestas San Pedro

Esta participación está promovida para aprovechar los conocimientos, las habilidades, la experiencia y la creatividad de las personas, superando en algunos casos la propia estructura jerárquica; para ello los diferentes componentes tienen la posibilidad de optar por el GT en el que consideren que va a ser mayor su contribución. Los trabajos y tareas se reparten entre los integrantes del grupo de manera equilibrada y están coordinados por un Jefe de Equipo. La confianza e interdependencia entre sus miembros, compartiendo conocimientos y habilidades, garantiza el éxito de estos GT. La tarea llevada a cabo, producto de su compromiso con la organización, resulta fundamental para alcanzar las metas y objetivos. Esta



dinámica de trabajo ha requerido de formación específica, en especial para los líderes, en temas relativos a asunción de responsabilidades y delegación de competencias.

Todo lo tratado en las reuniones del CdC y de los GT queda recogido en Actas, que junto a otros documentos generados, se difunden sistemáticamente a todos los integrantes de la organización. En los casos en que sea necesario (actualización de Plan Estratégico, resultados de encuestas, confección de planes, etc.), además de su publicación, se prepara una conferencia informativa, consiguiendo de esta manera que llegue de una forma más directa y que exista la posibilidad de nuevas aportaciones.

Es de destacar el Proceso de Liderazgo, confeccionado por el GT correspondiente, como manifestación de innovación e impulso emprendedor que demuestra la gran implicación de las personas por contribuir al éxito de la organización.

La SDDBU, consciente de que su gestión afecta a la calidad de vida de sus integrantes y de la comunidad en la que realiza su actividad, adopta medidas internas que reflejan su compromiso con las personas y los clientes, y otras que afectan a la RSC: redacción del Plan de Ahorro, Eficiencia Energética y Gestión Medioambiental, del Procedimiento Operativo de Racionalización de Recursos, colaboración con ONG, etc.

También se busca que las personas se impliquen en la Difusión de la Cultura de Defensa y en la imagen que se proyecta en la ciudad que nos acoge. Esta actuación se ha expresado con la participación voluntaria del personal en el Stand de la Feria del Libro. Dado que es necesaria una amplia colaboración de personas, se pide apoyo al conjunto de los componentes y la respuesta es generosa, consiguiendo de esta manera un buen resultado en cuanto a visitas y ventas, pero sobre todo que la ciudadanía de Burgos perciba nuestra presencia como MINISDEF y como SDD. También se colabora con las capas de la sociedad menos favorecidas, realizando a finales de año la Campaña de recogida de alimentos (*cuadro 8.a.8*).

El Plan de Actividades Culturales se inició en 2011 con el objetivo de fomentar las relaciones entre las personas fuera de los formalismos habituales del ámbito laboral, darnos a conocer a otras instituciones, organizaciones y empresas de la ciudad y provincia, y

conocer el entorno cultural. Este Plan recoge una serie de actividades de ocio y culturales en las que además de los integrantes de la organización, pueden asistir personas que han formado parte de la misma e incluso familiares. De esta manera se consigue más participación y colaboración en actividades creativas e innovadoras, en este caso asociadas a nuestra responsabilidad social como organización.

La Subdirección General de Administración Periférica del MINISDEF es el organismo competente para la revisión de la estructura organizativa de las DSO; y por ello se remiten los informes periódicos sobre nuestro funcionamiento y las propuestas de modificación de plantillas. De forma anual, cada Jefe de Área confecciona un informe que se incluye en la Memoria Anual que firma el Subdelegado y en la que se tratan todos los aspectos fundamentales para el funcionamiento de la organización, de forma especial el relativo a las personas.

Las personas están implicadas en la revisión y mejora de los Procesos; prueba de ello fue la confección en el año 2008 de un Mapa de Procesos en el que se identificaron todas las tareas encomendadas a la organización, los responsables de cada proceso y las personas implicadas (*cuadro 5.a.1*). Además se redactaron los Procesos Estratégicos, los Procesos Operativos por Área y los Procesos de Apoyo que significaron la primera recopilación general de actividades, así como la unificación de formatos sobre la base de un modelo elegido desde el CdC.

En junio de 2011, se implantó un Sistema de Gestión por Procesos, unificando los de todas las DSO (*ver 5a*). Las sugerencias de las personas, usuarios y responsables de Procesos no se dan por finalizadas, y en 2012, tras la aprobación por el CdC, se elevaron modificaciones y nuevos procesos a la Subdirección General de Administración Periférica, fruto del trabajo del GT Procesos, ya que son necesarias actualizaciones constantes en línea con la implantación de nueva normativa y en base a aportaciones novedosas que mejoren la gestión.

El seguimiento de la implicación de las personas se lleva a cabo por la Unidad de Calidad mediante un "Cuadrante de Participación en Actividades", en el que quedan reflejados los integrantes y el tipo de participación en cada una de las mismas (*cuadro 3.a.1*), de tal manera que este sistema se considera implantado en la organización.

3d. Las personas se comunican eficazmente en toda la organización.

En la Autoevaluación 2006, se detectó como Área de Mejora prioritaria fomentar la Comunicación Vertical y Horizontal entre los miembros de la organización, fruto de lo cual en los Planes Estratégicos se contempla la Línea Estratégica "Incremento de la comunicación" como vía de consecución de uno de los Objetivos Estratégicos.

Con estos antecedentes, en la revisión del 2012, el CdC potenció la creación de un GT para confeccionar el Plan de Comunicación, el cual se ha elaborado a fin de responder a la necesidad de vertebrar de forma

racional y eficiente las acciones comunicativas, buscando las sinergias posibles y mantener un diálogo permanente (*cuadro 3.d.1*). El Plan contempla como principales objetivos la mejora de la información y la comunicación, así como la Difusión de la Cultura de Defensa.

Con él se ha tratado de mejorar la eficacia y eficiencia de las actividades de comunicación y de establecer canales y pautas de comunicación interna y externa, mediante las herramientas disponibles y el desarrollo de sus líneas de actuación (*cuadro 3.d.2*).



ACTUACIONES EN LA COMUNICACIÓN (3.d.1)

AÑO	ACCIONES	RESULTADOS
2006	Difusión Documentos Calidad	Foro de Calidad
2007	Comunicación Vertical y Horizontal	Responsable de Comunicación Coleccionista de Errores
	Difusión e Información S/Planes de Calidad	Charlas Informativas Reuniones de Opinión y Consulta
2008	Compartir Creatividad e Innovación	Buzón de Sugerencias e Ideas Creativas
2010	Difusión Documentos Calidad	Reuniones periódicas
	Compartir Conocimiento	Exposición de Acciones Formativas
2012	Implantación y Mejora Acciones Comunicación	Plan de Comunicación
2013	Agenda sociocultural	Plan de Comunicación
	Envío mensajes cortos SMS	
	Difusión de la Cultura de Defensa en Burgos	

INSTRUMENTOS COMUNICACIÓN (3.d.2)

- Correo Electrónico y Línea Telefónica.
- Buzón de Sugerencias e Ideas Creativas.
- Boletines Electrónicos y Circulares o Notas de Servicio.
- Intranet y Directorio Común.
- Tablón de Anuncios y Foro de Calidad.
- Reuniones, Charlas y Desayunos de Trabajo en las Áreas.
- Encuestas.
- Visitas Institucionales Culturales y Eventos Internos.

LÍNEAS DE ACTUACIÓN

- Hacer que las personas se identifiquen con la MVV.
- Crear un clima de confianza mutua entre los gestores y el resto de los integrantes.
- Estructurar la actividad de comunicación como instrumento relevante en la mejora de la calidad de los servicios.
- Mantener informadas a las personas de las acciones desarrolladas.
- Asegurar que las personas de la organización disponen de la información necesaria para el desarrollo de su trabajo, facilitando el flujo de información e intercambio de opiniones.
- Creación de espacios de información, participación y opinión.

El Plan de Comunicación está aprobado por el CdC y desplegado en todas las Áreas. Con el fin de mejorar las diferentes vías de comunicación y de gestión de la información, define por una parte cuáles son las necesidades y por otra cuáles son los mejores medios a utilizar, estableciendo pautas de actuación.

Están nombrados dos responsables. Por una parte el Responsable de Comunicación que ha de tener capacidad y experiencia en el manejo y gestión de los recursos disponibles al servicio de la comunicación, incluyendo la gestión de la comunicación corporativa, las relaciones con los medios, la imagen y las relaciones externas, cuya principal labor es la de establecer el contacto con los diferentes clientes tanto internos como externos. De él depende la planificación, gestión y control del Plan de Comunicación. Por otra, el Responsable de

Comunicación Interna, cuya misión principal es hacer partícipes de los objetivos a todos los miembros, creando un clima de trabajo en equipo cordial y de colaboración. Uno de los propósitos de la comunicación interna es optimizar la circulación de información en sentido vertical. Para ello se ha desarrollado un sistema de gestión de la información y la documentación, basado fundamentalmente en la mensajería electrónica.

Se han establecido indicadores, así se contempla como medida de análisis de la efectividad, el número de correos leídos, número de sugerencias recibidas, participación de las personas en actividades culturales, etc. El Plan de Comunicación prevé su revisión con periodicidad bienal.

El CdC no olvida la importancia de la comunicación informal ya existente, tanto entre compañeros, como entre los líderes y las personas; por ello la impulsa en el trabajo diario, favoreciendo la accesibilidad y cercanía entre los órganos decisorios y el resto de los integrantes de la organización. En este sentido, la disponibilidad de salas de usos múltiples, general y por áreas es una buena muestra de nuestra forma de ser, que procede de un enfoque participativo, permite el contacto, posibilita el intercambio y fomenta las reuniones formales e informales.

Por otro lado, los efectos producidos por las acciones de comunicación emprendidas se miden a través de la ECL (bloque de comunicación) donde las personas de la organización expresan sus percepciones, así como mediante el indicador de carácter mensual I-01 que proporciona el número de comunicaciones efectuadas (*ver 7*).

Todos estos datos son recopilados por la Unidad de Calidad para la realización de los correspondientes análisis de indicadores de rendimiento y de cumplimiento de objetivos, para ser presentados por los responsables al CdC.

El actual Plan Estratégico contempla las Líneas Estratégicas: Incremento comunicación y Preparación de las personas, y en esta línea el CdC fomenta que las personas compartan sus conocimientos e información, dando lugar a mejores prácticas. Para ello, por ejemplo, algunas personas transmiten sus conocimientos por medio de los cursos organizados internamente y otros comunican sus experiencias de los realizados fuera de la organización. También se programan charlas informativas sobre las conclusiones a las que han llegado los GT que son impartidas por alguno de sus miembros. De esta manera, los componentes de la organización disponen de información suficiente para la comprensión de los objetivos que se pretenden alcanzar (*cuadro 1.a.8*).

3e.- Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.

La satisfacción e implicación de las personas dependen en gran medida del apoyo y reconocimiento a la labor realizada y por tanto son Objetivos Estratégicos que requieren una adecuada atención. Para ello se dispone de diferentes sistemas: propuesta de recompensas/condecoraciones de forma semestral,

convocatoria anual de Acción Social, Plan Concilia, Planes de Pensiones, reparto de productividades, etc. El reconocimiento oficial a las personas se realiza de forma institucional por medio de la concesión de Cruces Militares, Menciones Honoríficas, Condecoraciones de la Real y Militar Orden de San



Hermenegildo y Felicitaciones, dos veces al año con motivo de la Onomástica de S.M. El Rey (hasta ahora se venía celebrando el 24 de junio) y de la Pascua Militar (el 5 de enero). Estos reconocimientos están normalizados. Dichas condecoraciones son impuestas en un acto público el Día de la Subdelegación (*cuadro 1.c.4*). Además, cuando alguno de los integrantes de la organización alcanza con éxito un logro que tiene relación con la MVV de la SDDBU, se inicia el proceso de solicitud a la Subsecretaría de Defensa para anotación en SIPERDEF, como por ejemplo las dos felicitaciones otorgadas al GT Liderazgo por su contribución a la innovación dentro de la estructura del MINISDEF, con la redacción del Proceso de Liderazgo.

Los integrantes de la organización pertenecen a diferentes colectivos que tienen fijadas sus remuneraciones, pero se dispone de recursos económicos asignados por la Subdirección General de Administración Periférica, que permiten recompensar y reconocer los esfuerzos de las personas: el Complemento de Dedicación Especial para personal Militar y el Complemento de Productividad para personal Funcionario. Desde que se inició la implantación de la gestión de la calidad en las DSO se procedió a alinear las gratificaciones con el grado de implicación. Como extensión de esta política, el Subdelegado relaciona la implicación y responsabilidad de las personas en actividades de calidad con la cuantía asignada, realizándose con total transparencia y respondiendo a criterios fijos, que son expuestos a todo el personal.

Durante el año 2014 se ha redactado el Plan de Reconocimiento a las Personas que recoge los ya citados Reconocimientos Institucionales y además contempla como Reconocimientos particulares de la SDDBU el del Compañero destacado y la Mejor Sugerencia Innovadora del semestre.

Se lleva un registro de los reconocimientos y recompensas a las personas de la organización, el cual se tiene en cuenta a la hora de tomar decisiones para que éstas sean lo más equánimes posible. Se mide la satisfacción de las personas en relación a este aspecto a través del bloque correspondiente de la ECL. Como consecuencia de la evaluación, revisión y perfeccionamiento efectuada en este ciclo se ha solicitado al Órgano Central la posibilidad de extender las felicitaciones al personal que destaque en su puesto de trabajo y no sólo en ocasiones extraordinarias.

El MINISDEF sigue una política de promoción de la carrera profesional, que lleva aparejada una mejora de los niveles retributivos del personal funcionario, primando la antigüedad en la organización y por lo tanto su fidelidad y orgullo de pertenencia.

Las medidas para la mejora de la conciliación entre la vida familiar y laboral de la AGE son de aplicación en la SDDBU y apreciadas por las personas, según expresan en la ECL. Semestralmente se remite a la Subdirección General de Personal Civil un cuadrante numérico con los datos de las personas acogidas al Plan Concilia.

Aunque en el MINISDEF aún no está implantado el "Teletrabajo", los líderes reciben en sus teléfonos móviles los correos electrónicos corporativos, por lo que están en permanente comunicación con las personas de sus Áreas, independientemente de que estén presentes de forma física en el puesto de trabajo o hayan acudido a algún acto o reunión fuera del mismo. También, en situaciones especiales en las que no se pueda acudir al puesto de trabajo, por ejemplo por problemas producidos por la vialidad invernal, las personas pueden trabajar desde sus domicilios y remitir por vía telemática la documentación generada.

Para evitar desplazamientos fuera del lugar de residencia se fomenta la utilización de medios telemáticos en las declaraciones de testigos y trámites de audiencia cuando son requeridos judicialmente o por los órganos superiores.

Por el mismo motivo las reuniones de Subdelegados de las DSO de CyL se realizan por videoconferencia con carácter mensual.

También se tiene en cuenta la realización de actividades extraordinarias dentro y/o fuera de horario, junto con el compromiso de mantener un índice de resultados superior al establecido en los procesos y en la CS, para su compensación en función de la carga de trabajo.

Otro de los Objetivos Estratégicos que contempla el Plan Estratégico es "Prevenir los riesgos laborales a los que se enfrenta el personal de Defensa". Con este objetivo se pretende garantizar la seguridad y salud de las personas frente a cualquier posibilidad de accidente o enfermedad acaecidos con ocasión o a consecuencia del desempeño de su actividad laboral. Para ello, desde el año 2001, contamos con un Servicio de PRL Propio (*cuadro 3.e.1*) que facilita el cumplimiento de las obligaciones que marca la normativa de PRL, encaminado a:

- Prevenir las causas potenciales de accidentes que puedan afectar a la eficacia operativa.
- Promover la seguridad e higiene en el trabajo.

PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES (3.e.1)	
ÁMBITO	ACTUACIÓN
Seguridad y Salud	Reconocimientos Médicos
	Plan de Prevención
	Evaluación de Riesgos
	Plan de Autoprotección

La atención a un entorno seguro obliga a la toma de medidas especiales, por ejemplo, la gran disponibilidad de espacio en el edificio permite disponer de un nuevo Plan Director que contempla entre sus premisas estos temas, además de la racionalización de espacios y ahorros energéticos, contemplando asimismo el traslado a este edificio de los servicios que actualmente se ofrecen en instalaciones externas (Área de Inspección Industrial). En la línea de satisfacer a las personas, se han instaurado algunas prácticas entre las que destacan, acondicionamiento del patio del edificio para aparcamiento, sala de usos múltiples, comidas de confraternización y de celebración de eventos



relevantes (jubilaciones, cambio destino, etc.), atención ante acontecimientos familiares (fallecimientos, nacimientos, etc.) y visitas culturales.

La acción social del MINISDEF es convocada en las publicaciones oficiales, como el BOE y el BOD; pero la SDDBU ha incluido la difusión de estas convocatorias en el Plan de Comunicación, como pueden ser los anuncios de becas, ayudas a la vivienda, ayudas a discapacitados, oferta de apartamentos en verano, etc.

Nuestra organización participa en actividades en beneficio de los clientes y de la sociedad. Para ello, ante la oferta realizada por el Centro Penitenciario de Burgos de acoger a personal que debe realizar "Trabajos en Beneficio de la Comunidad", el Subdelegado ha realizado las gestiones pertinentes para llegar a acuerdos con el Ministerio de Justicia para que este personal pueda cumplir sus trabajos en la SDDBU.

La RSC se expresa mediante la participación en diferentes campañas solidarias, ("Sácale Tarjeta Roja a la violencia de género", recogida de alimentos, tapones, bolígrafos, etc.), culturales (Feria del Libro, visitas a museos, empresas, etc.), económicos (asistencia a los premios empresarios emprendedores, etc.) (ver 8). Además, se ha confeccionado un Plan de Ahorro, Eficiencia Energética y Gestión

Medioambiental que contempla, entre otros, la gestión de residuos clasificados generados.

De igual forma, el CdC mide el "Orgullo de pertenencia" a través de las cuestiones recogidas en el bloque 9 de la ECL y lleva el cómputo de las sugerencias recibidas en el Buzón de Sugerencias e Ideas Creativas (ver 7).

La evaluación, revisión y perfeccionamiento de las actividades encaminadas a asegurar un entorno seguro y saludable se expresan en el Plan de PRL, en el Plan de Autoprotección y en el Plan de Ahorro, Eficiencia Energética y Gestión Medioambiental; cuyos resultados son presentados al CdC. En apoyo a esta línea aprobó la confección y difusión de un tríptico de buenas prácticas relacionado con la PRL y con las Medidas de Evacuación y otro con el consumo responsable de agua y energía, así como sobre la gestión de residuos, cuyo objeto es concienciar a todas las personas y conseguir los objetivos de prevención de riesgos y medioambientales que dichos planes establecen. El seguimiento de las medidas adoptadas se lleva a cabo por los Técnicos del Servicio de PRL, por el Responsable de Seguridad y por el Responsable del Plan de Ahorro, Eficiencia Energética y Gestión Medioambiental a fin de garantizar los resultados perseguidos por dichos Planes.

Criterio 4. ALIANZAS Y RECURSOS

4a. Gestión de aliados y proveedores para obtener un beneficio sostenible.

Gestión de aliados para obtener un beneficio sostenible.

Los componentes de la SDDBU colaboramos con diferentes organismos públicos y privados y otros grupos de interés con el fin de mejorar el rendimiento de la organización, aportando el valor añadido que significa la adecuada relación con organizaciones afines y las sinergias de estas Instituciones.

En esta línea, se ha establecido un Acuerdo de Colaboración con las DSO de CyL, disponiendo de un Foro en el que cada una incorpora documentos de interés para conseguir una mayor eficacia en la gestión, que ha fructificado en la constitución de los GT Procesos Clave e Indicadores y Plan Estratégico de Castilla y León.

Asimismo, nos hemos integrado en el Foro de Excelencia entre las Administraciones Públicas de CyL, colaborando en la organización de cursos conjuntos, intercambio de experiencias y documentos de interés; además del incremento de los niveles de Excelencia, generando gestión del conocimiento y debates sobre nuevas propuestas a través del Coordinador de Calidad de la DDCyL, que asesora y aconseja en diferentes aspectos en el camino a la Excelencia. Se dispone del Foro de la Administración Periférica del MINISDEF, apoyado en la INTRANET, como canal de información y comunicación entre todas las DSO, donde están ubicadas diferentes

bases de datos con documentos, información y noticias a las que tiene acceso todos sus integrantes.

En 2011 se creó el GT Acuerdos que identificó nuestros grupos de interés más próximos:

- la Dirección Provincial de Educación, por ser un organismo con el que, de forma habitual, se colabora en actividades informativas con el profesorado y con los alumnos sobre acceso a las FAS en cualquiera de sus categorías, y
- las Asociaciones de Reservistas de Burgos, con las que disponemos de canales de intercambio de información.

Las alianzas y acuerdos establecidos con los grupos de interés están permitiendo mejorar los servicios prestados, así como aprovechar la información aportada por organizaciones afines, en una línea de confianza, respeto y transparencia (cuadro 4.a.1).

Los acuerdos y alianzas expresados están desplegados y se dispone de documentación de los procedimientos de colaboración entre la SDDBU y esos grupos de interés.

Esta organización, dada su dependencia de la Subdirección General de Administración Periférica del MINISDEF, tiene limitadas sus competencias en materia de convenios con otros organismos. Ello no impide que estén identificadas las oportunidades de acuerdos con quienes nos aportan valor añadido, y



con los que existen procedimientos de actuación. Así, se cuida especialmente la colaboración con:

- Servicio de ECyL.
- Fábricas de armamento.
- Policía Local y Cuerpo de Bomberos de Burgos.
- Universidad de Burgos.
- Comité Provincial de Personal Laboral de la Administración Militar.
- Junta Personal Funcionario de la AGE, en Burgos.

- Unidades Militares en Burgos.
- Hermandad de Veteranos de las FAS y asociaciones relacionadas con el colectivo militar.
- Organizaciones Sindicales y Asociaciones Profesionales.
- Comunidades de Vecinos en las que el Área de Patrimonio gestiona alguna vivienda.
- Unidades adscritas al Servicio PRL en Burgos, ubicadas en otras provincias.

GESTIÓN DE ASOCIADOS (4.a.1)		
ORGANIZACIÓN	OBJETIVO	RESULTADO
DSO España	Mejora de la gestión de la calidad de los servicios	Plataforma de Procesos
DSO Castilla y León	Mejora de la gestión de la calidad de los servicios	Comunicación experiencias y documentos
Administraciones CyL	Mejora de la gestión de la calidad de los servicios	Colaboración en cursos de formación
Dir. Prov de Educación	Mejora de la colaboración Defensa – Dirección Prov. Educación	Redacción de expectativas de ambos órganos
Asoc. de Reservistas	Mejora de la colaboración Defensa – Asoc. de Reservistas	Redacción de acuerdos de colaboración
Fábricas de Armamento	Alcanzar la calidad exigida en el proceso de fabricación y en el producto acabado	Aseguramiento Oficial de la Calidad
Subdelegación Gobierno	Gestión de personal civil y de representantes de personal civil	Actualización del Registro de ambos

La progresiva adaptación al Sistema de Gestión de la Calidad de los Servicios ha permitido ir desarrollando, año a año, nuevas formas de evaluación, mejora e innovación en lo referente a la gestión de alianzas. Así, tras la Autoevaluación 2008 y su correspondiente Informe ejecutivo de AEVAL, se detectó la necesidad de constituir el GT Acuerdos.

En el Foro de la Administración Periférica del MINISDEF se insertan los resultados del seguimiento de indicadores de cumplimiento de los compromisos de la CS, el informe con los resultados de las ESC y del Estudio sobre la Satisfacción de los Centros Directivos (ver 6). El GT Encuestas es el responsable

de estudiar estos informes para establecer comparaciones que nos permitan conocer nuestra situación con respecto a las DSO de referencia. Se ha intercambiado información sobre esta gestión con las SDD de Ávila, Badajoz, Melilla, Segovia y Salamanca. De forma especial hemos realizado unas jornadas formativas con la SDD Vitoria, SDD Soria y SDD Palencia en las que se ha intercambiado experiencias, recursos y conocimientos sobre gestión de la calidad. Todas estas acciones son reflejadas en la Memoria Anual, destacando la gran cantidad de relaciones que establece la SDDBU con nuestros aliados (cuadro 1.a.3).

Gestión de proveedores para obtener un beneficio sostenible.

GESTIÓN DE PROVEEDORES (4.a.2)		
ÁREA	PROVEEDOR	OBJETIVOS Y COMPETENCIA CLAVE
Calidad	AEVAL	Certificación de la Gestión de la Calidad años 2007, 2010 y 2013.
Finanzas	BBVA	Depositario de los fondos presupuestarios anuales de Caja Fija.
Compras	Empresas Adjudicatarias por Acuerdo Marco.	Compras de material de oficina y de informática no inventariable. Combustible de calefacción.
Salud Laboral	Empresa Adjudicataria por concurso.	Mutua de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales. Vigilancia de la Salud.
Tecnología	Empresa Adjudicataria contrato telecomunicaciones. S.G. Tecnología e Información del MINISDEF.	Red privada virtual telefónica y mantenimiento de la central y terminales. Suministro de equipos, programas y boletines informáticos (STIC).
Serv. Postales	Empresa Adjudicataria.	Servicio postal integral.
Limpieza	Empresa Adjudicataria por concurso.	Limpieza y jardinería de la SDDBU.
Mantenimiento	PYMES de la ciudad.	Obras de conservación y mantenimiento.
Seguridad	Empresa Adjudicataria por concurso.	Servicios de vigilancia, control de accesos y de alarma.

La SDDBU tiene limitada la elección de sus proveedores por el Texto Refundido de la Ley de Contratos del Sector Público, sin embargo se busca que exista en todos los casos una comunicación que beneficie a ambas partes sobre la base de la confianza mutua, colaboración y transparencia (cuadro 4.a.2) que permita a la empresas presentarse a los concursos que el Órgano Central realice a nivel nacional y que nos afecten. El Plan de Mejora 2013 dio lugar a la acción de mejora “Segmentación de proveedores” que sirviera a nuestros proveedores para conocer nuestras estrategias y valores y que estuvieran en línea con la estrategia de la organización. Este documento fue aprobado en 2014. La salud laboral se rige por el Sistema de Gestión de la PRL del MINISDEF. Ésta comprende dos aspectos,

por un lado los Accidentes de Trabajo y las Enfermedades Profesionales, que son gestionados por la Mutua de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales que resulte adjudicataria del concurso, con una periodicidad cuatrienal, que se realiza a nivel nacional para todo el personal adscrito al Régimen General de la Seguridad Social del MINISDEF. Por otro lado, la Vigilancia de la Salud, que se realiza a través del Servicio de PRL Ajeno que resulte adjudicatario del concurso anual convocado por el MINISDEF a nivel nacional.

El Servicio de Limpieza se lleva a cabo por la empresa que resulta adjudicataria del concurso que se celebra con carácter bienal a nivel nacional, llevándose en la SDDBU el control del cumplimiento del Pliego de



Prescripciones Técnicas que figura en el contrato, realizándose las certificaciones de forma mensual.

Desde la SDDBU también gestionamos las contrataciones de obras de conservación y mantenimiento con diferentes PYMES de la ciudad, previa autorización por el Órgano Gestor Superior. Una vez realizada la obra y firmado el acta de recepción y conformidad, dicho Órgano procede al pago.

Con la gestión de proveedores tratamos de cubrir las necesidades de la organización que no pueden ser acometidas con medios propios.

En la reunión mensual del equipo económico se hace una valoración del funcionamiento de contratos y servicios realizados. La normativa sobre contratos especifica el procedimiento a seguir para la

certificación de los servicios prestados, en función del tipo de contrato de que se trate. El seguimiento e incidencias de su cumplimiento es realizado por las personas responsables en cada caso, quienes se encargan de elevar informe al Órgano de Contratación del MINISDEF para su consideración, tanto para la facturación del año en curso como para las adjudicaciones de futuras convocatorias, fruto de estas revisiones se han mejorado los suministros en material de oficina y se ha sustituido la empresa adjudicataria de la limpieza.

En la Memoria Anual, que se eleva a la Subdirección General de Administración Periférica, se refleja detalladamente este punto, con las propuestas necesarias para aumentar la eficiencia del gasto, en especial en aquellos contratos centralizados.

4b. Gestión de los recursos económico-financieros para asegurar un éxito sostenido.

Nuestra actividad económica está regulada por el Sistema de Gestión por Procesos y por el Plan de Austeridad de la AGE en el MINISDEF.

Anualmente se elabora un Plan Económico basado en la propuesta de presupuesto realizada el año anterior, según las diferentes aplicaciones presupuestarias. De esta forma, la SDDBU se sustenta por los créditos asignados anualmente y por los posibles incrementos de presupuesto extraordinario. El presupuesto asignado es flexible en cuanto a que permite la redistribución de las partidas presupuestarias durante el ejercicio económico (*ver 9*).

La gestión económica tiene como objetivos:

- Racionalización del gasto.
- Optimización de la gestión económica: eficacia, eficiencia y efectividad.
- Claridad y transparencia en relación al gasto.
- Exacto cumplimiento de los plazos.
- Previsión de gastos.
- Control de contratos de mantenimiento, limpieza y seguridad.

Buscamos utilizar los recursos de forma eficaz y eficiente para lo que disponemos de un Plan de Necesidades de Material Inventariable y de una Propuesta de Necesidades de Material No Inventariable e Informático No Inventariable (consumibles), así como un Plan de Obras, que se revisan al finalizar el año, para evaluar, priorizar, seleccionar y validar los gastos realizados, lo que nos permite ejecutar el presupuesto y optimizar el gasto del siguiente año.

El control presupuestario se realiza con carácter mensual en los Estados de Tesorería. Las actividades económicas se llevan a cabo a través de la herramienta informática Caja Fija, implantada para todas las DSO, en la que todos los gastos y la evolución del presupuesto quedan reflejados. Posteriormente, se solicita a la entidad bancaria un certificado de existencia de crédito en la cuenta corriente. El cierre de cuentas se realiza en el mes de diciembre según instrucciones de la Caja Pagadora Periférica de la Subdirección General de Servicios Económicos y Pagadurías.

Los Procesos de la Subdirección General de Administración Periférica concernientes a la gestión económica (Caja Fija, Comisiones de Servicio, Pasaportes, Contratación, etc.) están implantados con el apoyo de las correspondientes aplicaciones informáticas. Para que sea posible la gestión, aprobación y liquidación de los gastos ocasionados han de ir acompañados de diferentes informes y trámite de documentación.

Anualmente, se estiman las necesidades presupuestarias para los años sucesivos, se actualizan todos los Planes y Programas ya citados y se gestionan las dotaciones actuales.

Periódicamente el equipo económico lleva a cabo revisiones del presupuesto donde se estudian las desviaciones y se hacen los ajustes necesarios, solicitando aumentos o compensaciones con tiempo suficiente. Todo lo cual permite que se alcancen porcentajes de eficiencia superiores al 99%. La gestión presupuestaria es auditada anualmente por los órganos superiores a fin de optimizarla.

4c. Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales.

El Subdelegado, como Jefe de Establecimiento, es el responsable del mantenimiento de todo el edificio, incluido el de las Unidades ajenas a nuestra estructura (*cuadro 0.1*), para lo que disponemos de un Plan de Obras, actualizado anualmente, que prioriza las diferentes actuaciones previstas en esta materia sobre la base de la disponibilidad de dotación

presupuestaria. El mantenimiento preventivo se lleva a cabo mediante contratos centralizados o por contratación de empresas especializadas para las distintas instalaciones existentes. En relación con el mantenimiento correctivo se realizan las acciones necesarias cuando surge la incidencia, solicitando en su caso créditos extraordinarios.



El Plan de Ahorro, Eficiencia Energética y Gestión Medioambiental y el Plan de Austeridad de la AGE en la gestión de edificios, equipos y materiales son los documentos esenciales que marcan la estrategia para garantizar su adecuado funcionamiento y la disminución del impacto ambiental. Como impulso a la RSC, se redactó en 2012 el Plan de Ahorro, Eficiencia Energética y Gestión Medioambiental que fijó como objetivos la reducción de consumos energéticos y el aumento del reciclado de materiales y en 2013 el Procedimiento Operativo de Racionalización de Recursos, donde se ha recogido y expresado, en forma de documento único, las tareas encaminadas al respeto del medioambiente que se venían realizando. Uno de los objetivos prioritarios de estos planes es la concienciación de las personas y la divulgación de los esfuerzos y logros, buscando sinergias en la organización (*ver 8*).

Durante el año 2014, en cumplimiento de la Ordenanza Municipal Reguladora de la Inspección Técnica De Construcciones en Burgos, se ha llevado a cabo la Inspección Técnica de Edificios, con resultado Favorable.

Desde el propio MINISDEF se están dando pasos hacia la gestión sin papeles en la Administración, que se expresa en el aumento progresivo de comunicaciones vía INTRANET, minimizando nuestro impacto en el medio ambiente. Así, se dispone de aplicaciones informáticas de gestión, como la base de datos SIPERDEF, de correo electrónico interno y externo, de mensajería oficial, (MESINCET) y de gestión documental y firma electrónica. Desde el año 2013 se está implantando el Sistema de Mensajería de Defensa con planteamientos más ambiciosos a nivel de gestión que los anteriores. Al llegar la documentación digitalizada se consigue ahorro de energía, de material e inmediatez en la gestión administrativa.

La adecuada gestión del edificio, equipos, materiales y recursos se lleva a cabo desde diferentes Áreas y medios. Así, en el Sistema de Gestión por Procesos están definidos los procesos relacionados con los bienes muebles e inmuebles donde se determina la actuación de cada Área en estas materias, su vida útil y su valor residual en los procedimientos de baja.

El Área de Patrimonio dispone de Procesos para la gestión de los bienes inmuebles propiedad del MINISDEF. Para ello utiliza herramientas informáticas: SINPRODEF y SINFRADEF, así como acceso a los programas de ámbito nacional relacionados con la Oficina Virtual del Catastro.

El Órgano de Apoyo dispone de Procesos para la gestión del material informático que le permite dar de alta y de baja dicho material, mediante la herramienta informática INVEHARD, y el material inventariable de carácter mueble, mediante INVEMOB.

En materia de comunicaciones, en 2010 se saneó el tendido telefónico e informático, en 2011 se modernizó el acceso principal de la primera planta y en 2012 se realizaron los trabajos de renovación del cuadro general de electricidad.

Finalmente, la SDDBU está inmersa en un proyecto de traslado del Área de Reclutamiento y del Servicio de PRL a una nueva zona para conseguir mayor ahorro energético y funcionalidad.

Por otro lado se dispone de un Plan de Autoprotección para la eliminación de riesgos para las personas, los equipos y la propia edificación, en base al cual se han llevado a cabo acciones formativas (Escuela Nacional de Protección Civil y Parque de Bomberos de Burgos) con las personas de las Unidades del edificio, realizándose simulacros anuales.

Durante 2012 se han realizado trabajos para desarrollar e implantar el Plan de Ahorro, Eficiencia Energética y Gestión Medioambiental que busca: prevenir cualquier modo de contaminación del medio ambiente, evitar factores de riesgo, reducir los consumos energéticos, agua y papel y aumentar el reciclado de materiales, mediante la concienciación y formación de las personas, contemplando además el reciclado de:

- Papel que no requiere destrucción previa.
- Papel que requiere ser triturado.
- Material informático dado de baja en inventario.
- Consumibles informáticos (soportes magnéticos, tóner y cartuchos de inyección de tinta).
- Material eléctrico (pequeños electrodomésticos, baterías y pilas, tubos fluorescentes, reactancias y cebadores, bombillas de bajo consumo).
- Material de comunicaciones dado de baja en inventario (teléfonos, móviles, faxes, centralitas).
- Muebles dados de baja en inventario.
- Residuos biosanitarios.
- Residuos farmacéuticos.

La revisión de todos los planes citados está regulada en ellos. En las revisiones anuales que se han realizado durante este ciclo, se ha comprobado la eficacia de las medidas adoptadas encaminadas al ahorro y eficiencia energética. Así, en el Informe de Consumos 2007-2014, se aprecia una reducción en la mayoría de los aspectos contemplados. (*cuadro 2.b.5 y ver 8*).

Como consecuencia de estas revisiones, durante este ciclo, se han realizado las siguientes obras: Arreglo del acceso al ISFAS desde el ascensor, sustitución y adaptación a normativa del cuadro general de electricidad, remodelación del zaguán de entrada, obras de acondicionamiento de despachos en planta primera, saneamiento de canalizaciones telefónicas, eléctricas y de calefacción.

4d. Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia.

Nuestra Cartera Tecnológica se basa en la dotación de material y software informático, bajo responsabilidad del Coordinador Informático. Todos

los miembros de la organización, a excepción del personal subalterno, disponen de un equipo informático como herramienta básica. También existe



un locutorio público con dos ordenadores, donde los clientes pueden acceder a la INTRANET del MINISDEF. En el Área de Reclutamiento también disponemos de un aula informatizada para realización de pruebas de acceso a las diferentes ofertas de plazas para ingreso en el MINISDEF. La eficacia en la gestión que se realiza en este organismo se apoya en gran medida en la disponibilidad de estos medios, así como en unas personas bien formadas en su manejo (*cuadro 4.d.1*).

DOTACIÓN INFORMÁTICA HARDWARE (4.d.1)	
TIPO DE EQUIPO	CANTIDAD
PC,s	66
PC,s PORTATIL	8
IMPRESORAS	30
IMPRESORAS RED	8
FOTOCOPIADORA/IMPRESORA EN RED	3
SCANNER	6
SERVIDORES	2
SWITCH	7
ROUTER	2
RAC	2
PROYECTORES	2
SAI,s	2

Aunque el concepto de tecnologías alternativas va perdiendo fuerza, dado que el uso de las TIC,s está generalizado, sí que es cierto que la AGE y la propia SDDBU están buscando aprovechar todas las posibilidades que ofrecen éstas, en beneficio de los clientes y de la mejora de la gestión. En esta línea se ha establecido como forma de comunicación prioritaria, la remisión de correos electrónicos para relacionarse, a la vez que se aconseja el uso de las carpetas comunes de la red.

El Coordinador Informático, en relación al hardware, conoce la situación de cada puesto y en función de los ordenadores disponibles, programa dotar a las personas de los equipos y aplicaciones más adecuadas; el material retirado, una vez "limpio" de datos, es depositado en el punto de reciclaje de la ciudad.

En cuanto al software, todos los ordenadores son actualizados a través de la INTRANET, por lo que tienen la misma interface, accesos controlados mediante claves y tarjetas, que permiten un mejor uso y rendimiento del sistema. También se asegura la protección de la propiedad intelectual al garantizar, mediante licencia, que todo el software es original (*cuadro 4.d.2*).

El Coordinador Informático, mediante la herramienta de gestión INVEHARD realiza las solicitudes de material nuevo, material de sustitución, control, dispone de indicadores sobre la antigüedad de los equipos, características técnicas, capacidades, velocidades, etc. y con la aplicación SCANS gestiona las incidencias.

El cumplimiento de la Ley de Protección de Datos es constante y todas las bases de datos están declaradas mediante la herramienta informática SILOPDEF, a través de la cual el Órgano Central ejerce un control remoto sobre esta materia. Esta herramienta permite conocer el grado de implantación y cumplimiento de la

Ley de Protección de Datos, habiéndose alcanzado los objetivos fijados (*ver 9*).

DOTACIÓN INFORMÁTICA SOFTWARE (4.d.2)		
ÁREA	ESPECÍFICOS	COMERCIALES
GESTIÓN ECONÓMICA	CAJA FIJA	BBVA net cash
	COMPRAS	
	GESTIÓN DE COMISIONES	
	GESTIÓN DE PASAPORTES	
GESTIÓN DE PERSONAL	SIPERDEF	---
	DELTA	
	SOLCUR	
	SOLIDI	
	MÓDULO GVD	
	TIM	
CAPTACIÓN Y SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	SIAS	---
	SELCON	
	SICAP	
	SETI	
	RCP	
	P211	
GESTIÓN DEL PATRIMONIO, DE LA TECNOLOGÍA, DE LA INFORMACIÓN Y DEL CONOCIMIENTO	RESVOL	---
	SINPRODEF	
	SINFRADEF	
	SIGIED	
	URANO	
	INVE-MOB	
	INVE-HARD	
	SCANS	
	DICODEF	
	PGTEMD	
	SIMENDEF	
	MESINCET	
	ATSIPERDEF	
SIPRAM		
REGISTRO, INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES	SIRE	LOTUS NOTES
	SIL	INTERNET
	INTRANET	MICROSOFT WINDOWS SERVER 2003
		MICROSOFT WINDOWS XP
	MICROSOFT OFFICE	
	ADOBE READER	
	WINRAR	

La formación exigida en cada puesto ha sido determinada en las Fichas de Perfil de Puesto realizadas en 2011 para lo que, a nivel interno, se han organizado cursos que unidos a los del Plan de Formación Continua del MINISDEF nos permiten estar al día en este aspecto de la formación de las personas. A través del Responsable de Formación se tiene conocimiento de los cursos de formación convocados en relación a las TIC,s, lo que permite estar al día sobre el manejo del software y programas de apoyo a los procesos.

El mantenimiento preventivo y correctivo del sistema de telecomunicaciones se controla mediante un programa informático y se lleva a cabo por la empresa adjudicataria del servicio (*cuadro 4.a.2*).

A través de la INTRANET del MINISDEF podemos acceder a información, tanto personal (mediante el acceso al Portal Personal) como profesional (acceso a Boletines Oficiales, información sobre gestión de pensiones o acción social, etc.).



Nuestros clientes disponen de acceso a la información y comunicación con el MINISDEF a través de las sedes electrónicas y páginas WEB:

- www.defensa.gob.es,
- www.isfas.es,
- www.reclutamiento.defensa.gob.es,
- www.invifas.es,
- www.ejercito.mde.es,
- www.portalcultura.mde.es.

De esta manera, los clientes tienen acceso a sus nóminas, a ofertas de comisiones de servicio, solicitudes de certificados, prestaciones de acción social, y cualquier otro tipo de comunicación de su interés.

4e. Gestión de la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización.

Los líderes de la organización tienen acceso al conjunto de la información que les compete. Asimismo, mantenemos reuniones frecuentes con otras organizaciones afines a nivel de CCAA y nacional con el fin de compartir conocimiento que nos ayude a mejorar nuestras capacidades. Se han impulsado acuerdos de colaboración con distintos Grupos de Interés, en el afán de desarrollar nuevas formas de gestión del conocimiento, de comunicación y de intercambio de información y experiencias. A través de estos acuerdos se gestiona la difusión del conocimiento dentro del Foro de Administraciones Públicas de CyL, del Foro de Calidad de la Subdirección General de Administración Periférica y del Foro de las DSO de CyL.

La estrategia de acceso y gestión de la información y del conocimiento se define mediante normativa específica del MINISDEF y normativa de ámbito general, donde se incluye la relacionada con la calidad.

Asimismo, la Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno afecta a las organizaciones tanto a nivel interno como a nivel de clientes, aliados y proveedores. Creemos que las medidas de transparencia de la información favorecen la mejora de nuestro servicio público.

Todos los puestos de trabajo disponen de equipos informáticos en red con acceso a INTRANET y están dotados de correo electrónico para comunicación interna y externa. Con estos medios se transmite información, se remiten archivos o documentos, se realizan citaciones, se establecen comunicaciones, etc. La documentación disponible en red, es accesible en función de las necesidades de cada puesto. Todos disponemos de acceso a los distintos foros establecidos, espacios comunes y Biblioteca Virtual de Defensa.

Las personas tienen conocimiento de la normativa referente a la gestión de la información que dispone su puesto en cada uno de los procesos implementados, así como la responsabilidad que adquieren en el uso de la misma.

A través de las ECL se conocen las percepciones que tienen las personas de la organización en relación con las herramientas disponibles. Estas son valoradas, revisadas y comparadas, obteniendo resultados satisfactorios (ver 7). A través del Libro de Observaciones del Locutorio se tiene constancia de la satisfacción de los clientes en relación con los puestos informáticos que están a su disposición (ver 6).

Conscientes de la necesidad de incorporar al cliente a la e-Administración nos hemos comprometido a través de la CS a llegar a un mínimo del 25% de intercambio de información vía telemática con los clientes, para lo que se tiene establecido un indicador.

En cumplimiento de la Ley de Protección de Datos, los usuarios de los diferentes equipos informáticos, tanto internos como externos, disponen de claves propias o tarjetas de firma electrónica para acceder a las aplicaciones disponibles de la INTRANET.

Tal como se ha señalado, los líderes disponen de diferentes medios de acceso a la información, así como para su difusión. Para ello, informan a todos los miembros sobre la asistencia a diferentes cursos, resultados de encuestas, novedades que deben ser incorporadas a la actividad diaria, medidas a adoptar para la mejora de esos resultados, etc.

Según reflejan las ECL las personas disponen de la información necesaria para la realización de las tareas propias de su puesto de trabajo.

Además tenemos implantadas tecnologías y figuras que facilitan la comunicación y la gestión del conocimiento, recogidas en el Plan de Comunicación. Todas las personas reciben información directa de los órganos superiores en lo relativo al buen uso de los medios tecnológicos, dado que su incumplimiento originaría fallos importantes en la seguridad de la información.

El Subdelegado, semestralmente, informa a los miembros de la organización de los objetivos a alcanzar, a la vez que resume las actividades realizadas. De esta forma todas las personas tienen conocimiento directo de hacia dónde va la organización y dónde se deben poner los esfuerzos en ese semestre.

Los responsables de Área, de GT o de actividades, informan a todas las personas de los trabajos realizados, de las futuras actuaciones, de las novedades que deben estar en conocimiento de todos. Como ya se ha comentado, cada persona, en función del puesto que ocupa y de la información que debe manejar, tiene distintos niveles de acceso a las Bases de Datos, así se tiene acceso a su lectura y/o modificación.

La información y la documentación generada se difunden a las personas a través del Foro de Calidad fundamentalmente, pero también mediante el resto de canales que se contemplan en el Plan de



Comunicación. Además, la Unidad de Calidad proporciona la documentación e información necesaria a los diferentes grupos de trabajo, a los miembros del CdC y al resto de las personas de la organización. Las personas que asisten a cursos de formación imparten al resto charlas informativas con la finalidad de compartir información y conocimiento.

La SDDBU pone a disposición de los clientes puntos de información en cada Área: Personal, Patrimonio, Reclutamiento, etc. Estos puntos de información, además del contacto personal directo, utilizan otros medios de carácter tecnológico (mensajes de móvil, INTERNET, correo electrónico), prensa (publicación de convocatorias), carteles, dípticos, calendarios (MVV y Compromisos de Calidad), etc.

Desde el año 2007 se ha puesto a disposición de las personas de la organización el Buzón de Sugerencias e Ideas Creativas, y se ha fomentado la participación de las personas en los GT, en el CdC, etc. con el objeto de dinamizar nuevas formas de trabajar, de aprovechar los recursos, producir sinergias y nuevas competencias, aportando valor a los clientes, a los miembros de la organización y a la sociedad en general.

El MINISDEF dispone de una Sede Electrónica Central que permite interactuar telemáticamente al ciudadano con este Ministerio facilitándole la presentación de escritos, solicitudes y comunicaciones relativas a los procedimientos administrativos publicados en <https://sede.defensa.gob.es/acceda/>.

Para utilizar esta Sede Electrónica Central sólo es necesario disponer de un DNIe u otro certificado digital reconocido.

De la ECL, de la ESC, del Libro de Observaciones de Locutorio, del Plan de Comunicación y del Buzón de Sugerencias e Ideas Creativas, se obtienen resultados sobre la percepción de las personas de la organización y de los clientes sobre la información cuantitativa y cualitativa que reciben, indicando si es suficiente. Estos resultados se tienen en cuenta para la elaboración de nuevas acciones de mejora (ver 6 y 7). Disponemos de un CMI (*cuadro 2.c.2*) que contempla los indicadores de los Objetivos Estratégicos, lo que permite evaluar, revisar y, en función de los resultados obtenidos, aprobar las acciones de mejora que permitan generar innovación.

La Unidad de Calidad chequea de forma periódica el tráfico de acceso a la información disponible en el Foro de Calidad y a las diferentes Bases de Datos.

El Plan de Comunicación define indicadores de la correcta difusión, gestión y transmisión de la información, que el responsable presenta periódicamente al CdC para su análisis y evaluación.

La Agencia Española de Protección de Datos, de forma progresiva, nos solicita información de los ficheros que guardan datos de las personas, de los responsables de los ficheros, de la clasificación de los datos, de los medios utilizados para dotarlos de seguridad, etc., gestionado a través del SILOPDEF, cuyo responsable informa al CdC de su cumplimiento (*ver 9*).

El Plan de Reconocimiento a las personas de la organización, en línea con su estrategia, evalúa las mejores sugerencias presentadas, las más innovadoras, las que tienen mejor cabida en la actividad de la SDDBU, reconociendo al componente de la organización que ha hecho la propuesta.

Durante este ciclo, el CdC, ha sido consciente de la necesidad de trabajar el concepto de gestión del conocimiento para dotar a la organización de la capacidad necesaria. Para ello se ha definido la Unidad de Calidad como elemento aglutinador de toda la información, a la vez que catalizador de la producción documental (interna o externa), dotándole de herramientas y autorizaciones necesarias para ampliar su esfera de relaciones más allá de la propia SDDBU. Está presente en todas las actividades de mejora de la gestión que se realizan, proporcionando la información a los interlocutores que se consideran necesarios para obtener un mayor rendimiento, así como la documentación oportuna de los Foros en los que se participa.

Durante su periodo de existencia, se ha convertido en una herramienta vital de la organización en su apuesta por la Excelencia. También se ha nombrado un responsable de la Gestión del Conocimiento que tiene como principal objeto el incremento del capital intelectual de la organización, identificando los requisitos de información y conocimiento en su ámbito y asegurando las oportunidades para compartir las mejores prácticas y el conocimiento en toda la organización.

Criterio 5. PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS

5a. Los Procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés.

El sistema de gestión por procesos ha pasado por una serie de hitos o vicisitudes (*cuadro 5.a.1*); en el año 2011, con su implantación, se planteó el reto de una revisión en profundidad de lo realizado hasta el momento, lo que supuso iniciar un nuevo ciclo REDER. Como consecuencia de ello el GT Procesos identificó los Procesos Operativos y estableció los Procesos Clave, así como sus indicadores; confeccionó e implantó un Mapa de Procesos revisado

y adaptado (*cuadro 1.b.1*), quedando dicho Sistema constituido por:

- El Mapa de Procesos y los Procesos Clave.
- Los documentos del Sistema (manuales, documentación, programas, procedimientos, normativa y registros).

Todos los Procesos están documentados y tienen identificado su propietario, que es responsable de la supervisión de las actividades clave del Proceso, del control y seguimiento de los indicadores e



identificación de oportunidades de mejora. Cada Proceso tiene establecido sus límites e interrelaciones, tal y como queda reflejado en los flujogramas de las Fichas de Proceso (*cuadro 2.d.1*).

Todo ello está encaminado a conseguir el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos y el correcto funcionamiento del Sistema de Calidad, disponiendo de las siguientes herramientas:

- Indicadores de calidad para cada Proceso asociado a un servicio, de acuerdo al CMI.
- Autoevaluaciones.
- Planes de Mejora.
- Sistema de Comunicación de Incidencias.
- ESC, ECL y encuestas de satisfacción de proveedores.

Este sistema se encuentra totalmente implantado en todos los puestos de trabajo. La sistematización, planificación, accesibilidad y posibilidad de revisión de los Procesos supone un valor añadido en nuestra relación con los clientes, quienes por medio de instrumentos como la ESC o el Libro de Quejas y Sugerencias aportan propuestas e ideas que redundan en beneficio de toda la organización.

EVOLUCIÓN PROCESOS (5.a.1)		
AÑO	HITO	RESULTADO
2008	PM08: Confección de Mapa de Procesos	Redacción Procesos Estratégicos, Operativos y de Apoyo. Creación del Mapa de Procesos.
2010	PM10: Creación de Nuevos Procesos	Redacción de Procesos de Liderazgo, Encuestas, Compromisos de Calidad y sus indicadores y Adaptación del Mapa de Procesos.
2011	Implantación Sistema Gestión Procesos para todas las DSO	Creación GT: Procesos Clave y Mapa de Procesos propio, Propuesta de nuevos procesos y mejora de los mismos.
2012	Indicadores	GT Indicadores de las DSO,s de Castilla y León.
2014	Revisión de Procesos	Las Áreas de la SDDBU realizan propuestas de mejora del Sistema de Gestión de Procesos.

Los propietarios de los Procesos forman parte del CdC lo que facilita la revisión de los objetivos y su alineamiento y consideración en los sucesivos Planes Estratégicos, además disponemos de una red de recogida y análisis de datos e indicadores que sirven de muestra del nivel de eficacia, eficiencia y de la satisfacción de los clientes.

Todos los Procesos son objeto de desarrollo, seguimiento y mejora por sus propietarios. El propio sistema es revisado por el GT Procesos y presentadas sus conclusiones al CdC, fruto de ello ha sido la evolución experimentada por dicho Sistema (*cuadro*

5.a.1). Cuando en 2011 se implantó la herramienta informática “Gestión por Procesos de la Estructura Periférica del MINISDEF” nos introdujimos de lleno en la misma con la creación de un GT que, buscando la innovación y, tras hacer una exhaustiva revisión de los Procesos, se elevaron un total de 49 incidencias así como la propuesta de inclusión de tres nuevos Procesos. Hasta el momento se han aprobado 8 incidencias de las enviadas.

De la revisión de 2014, además de las propuestas individualizadas de mejora de los Procesos se busca recibir de los órganos superiores la información suficiente para que los clientes puedan conocer el estado de sus solicitudes, esto es, tener control del proceso de principio a fin.

Siguiendo con este espíritu de mejora e innovación, el CdC decidió que el GT le informara semestralmente de las novedades en el Sistema y de las propuestas relacionadas con éste. Cada Jefe de Área analiza los indicadores de diferentes Procesos Clave que se desarrollan en su Área y los remite al responsable de su recogida. Con estos datos se confecciona una estadística (*ver 9*). Por cada indicador se ha diseñado una ficha donde figura, entre otros aspectos, el objetivo o meta del indicador y su forma de medición. Como consecuencia de ello hemos establecido nuevos compromisos de calidad, con indicadores más exigentes que favorecen a nuestros clientes.

Mensualmente remitimos al órgano superior los datos de los indicadores de nuestros compromisos de calidad. Este monitoreo sobre aspectos importantes, añade un mayor control y permite una continua evaluación, revisión y comparación con el resto de DSO. Hay que señalar que en la práctica totalidad de los casos se cumplen los objetivos de los compromisos de calidad asumidos y el porcentaje de desviaciones no es significativo (*ver 9*).

Como consecuencia del Informe Ejecutivo de la certificación +300 de AEVAL, el CdC acometió una serie de mejoras relacionadas con los Procesos, la redacción del Proceso de Liderazgo, la implantación de Encuestas, los Compromisos de Calidad y la adaptación del Mapa de Procesos.

Dentro de nuestro compromiso con la innovación, hemos sido pioneros en la implantación del Proceso de Liderazgo que fue galardonado con un Accésit en la convocatoria al “Premio a las Buenas Prácticas de Gestión Interna 2012” de AEVAL. Asimismo hemos participado en el GT que ha confeccionado los indicadores de los procesos para toda las DSO de CyL.

5b. Los Productos y Servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes.

La SDDBU como Administración pública, no facilita productos a sus clientes, por lo que este punto no se trata. En la CS están reflejados los Servicios que prestamos a nuestros clientes. Para su mejora disponemos de las siguientes fuentes de información:

- ESC (internas de la SDDBU o a iniciativa de la Subdirección General de Administración Periférica), ECL y encuestas a Proveedores.
- Sugerencias: Buzón de Sugerencias e Ideas Creativas, Libro de Quejas y Sugerencias, etc.



- Análisis de la imagen de la SDDBU en los medios de comunicación y en la sociedad.
- Autoevaluaciones y Evaluaciones de AEVAL.
- Benchmarking.
- Control de cumplimiento de objetivos y seguimiento de indicadores.

Durante este ciclo, con la inserción de los Procesos en la INTRANET se ha dado un gran paso hacia la e-Administración. La tramitación on-line ya es un hecho en algunos Procesos como los de Acción Social, Justificantes de Revista, Pensiones, etc, por ello se tiene como objetivo el ir ampliándolo de forma progresiva hasta alcanzar la totalidad de los mismos. Con la intención de mejorar los servicios prestados, se realiza periódicamente la Encuesta de Necesidades y Expectativas y la ESC, cuyos resultados son analizados por el GT Encuestas.

Se obtiene información útil de los grupos de interés por otras vías complementarias, que aportan valor a la organización y nos permiten recibir su feedback. Estas vías son:

- Acuerdos de colaboración para desarrollar nuevas formas de comunicación e intercambio de experiencias con organizaciones afines.
- Libro de Observaciones del Locutorio: En él, los usuarios pueden plasmar sus sugerencias para la mejora de este servicio, a la vez que sirve como indicador de uso.

El inicio de cualquier actividad de mejora también puede ser generada por las personas de la organización que detecten algún problema de funcionamiento, debido al alto nivel de iniciativa de que disponen y a los cauces de comunicación establecidos.

A propuesta de la propia SDDBU y en consonancia con el avance de las TIC,s, se va incrementando progresivamente el uso de la mensajería electrónica (recepción de nóminas, solicitud de ayudas, establecimiento de comunicaciones, remisión de informes, etc.).

En este ciclo todas estas vías de obtención de información sobre las necesidades, expectativas y

satisfacción del cliente, son objeto de constante revisión y análisis por sus responsables, que los presentan al CdC, habiéndose incorporado las mejoras que se reflejan en el *cuadro 5.b.1*.

El seguimiento y control de su funcionamiento se realiza a través de la medición del grado de cumplimiento de indicadores, grado de satisfacción de los clientes, número de quejas y sugerencias, anotaciones en el Libro de Observaciones del Locutorio, etc. (*ver 6 y 9*).

ACCIONES DE MEJORA IMPLANTADAS (5.b.1)	
2006	Encuesta Satisfacción Clientes SDDBU
2007	Responsable de Comunicación
	Responsable de Formación
	Responsable de Información
2008	Coleccionista de Errores
	Plan Estratégico 2007-2009
	Mapa de Procesos
	Buzón de Sugerencias e Ideas Creativas
2009	Encuesta de Clima Laboral
	Seguimiento Indicadores CS
	Redacción Procesos/Revisión Extraordinaria PE
	Plan de Prevención y Plan de Evacuación
2010	Difusión información calidad
	Proceso de Liderazgo
	Proceso de Encuestas
	Proceso de Compromisos de Calidad
	Indicadores de Procesos
	Mapa de Procesos (rediseñar)
	Plan Estratégico 2010-2013
Medidas de Evacuación	
2011	GT Procesos Administración Periférica
	Taller de Autoevaluación
	GT Plan de Comunicación
	GT Acuerdos
2012	Indicadores CS
2013	Plan de Gestión Medio Ambiental
	Liderazgo
	Indicadores Carta Servicios
	Unificación Indicadores SDDBU
2014	Implantar Plan de Autoprotección
	Establecer un Servicio Atención Cliente
	Plan Acogida y Plan Reconocimiento a las Personas
	Adaptación de la Misión, visión y Valores a la SDDBU
	Plan Estratégico 2015-2020
	Segmentar a los proveedores
	Realizar comparaciones y establecer objetivos de los Resultados Clave.

5c. Los Productos y Servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente.

La SDDBU, como Administración Pública, tiene definido su marco de actuación mediante normativas específicas y explicitada su propuesta de valor en la Directiva 03/2008 Calidad para asegurar su sostenibilidad y en la MVV, revisada durante el año 2014 (*cuadro 1.a.1*). Esta propuesta se despliega internamente mediante diferentes planes que se han ido consolidando (Estratégico, Mejora, Comunicación, etc.) y externamente mediante sede electrónica. En ella, además de información en general sobre nuestros servicios, los interesados tienen acceso a un apartado de "Preguntas Frecuentes" con las que complementar su necesidad de información.

Por otra parte, en la CS reflejamos los compromisos adquiridos con los Grupos de Interés.

El modelo organizativo del que partimos presenta una estructura jerarquizada: Subdelegado, Jefes de Área, Responsables de Negociados, Auxiliares y Secciones de Apoyo, que por un lado permite mayor autonomía en la gestión y por otro, como se ha expuesto en *1.a* y *2.c*, y dentro de la gestión de la Calidad, se ha establecido un entramado de normas de funcionamiento interno, donde las relaciones establecidas son transversales, lo cual favorece la participación y colaboración entre los equipos y con los aliados. Entre ambos enfoques conseguimos más capacidad de respuesta a las necesidades y objetivos de la organización (modelo gerencial y participativo de administración).

La planificación anual de las diferentes actividades queda recogida en el Libro de Organización y



Funcionamiento, que marca un calendario de eventos a cumplimentar. Entre otros, está prevista la planificación presupuestaria, de mantenimiento de infraestructuras, de plantillas de personal o la conciliación de la vida laboral y familiar.

Los servicios que se prestan están suficientemente desplegados, ya que se comunica, de forma individualizada y por escrito, a nuestros clientes que ésta es su Unidad de Gestión Administrativa, las gestiones que realizamos y las formas de comunicación establecidas.

Disponemos de trípticos informativos donde se recogen nuestros servicios y el compromiso con las personas. El Área de Reclutamiento realiza tareas de captación e información en instituciones oficiales, en las FERIA de Empleo de la Universidad de Burgos; imparte charlas y conferencias sobre el acceso a las FAS; organiza reuniones con los orientadores y Jefes de estudios de los Institutos; redacta notas en prensa escrita, radio y televisión con información de interés para los posibles clientes (*ver 8*).

Como promoción de la Cultura de Defensa se realizan además las siguientes actividades:

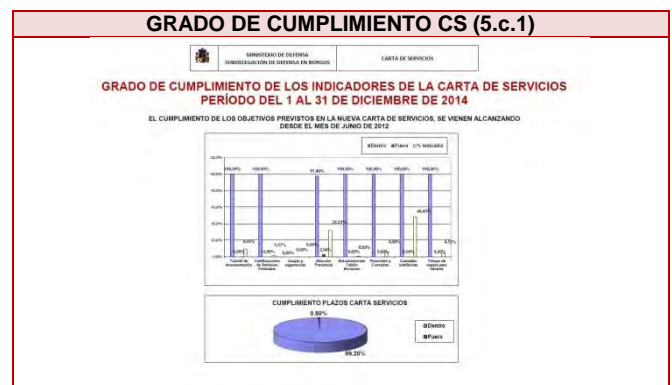
- Reuniones con Organismos oficiales (Universidad de Burgos, Policía Local, Policía Nacional, Alcaldes de la provincia, etc.).
- Visitas a la SDDBU de representantes políticos, regidores municipales y representantes provinciales electos a nivel nacional de los principales partidos políticos.
- Visitas de las personas de la SDDBU a organismos, empresas, museos y centros culturales.
- Asistencia a actos sociales de diversa naturaleza (cultural, divulgativa, religiosa, militar, judicial, etc.).
- Comisión de asistencia al Subdelegado del Gobierno, en la que éste se reúne con los Directores Provinciales de los organismos que tienen dependencia directa de él y a la que el Subdelegado de Defensa acude en calidad de invitado. Recientemente la propia SDDBU ha sido sede de esta Comisión a propuesta de nuestro Subdelegado, con la finalidad de abrir la organización a los responsables de la Administración Periférica de la AGE en Burgos.
- Participación en la Feria del Libro con un stand del Centro de Publicaciones del MINISDEF, que ha tenido una buena acogida entre los burgaleses, afianzándose en los últimos años como la segunda en importancia después de la de Madrid.
- Cesión de locales a las Asociaciones Militares reconocidas.
- Puesta a disposición de los clientes de ordenadores con acceso a INTRANET para facilitar sus gestiones.

- Existencia de una sala de lectura en la que además de numerosos volúmenes de temática militar, están a disposición de quien lo solicite todas aquellas nuevas publicaciones que periódicamente nos remiten los diferentes organismos de Defensa (Centros de Publicaciones del MINISDEF y de los tres Ejércitos y Guardia Civil, asociaciones de Veteranos, Centros Superiores de estudios de la Defensa, Academias y Escuelas Militares).

También hay que señalar que para mejorar los servicios que se ofrecen, se realiza benchmarking, tanto con Administraciones civiles (Subdelegación del Gobierno, Delegación de la JCyL, Diputación Provincial, Ayuntamientos), como militares (Unidades Militares de Burgos).

Desde la publicación de la primera CS en 2008, hasta la fecha, se recopilan los datos de los compromisos adquiridos en todas las Áreas y se remiten mensualmente a la Subdirección General de Administración Periférica, que posteriormente publica los datos de todas las DSO. Con estos datos, el CdC establece los niveles de compromiso realizando un estudio comparativo con las DSO de referencia. Tal ha sido el caso, que en la CS de 2012 hemos incluido cuatro compromisos nuevos y distintos a los de las demás DSO, también hemos introducido un nivel de exigencia mayor en tres de los compromisos comunes.

Del análisis mensual de los indicadores de cumplimiento de la CS, que se expone en el tablón público (*cuadro 5.c.1*), se desprende que somos capaces de cumplir los compromisos (*ver 9*), con un grado de cumplimiento superior al 99%, lo que tiene un efecto directo en la satisfacción de los clientes (*cuadro 6.a.1*) y se refleja en el bajo número de quejas recibidas. Todos estos datos permiten al CdC realizar la revisión anual de la estrategia e introducir los cambios necesarios en el Plan Estratégico. En resumidas cuentas, el proceso de mejora de los servicios que hemos seguido nos ha permitido satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.



5d. Los Productos y Servicios se producen, distribuyen y gestionan.

La SDDBU forma parte de la estructura periférica del MINISDEF y como tal los servicios prestados

responden a la normativa estatal. La creación de esta estructura periférica tiene puestos sus objetivos en



satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, para ello se la ha dotado de personas, medios e infraestructuras necesarias para hacer realidad su propuesta de valor.

Los servicios que se prestan se distribuyen por diferentes vías:

- Atención personal en nuestras dependencias.
- Atención por el sistema de cita previa por teléfono, INTERNET o en cualquier DSO.
- Atención por correo electrónico.
- En la sede electrónica del MINISDEF donde se pueden presentar escritos, solicitudes y comunicaciones.

La CS expone y publicita nuestros servicios y compromisos y son perfectamente accesibles para cualquier cliente en nuestras dependencias o en la página web:

<http://www.defensa.gob.es/info/servicios/delegaciones>.

Para su redacción se han tenido en cuenta diferentes ejemplos de otras administraciones públicas, así como las guías publicadas por AEVAL.

Durante este ciclo se ha potenciado la RSC y como resultado de ello se han llevado a cabo acciones de mejora que han disminuido el impacto medioambiental (recogida de residuos y ahorro de energía) y se ha participado en varias campañas de colaboración social (recogida de alimentos, de tapones de plástico, bolígrafos, etc.).

Además se dispone del documento "Buenas Prácticas para la Gestión de las Contrataciones de Servicios y Encomienas de Gestión" para su aplicación en todos los contratos que se realizan por la propia SDDBU o bien para el seguimiento de los centralizados.

Se ha publicado la 2ª edición de la CS (2012-2015), que se basa en los resultados obtenidos del análisis de los indicadores de cumplimiento de nuestros compromisos. Al resultar muy satisfactorios, la

SDDBU adquirió cuatro nuevos compromisos y mejoró otros ya existentes. Por medio de la ESC conocemos su opinión sobre nuestros servicios y nos sirve para adoptar soluciones que mejoren el servicio, la atención y la información.

La SDDBU aporta valor a sus clientes a través de los Procesos Operativos (*cuadro 1.b.1*). Todos ellos se encuentran documentados e implantados.

Con el Plan de Ahorro, Eficiencia Energética y Gestión Medioambiental disponemos de una herramienta más que aporta valor a nuestros clientes pues analizamos los indicadores establecidos en él que están basados en unos objetivos ambiciosos en cuanto al impacto de la organización en la salud pública, seguridad y medio ambiente.

En el *cuadro 6.a.1* se reflejan los resultados de la ESC y en el *critério 9* aparecen los correspondientes a los indicadores de la CS. Como se ha explicado, la recopilación y análisis de los datos son periódicos y presentados al CdC y con ellos vemos el comportamiento de nuestros procesos y detectamos oportunidades de mejora. Es de destacar el comportamiento favorable de los indicadores de la CS y de satisfacción de los clientes (*ver 6 y 9*).

Participamos activamente en el Foro de la Calidad de las DSO CyL, en el que se trabaja a dos niveles (en función de las características de cada DSO) y en varias áreas de desarrollo como son el Plan Estratégico y la definición de Indicadores de los Procesos Clave de CyL. En este Foro se tiene la oportunidad de hacer benchmarking que ayuda a optimizar los servicios prestados. En el *cuadro 2.b.4* se puede apreciar la evolución en las Autoevaluaciones, de las que se deriva que el esfuerzo realizado es productivo y nos motiva a identificar nuevas acciones de mejora que incrementen el valor para los clientes.

5e. Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran.

Desde 1995 (creación SDDBU) hasta 2007, las relaciones con los clientes se limitaban al cumplimiento de lo dispuesto en la normativa que regulaba la prestación de los servicios. Pero a partir de la Directiva 01/2006/CALIDAD, con la primera definición de la MVV se produce un cambio fundamental en esta dinámica, dejando de considerar a los administrados como sujetos pasivos y pasando a considerarlos sujetos activos, es decir, clientes que demandan unos servicios determinados, todo ello en las mejores condiciones posibles de atención, diligencia, eficiencia y eficacia. Se articulan así una serie de acciones encaminadas a establecer canales de relación diferentes de los habituales. Se pasa a ser proactivos con los grupos de interés identificados en el RD 308/2007. A través de las Encuestas, del Libro de Quejas y Sugerencias, de los resultados de los compromisos de la CS, obtenemos datos útiles sobre cómo orientar la prestación de nuestros servicios y adelantarnos a las necesidades de nuestros clientes (*cuadro 1.c.1*).

Con estos instrumentos, junto a las Autoevaluaciones, las Evaluaciones de AEVAL y los sucesivos Planes de Mejora, nos acercamos a las necesidades de nuestros clientes y tomamos una serie de iniciativas, como por ejemplo la creación de diferentes GT: Comunicación, Encuestas, Acuerdos, Medio Ambiente y Liderazgo. Todo ello con el objetivo de mejorar continuamente la prestación de los servicios.

En el trato y gestión que se dispensa a los clientes se busca que los servicios sean reconocidos como valor en sí mismos, de forma que los clientes así lo sientan y hagan uso responsable de ellos. Los trámites administrativos, se comunican a los clientes (verbalmente y por escrito) para que conozcan los plazos y responsabilidades durante su tramitación, con transparencia y franqueza. Igualmente y de acuerdo con la Ley de Protección de Datos se recaba autorización de los clientes para la utilización de sus datos personales.

La Subdirección General de Administración Periférica del MINISDEF ha desplegado un Sistema de Gestión



por Procesos con el fin de dotar a las DSO de un sistema unificado y actualizado, para dar la mejor respuesta a nuestros clientes. Este sistema es la base de las actuaciones de las personas con los clientes. De esta manera entendemos que se mejora la calidad de la gestión del servicio consiguiendo su satisfacción, se fomenta la transparencia y la permeabilidad de la organización. Igualmente, se está solicitando el correo electrónico de los clientes que deseen proporcionarlo, e intentamos que este medio, junto a las comunicaciones vía SMS, sea el preferente para las relación con nuestros clientes por su inmediatez, coste y fiabilidad.

Como se ha expresado anteriormente, la normativa de la LRJPAC, la implantación del Sistema de Gestión por Procesos, Libro de Quejas y Sugerencias, el Libro de Observaciones del Locutorio, la ESC, la Encuesta de Necesidades y Expectativas, la mejora en la tramitación telemática, el Plan de Comunicación, el Plan de Ahorro, Eficiencia Energética y Gestión Medioambiental, la colaboración con otras organizaciones, y por supuesto la CS, permiten que mejore la confianza del cliente en la gestión de sus trámites. Esta información, junto con los resultados de los indicadores, son expuestos y distribuidos por diversos medios a los clientes (*cuadro 3.d.1*).

En la CS se expresan las Medidas de Subsanación previstas para los casos de incumplimiento de los Compromisos de Calidad en ella reflejados, así como el procedimiento a seguir.

Realizamos un seguimiento de los compromisos de nuestra CS, y de las características de calidad de los mismos, lo que proporciona al CdC elementos de apoyo a la decisión sobre las mejoras a realizar en los Procesos o en la prestación de los servicios (*ver 6 y 9*).

La principal misión del GT Encuestas es analizar los datos recabados en cada una de ellas, se analizan las respuestas y se comparan con las DSO de referencia. Posteriormente se detectan los puntos fuertes y los aspectos mejorables de nuestra gestión, informando al CdC, que toma medidas concretas para que los clientes perciban una mejor respuesta de nuestra organización.

Finalmente, de acuerdo con la Ley 11/2007 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los Servicios Públicos, la SEGENTE ha constituido un GT en la Subdirección General de Administración Periférica con el objetivo de incluir los formularios de los Procesos en la página web del MINISDEF para que los ciudadanos puedan acceder por esta vía a los servicios que prestamos, dando un paso más hacia la e-Administración.

Criterio 6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES

Desde que se inició el camino a la Excelencia, la SDDBU ha incorporado al cliente como referencia y así, durante este ciclo, en el Plan Estratégico figura la Línea-02: "Desarrollo del marco estratégico: El cliente como centro de la Gestión", junto con otras cinco, entre las que destacan la 08: "Incorporación de la voz del cliente" y la 09: "Mejora de la relación SDDBU/Cliente". La existencia de estas Líneas Estratégicas denota la preocupación por poner en valor la opinión del cliente. (*cuadro 2.c.2*).

6a. Percepciones.

La SDDBU evalúa la satisfacción de los clientes de la organización fundamentalmente por medio de la ESC por los servicios prestados y el Libro de Quejas y Sugerencias, pero además se utilizan otras herramientas de elaboración propia como el Libro de Observaciones del Locutorio o la Encuesta de Necesidades y Expectativas. También disponemos de información procedente del Estudio sobre la Satisfacción de los Centros Directivos con las DSO, que la Unidad de Estudios Sociales del MINISDEF, realizó en el año 2009.

La primera ESC se realizó en el 2006 con un modelo propio y a partir del 2007 la Subdirección General de Administración Periférica adoptó este modelo que remiten de forma anual a todas las DSO. Dicha encuesta está basada en el modelo de cuestionario SERVQUAL en el que se miden cinco dimensiones:

tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía (*cuadro 6.a.1*).

El **ámbito y relevancia** de la información recabada en la encuesta es amplia pues aborda todas las cuestiones esenciales para las personas que acceden a realizar sus gestiones: localización, accesibilidad y calidad de las instalaciones; calidad de la información recibida, del trato y cualificación de las personas; finalmente adecuación del horario de atención, tiempo de espera y tiempo de resolución. Implica a todas las Áreas. Con los datos disponibles podemos hacer "benchmarking", con otras organizaciones y DSO, en especial con aquellas que hemos establecido de referencia por tener cometidos y carga de trabajo similares, estas son Valladolid, Badajoz, Melilla y Baleares. (DSO de referencia).

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE (6.a.1)

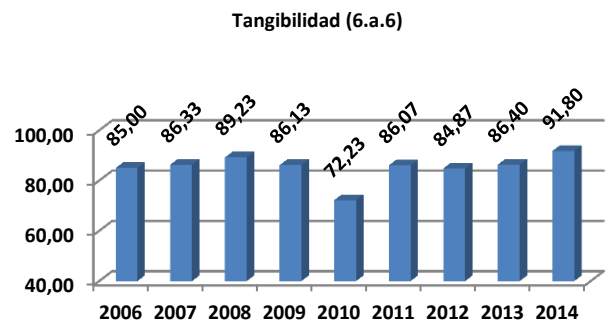
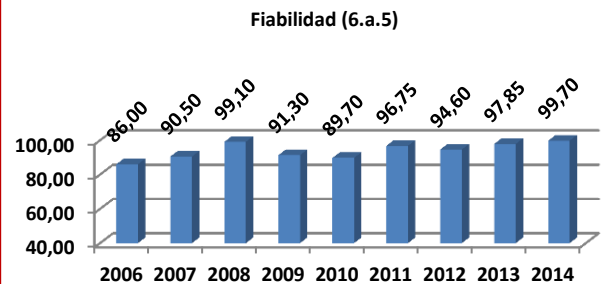
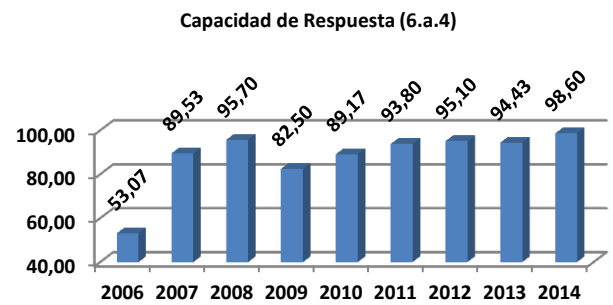
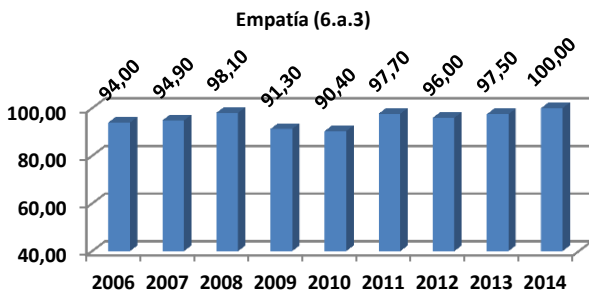
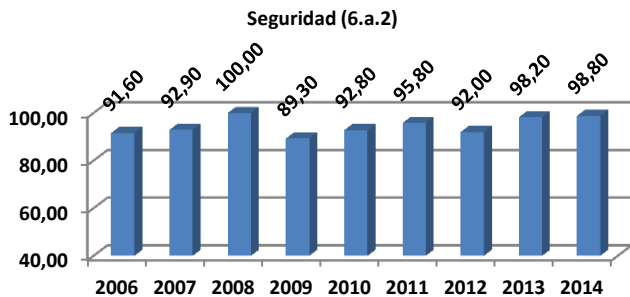
ATRIBUTOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
TANGIBILIDAD	9,35	9,50	9,82	9,47	7,95	9,47	9,34	9,50	10,10
FIABILIDAD	27,52	28,96	31,71	29,22	28,70	30,96	30,27	31,31	31,90
CAPACIDAD DE RESPUESTA	11,67	19,70	21,05	18,15	19,62	20,64	20,92	20,78	21,69
SEGURIDAD	17,40	17,65	19,00	16,97	17,63	18,20	17,48	18,66	18,77
EMPATÍA	15,04	15,18	15,70	14,61	14,46	15,63	15,36	15,60	16,00
VALORACIÓN GLOBAL	80,99	90,99	97,28	88,42	88,36	94,90	93,37	95,85	98,47



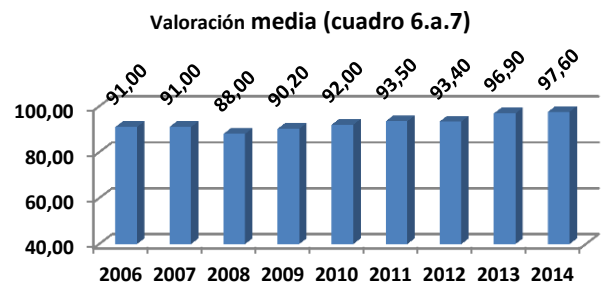
De los resultados internos obtenidos se pueden extraer las siguientes consideraciones:

Los ítems planteados en las encuestas cubren los aspectos relevantes del servicio desde el punto de vista de los clientes, ofrecen información de los parámetros que consideramos fundamentales, es decir, la profesionalidad de las personas (seguridad y empatía), la rapidez en la espera y en la atención (capacidad de respuesta), la eficacia o resolución del asunto planteado (fiabilidad) y la calidad de las instalaciones (tangibilidad).

Como puede verse en los siguientes cuadros (6.a.2-6.a.6), todas las valoraciones tienen tendencias positivas, alcanzándose en todos los casos el objetivo propuesto de siete puntos y medio. Podemos destacar que se alcanzan resultados muy satisfactorios en trato recibido, resolución de dudas y valoración del servicio, ya que están por encima de los ocho puntos y medio. El índice de satisfacción general del servicio recibido es considerado como el mejor indicador de la gestión global de la SDDBU en consonancia con su misión, visión y valores (ver 1.a). Como puede comprobarse en el cuadro 6.a.7 anualmente y desde el año 2006, los clientes evalúan a la SDDBU ofreciendo un dato clave sobre el servicio recibido. La valoración global es estable a lo largo del tiempo. Esta percepción general de la calidad del servicio está sustentada en los buenos resultados vistos en los aspectos anteriores.



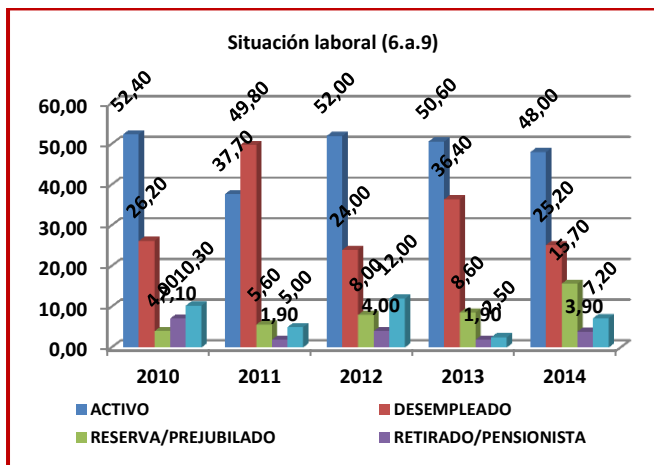
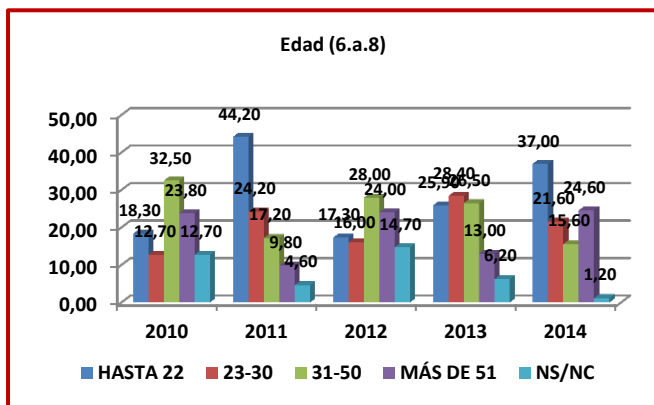
La satisfacción global de los clientes por los servicios recibidos a lo largo de los años es alta, en todos los casos superiores al 88% según la valoración media de la ESC (cuadro 6.a.7).





Estos resultados están **segmentados**, entre otros, por edad, situación laboral o servicio donde se realiza la gestión. Para no ser exhaustivos se acompañan dos gráficas (*cuadros 6.a.8 y 6.a.9*), el resto de datos se pueden consultar en los informes de dichas encuestas.

La **tendencia** de las valoraciones es sensiblemente plana en los primeros años y únicamente a partir de 2011 se produce un incremento progresivo. Esta evolución de los resultados debe entenderse como consecuencia de las mejoras aplicadas en aspectos como gestión por procesos, e-Administración, señalización, atención al público, etc.



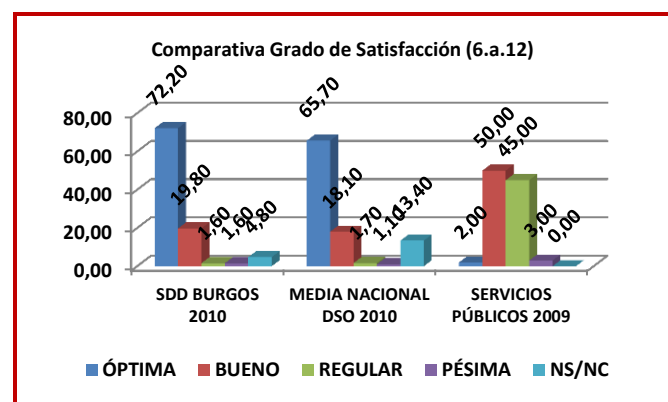
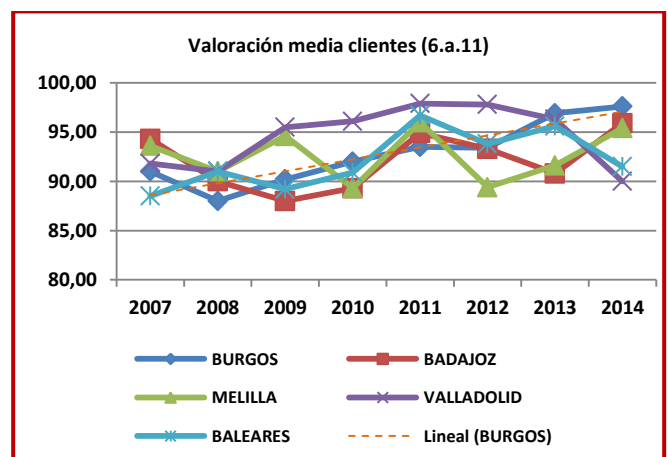
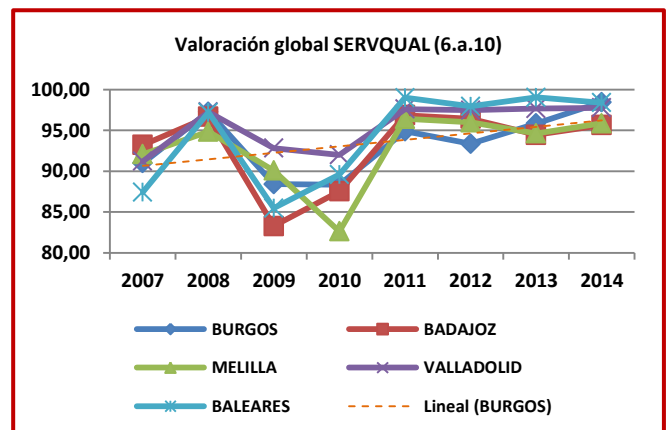
A la vista de los resultados de la ESC, el GT Encuestas presenta al CdC un estudio propio del que se desprenden acciones de mejora (indicadas en el párrafo anterior) con el **objetivo** de superar los resultados, consiguiendo de esta manera mantener la tendencia positiva. La ESC se aplica a nivel nacional, disponiendo de datos de todas las DSO, que nos permite realizar **comparaciones** (*cuadros 6.a.10 y 6.a.11*), observando que la SDDBU se ha posicionado en los últimos años por encima de las DSO de referencia.

Se tiene **confianza** en que la tendencia será positiva especialmente por la excelente disposición y preparación del personal hacia sus clientes. Se trata de un procedimiento de actuación consolidado.

Asimismo, los resultados sobre la percepción de los clientes son coherentes con la estrategia y las políticas de apoyo de la organización, debido al

elevado grado de satisfacción con los servicios recibidos.

Otros datos de encuestas disponibles nos permiten compararnos con otros servicios públicos, así en el *cuadro 6.a.12* se puede ver que el grado de satisfacción con el servicio recibido por nuestros clientes es superior al del resto de los Servicios Públicos. Los datos de las DSO son del año 2010 y los de los Servicios Públicos proceden del Estudio 2.813, AEVAL&CIS.



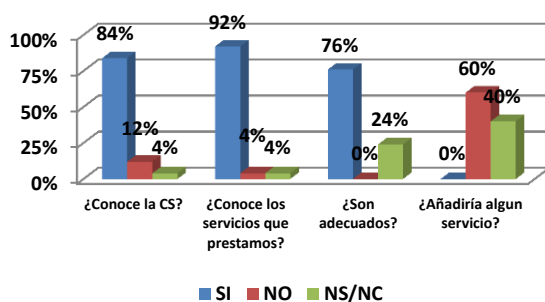
En el año 2012 se procedió a confeccionar una Encuesta de Necesidades y Expectativas, que fue aprobada por el CdC y aplicada a los clientes. La metodología empleada es la de entrevista con encuesta guiada. El **ámbito y relevancia** es importante, nos hemos fijado como **objetivo** averiguar el grado de conocimiento que tienen los clientes sobre



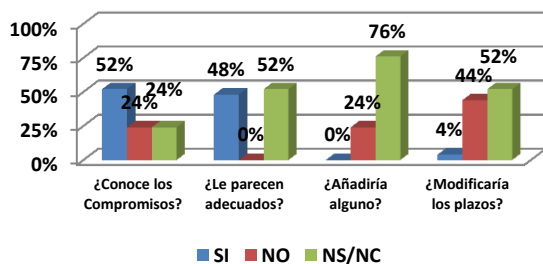
los servicios que prestamos, a la vez que se les pregunta si éstos cumplen con sus necesidades y expectativas y qué otros servicios estarían interesados en que les fueran prestados.

En cuanto a la **tendencia**, se está pendiente de la evolución en los próximos años, no obstante, se espera que ésta sea positiva a causa de la campaña informativa que se realiza sobre nuestros compromisos, mediante la distribución de la CS, trípticos, calendarios y cartel informativo de grado de cumplimiento de indicadores, constatando que el conocimiento general que tienen los clientes sobre los servicios prestados es amplio, a la vez que se detecta qué nuevos servicios se demandan: incrementar la gestión electrónica en ambos sentidos, desde la SDDBU a los clientes y viceversa (*cuadros 6.a.13, 6.a.14 y 6.a.15*). Por otro lado no se pueden realizar **comparaciones** con otras DSO por ser una encuesta propia, no instaurada a nivel nacional.

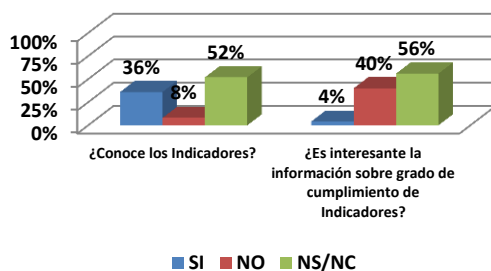
Carta de Servicios (6.a.13)



Compromisos Carta de Servicios (6.a.14)



Indicadores Carta de Servicios (6.a.15)



Con el fin de conocer la percepción de los clientes respecto al servicio de acceso a la red interna del

MINISDEF, el CdC implantó en el año 2007 el Libro de Observaciones del Locutorio. Cada vez que el usuario accede a los ordenadores del locutorio, el salvapantallas le solicita que "rellene el cuestionario" del que hacemos un seguimiento del número de usuarios y de las anotaciones e incidencias detectadas. El número de anotaciones durante el año 2014 ha sido de 89, de las que únicamente 9 han reflejado algún tipo de incidencia (*cuadro 6.a.16*). En base a la información obtenida se toman las medidas necesarias para la mejora de ese servicio (*ver 6.b*), consecuentemente con la estrategia y las políticas de apoyo a los clientes.

Se considera que la **tendencia** es positiva ya que el número de anotaciones ha aumentado a pesar de que muchos usuarios no dejan constancia. El **objetivo** a conseguir es que el número de usuarios y el de anotaciones coincidan, manteniendo a cero el número de incidencias. No se pueden establecer **comparaciones** con otras DSO ya que este servicio es propio y no se dispone de información sobre implantación en otras organizaciones.

Confiamos que estos buenos resultados se incrementen especialmente por el excelente servicio que supone para los clientes disponer de estos medios para la realización de sus gestiones y el haber respondido con agilidad a sus demandas.

ANOTACIONES E INCIDENCIAS (6.a.16)

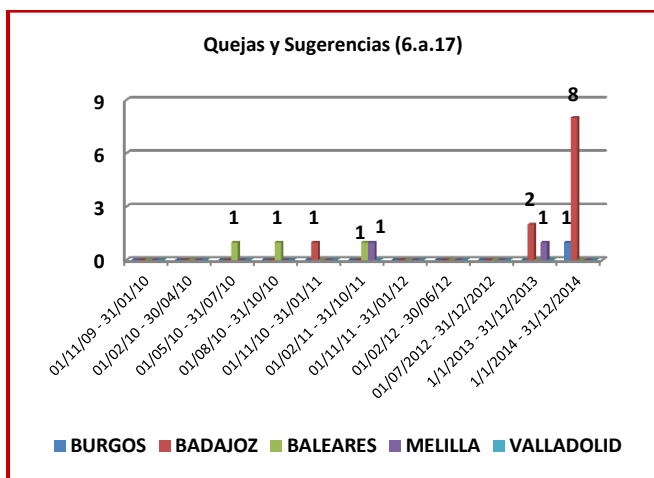
AÑO	Nº ANOTACIONES	Nº INCIDENCIAS
2007	8	7
2008	49	17
2009	23	1
2010	59	4
2011	46	1
2012	75	11
2013	155	10
2014	89	9

La SDDBU dispone de un Libro de Quejas y Sugerencias con la finalidad de que los clientes expresen sus quejas y aporten las sugerencias que crean convenientes en lo relativo a la prestación de servicios en general. Estas se pueden presentar de forma presencial, mediante el formulario establecido, disponible para los interesados en lugar visible y señalizado, y mediante correo postal o telemático. De acuerdo con el compromiso asumido en la Carta de Servicios, se contestan antes de los diez días hábiles siguientes a su presentación, informando de las actuaciones realizadas y de las medidas adoptadas.

El ámbito y relevancia aborda las necesidades y expectativas de los grupos de interés, siendo coherente con la estrategia y las políticas de apoyo, considerando que el propio sistema establecido para la presentación de quejas y sugerencias garantiza la **integridad** de sus resultados. Desde el año 2009 se realiza un seguimiento de todas las DSO por ser un compromiso de la CS, por lo tanto, se dispone de una muestra **segmentada** realizada por la Subdirección General de Administración Periférica, lo cual permite hacer **comparaciones**.



Durante el últimos siete años, en este libro, se ha registrado una queja, mostrando una **tendencia favorable**, lo cual entra dentro de nuestro **objetivo**. Confiamos que el número de quejas siga siendo mínimo pues las necesidades de los clientes están siendo respondidas de forma conveniente y debe ser entendido como un buen resultado para la organización a causa del cambio de orientación hacia ellos y la actitud proactiva de todas las personas de la organización que impulsan el cumplimiento de los compromisos adquiridos. A pesar de estos resultados, una de las acciones de mejora de 2014 se dirigió a estimular el uso de todos los medios disponibles que permitieran la expresión de sugerencias, ideas creativas, originales e innovadoras.



Las **comparaciones** se realizan con las DSO de referencia. Como se puede observar, la SDDBU presenta resultados semejantes al resto (**cuadro 6.a.17**). Para valorar nuestra gestión desde el punto de vista de los Órganos de quien dependemos funcionalmente, la Unidad de Estudios Sociales del MINISDEF, programó en su Plan de Encuestas un Estudio sobre la Satisfacción de los Centros Directivos con las DSO que se realizaría cada cuatro años, habiéndose efectuado la primera y única en el año 2008. Las conclusiones nos aportan información sobre la percepción de la calidad del trabajo que realizamos, la eficacia en la gestión y las posibles mejoras o sugerencias (**cuadro 1.c.3**).

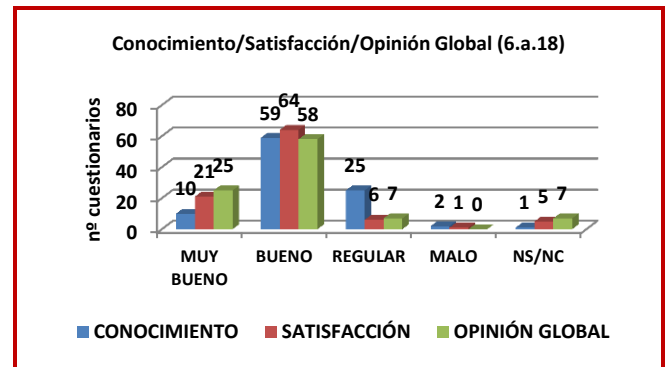
Ámbito y relevancia: El cuestionario fue remitido por SEGENTE a distintos Centros Directivos del MINISDEF, obteniéndose una muestra de 97 cuestionarios debidamente cumplimentados. En cuanto a su **integridad** se considera alta, debido a que está cumplimentada por los Órganos Superiores de los que dependen funcionalmente las diferentes

6b. Indicadores de rendimiento.

Reconocimientos, agradecimientos y colaboraciones

En la SDDBU se reciben reconocimientos y agradecimientos de nuestros principales clientes y colaboradores. En este ciclo se han recibido los

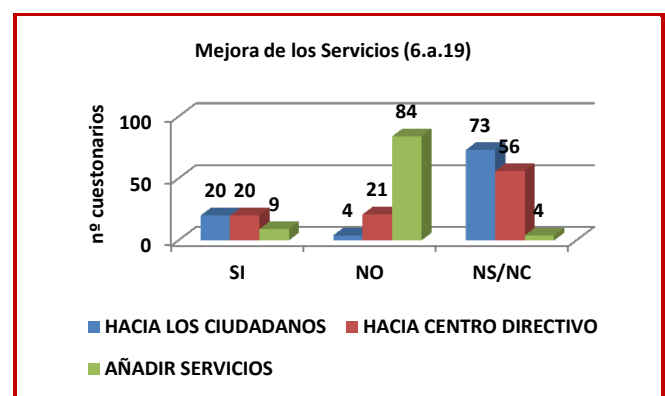
Áreas que componen las DSO. El objetivo es obtener una imagen fiel del conocimiento, la satisfacción y la opinión de los Centros Directivos en relación con los servicios prestados por las DSO (**cuadro 6.a.18**).



La información que nos aporta la encuesta es global, no está **segmentada** por provincias, (lo cual impide hacer **comparaciones** entre DSO) aun así el valor medio resultante es positivo, estando a la espera del siguiente estudio. Asimismo, se puede observar que hay una cierta **tendencia** a opinar que se deberían mejorar dichos servicios de cara al ciudadano, aunque la mayoría de los Centros Directivos consideran que los servicios prestados son los adecuados (**6.a.19**).

Con el ánimo de ser exhaustivo y dejar constancia de nuestra preocupación por los clientes se hace constar que todos los años se les invita junto a los proveedores a la celebración del Día de la Subdelegación, en la que se aprovecha para estrechar lazos y reconocer a aquellos que por algún motivo se han hecho acreedores a alguna recompensa, felicitación o diploma.

La mejora de resultados reflejados en este criterio es consecuencia directa de las mejoras llevadas a cabo en relación al **Criterio 3 (Personas)**.



agradecimientos y felicitaciones que aparecen en el **cuadro 6.b.1**.

Se ha colaborado en los diferentes ámbitos de actividad de la SDDBU (**cuadro 6.b.2**). Por algunas de estas actividades damos lugar a apariciones en los



medios de comunicación social como se puede apreciar en el **cuadro 8.b.6**.

AGRADECIMIENTOS Y FELICITACIONES (6.b.1)

- Secretario General Técnico del MINISDEF
- Vicepresidente primero de las Cortes de Castilla y León.
- Alcalde-Presidente del Ayuntamiento de Burgos
- Alcaldesa-Presidenta Ayuntamiento de Salas de los Infantes.
- Alcaldesa del Ilustre Ayuntamiento de Aranda de Duero.
- Alcalde-Presidente del Ayuntamiento de Villadiego.
- Alcalde-Presidente del Ayuntamiento de Belorado.
- Alcalde-Presidente del Ayuntamiento de Castrillo del Val.
- Alcalde-Presidente del Ayuntamiento de Briviesca.
- Alcalde del Excmo. Ayuntamiento de Burgos.
- Presidente de la Excmo. Diputación Provincial de Burgos.
- Delegado de Defensa de CyL
- Subdelegado de Defensa en Ciudad Real.
- Subdelegado de Defensa en Córdoba.
- Subdelegado de Defensa en Soria
- Subdelegado de Defensa en Salamanca
- Subdelegado de Defensa en Segovia
- Subdelegado de Defensa en León
- Diputada Provincial de la Excmo. Diputación Provincial de Burgos.
- Vocal Asesor del Gabinete Técnico de la Subsecretaría de Defensa.
- Subdelegado del Gobierno en Burgos..
- 2 Diputado por Burgos de las Cortes Generales de España.
- Procurador por Burgos Cortes Regionales CyL
- Director de Patrimonio Ministerio de Defensa.
- Rector de la UBU.
- Decana Facultad de Derecho
- Presidente Hermandad de Veteranos FAS y GC
- Jefe del Mando de Artillería de Campaña de León.
- Subdelegado de Defensa en Palencia.
- Jefe del Regimiento de Transmisiones nº 1 de Burgos.
- Coordinador AP de la SEGENTE del MINISDEF.
- Jefe Policía Local de Ayto. de Burgos
- Jefe Comandancia GC de Burgos
- Director/Orientador del Colegio VeraCruz
- Director/Orientador del Colegio Claret

COLABORACIONES (6.b.2)

- Subdelegado de Defensa en León.
- Secretario General del MADOC.
- Subdelegado de Defensa en Huesca.
- Subdelegado de Defensa en La Rioja.
- Delegado de Defensa en Castilla-La Mancha.
- Delegado de Defensa en Extremadura.
- Delegado de Defensa en Canarias.
- Delegado de Defensa en la Comunidad de Madrid.
- Comisario Jefe Provincial del Cuerpo Nacional de Policía.
- General Jefe del Mando de Ingenieros.
- General Jefe de la Fuerza Logística Operativa de A Coruña.
- Jefe del Sector de Tráfico de CyL.
- Revista Española de Defensa
- Vicerrectorado de Economía y Relaciones (Unidad de Empleo de la UBU)
- Excmo. Diputación Provincial.

Indicadores

Internamente tenemos establecidos indicadores (CS, Plan de Encuestas, Acciones de Mejora, etc.) con el fin de conocer, de forma mensual, trimestral o anual la tendencia en el rendimiento de las actuaciones realizadas con nuestros clientes. Desde 2008, se dispone de 24 Indicadores. 16 de ellos miden la tendencia y los otros 8 miden el grado de cumplimiento de los compromisos adquiridos en la CS.

Los indicadores de tendencias son analizados y estudiados por el Equipo de Mejora, presentando sus conclusiones al CdC.

En cuanto a los indicadores de cumplimiento de los compromisos de la CS han sido estudiados y analizados por el GT Indicadores llegando, en todos los casos y durante estos años, a la conclusión de que no procede realizar nuevas acciones de mejora dado que el grado de cumplimiento de los **objetivos** supera, en todos los casos y períodos, el 99%. Debido a ello, en la nueva CS se han fijado unos compromisos más exigentes.

El **ámbito y relevancia** de estos indicadores es el exigido por la Subdirección General de la Administración Periférica y abarca todos los servicios que se prestan en la SDDBU.

Todos los indicadores están **segmentados** por Áreas y por el tipo de gestión administrativa realizada.

Los **objetivos** se cumplen, están claramente definidos, son adecuados a la Misión de la SDDBU y en la CS vigente están enfocados de una manera más específica a la mejora en la atención al cliente.

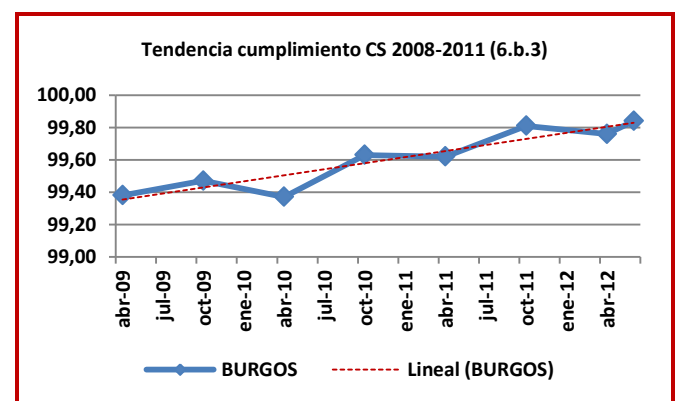
Las **comparaciones** se realizan con DSO de similares características, en cuanto a plantilla, y con semejante nivel de Certificación EFQM.

Confiamos en que estos buenos resultados se den en el futuro en base al Sistema de Gestión implantado, las directrices marcadas por el Órgano de Dirección, la profesionalidad de las personas que prestan servicios en la SDDBU, los medios con los que se cuenta para realizar el trabajo, las buenas relaciones existentes con los clientes, la utilización de las TIC,s, etc.

• Carta de Servicios 2008-2011 (cuadro 6.b.4)

Como se puede observar el grado de cumplimiento de los compromisos adquiridos es muy alto, próximo al 100%.

La **tendencia** presenta una ligera pendiente positiva, ya que los valores obtenidos varían entre un grado de cumplimiento del 99,38%, en el primer periodo analizado, hasta el 99,84% en el último periodo de vigencia de la CS. La SDDBU se ubica en el centro de las cinco DSO analizadas (**cuadro 6.b.3**).





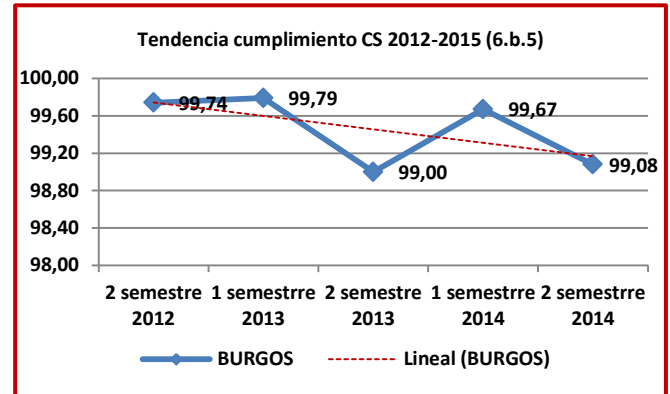
GRADO DE CUMPLIMIENTO INDICADORES CARTA DE SERVICIOS 2008-2011 (6.b.4)

PERIODO	BURGOS (+400)	BADAJOS (+300)	MELILLA (+300)	VALLADOLID (+400)	BALEARES (+400)
NOVIEMBRE-2008 / ABRIL-2009	99,38%	97,55%	97,25%	98,94%	99,65%
MAYO-2009 / OCTUBRE-2009	99,47%	98,57%	99,94%	99,37%	99,59%
NOVIEMBRE-2009 / ABRIL-2010	99,37%	98,86%	99,94%	99,52%	99,66%
MAYO-2010 / OCTUBRE-2010	99,63%	98,40%	99,56%	99,97%	99,81%
NOVIEMBRE-2010 / ABRIL-2011	99,62%	98,55%	99,86%	99,77%	99,87%
MAYO-2011 / OCTUBRE-2011	99,81%	97,43%	99,87%	100,00%	99,85%
NOVIEMBRE-2011 / ABRIL-2012	99,76%	98,09%	99,88%	100,00%	99,87%
MAYO-2012 / JUNIO-2012	99,84%	99,40%	99,90%	100,00%	99,94%
GRADO DE CUMPLIMIENTO MEDIO	99,61%	98,36%	99,52%	99,70%	99,78%

• **Carta de Servicios 2012-2015 (cuadro 6.b.6)**

El grado de cumplimiento de la CS 2012-2015, en el periodo analizado es alto, con una **tendencia** prácticamente plana y niveles semejantes a las DSO de referencia (cuadro 6.b.5).

En el cuadro 9.a.5 se relacionan los Procesos Clave de la SDBU, mostrando los resultados de los indicadores correspondientes en el cuadro 9.b.14.



GRADO DE CUMPLIMIENTO INDICADORES CARTA DE SERVICIOS 2012-2015 (6.b.6)

PERIODO	BURGOS (+400)	BADAJOS (+300)	MELILLA (+300)	VALLADOLID (+400)	BALEARES (+300)
2º semestre 2012	99,74%	98,13%	99,82%	99,94%	99,81%
1º semestre 2013	99,79%	99,20%	99,89%	100,00%	99,89%
2º semestre 2013	99,00%	99,82%	99,88%	100,00%	99,91%
1º semestre 2014	99,67%	99,92%	99,85%	100,00%	99,93%
2º semestre 2014	99,08%	99,70%	99,94%	100,00%	99,93%
GRADO DE CUMPLIMIENTO MEDIO	99,46%	99,35%	99,88%	99,99%	99,89%

Encuestas

En relación a la **Encuesta de Satisfacción de Clientes**, el número de cuestionarios recogidos es un indicador que nos permite establecer una comparación directa con otras DSO (cuadro 6.b.7). Se entrega un cuestionario a todo cliente que visita las diferentes

áreas en un periodo de tiempo común para todas las DSO, así las circunstancias coyunturales afectan a todas por igual: coincidencia o no con un ciclo de selección de acceso a las FAS, pase de revista mensual de comisario, convocatoria de una bolsa de trabajo, etc.

CUESTIONARIOS RECOGIDOS (6.b.7)

PROVINCIAS	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
BALEARES	110	128	257	286	248	145	224	146
BADAJOS	453	326	305	261	317	111	224	211
BURGOS	236	211	133	126	221	99	171	172
MELILLA	196	443	165	184	126	95	214	138
VALLADOLID	480	483	241	179	433	176	340	172

Los resultados son oportunos, fiables y precisos, dado que todo cliente que accede a la organización tiene la oportunidad de cumplimentar la encuesta además de expresar sus observaciones y/o sugerencias (cuadro 6.b.8).

OBSERVACIONES/SUGERENCIAS ESC (6.b.8)

AÑO	ANOTACIONES
2007	No existía apartado para realizar observaciones y/o sugerencias.
2008	<ul style="list-style-type: none"> Automatizar una base de datos amplia y bien gestionada para dar los certificados al instante. Ojalá siga como hasta ahora.
2009	<ul style="list-style-type: none"> Cuestionario no claro en las preguntas 7, 8 y 11. Poco indicado en el ascensor para minusválidos o discapacitados. No creo que tengan nada que mejorar.
2010	<ul style="list-style-type: none"> Reformar el acceso para discapacitados. Acortar tiempo de espera. Pintar los cañones del patio.

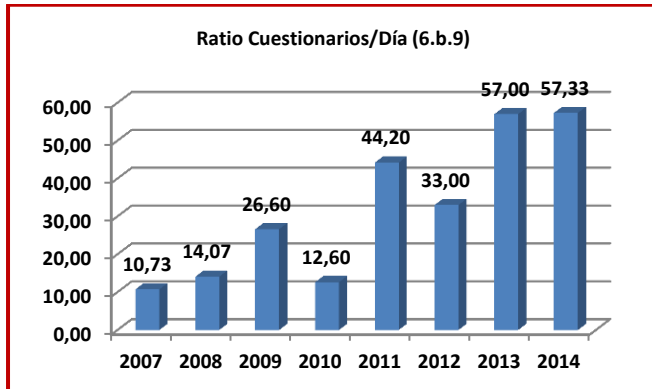
2011	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar las instalaciones de espera. Colocar máquinas expendedoras de comida y bebida. Poder realizar gestiones telemáticas.
2012	<ul style="list-style-type: none"> Ampliar el horario de atención al público.
2013	<ul style="list-style-type: none"> Más ordenadores y con más velocidad Oficinas de reclutamiento más cercanas
2014	<ul style="list-style-type: none"> Tener un registro de escrituras para empresas que se suelen presentar a concursos Una oficina de reclutamiento en Bilbao

La segmentación está realizada por provincias, servicios a los que se acude y por variables sociodemográficas.

En el cuadro 6.b.9 se reflejan las ratio de encuestas recogidas por día, ya que el periodo de recogida de encuestas varía de un año a otro. Se aprecian variaciones importantes debido a la coincidencia en



los años 2011, 2013 y 2014 con la revista mensual de comisario y con procesos de selección de aspirantes.



El objetivo es conseguir que el 100% de los clientes que acceden a la SDDBU cumplimenten adecuadamente el cuestionario. La comparación no aporta datos de interés ya que no depende de las DSO la afluencia de clientes. Las causas de las diferentes variaciones dependen de las circunstancias coyunturales ya mencionadas.

Los cuadros 6.a.11 y 6.b.10 sirven de corolario de la Encuesta de Satisfacción de Clientes y en ellos se muestra la evolución de la percepción de los servicios recibidos, llegando en 2014 a 97,6 puntos de media.

En la comparación con las DSO de referencia, en los últimos siete años se aprecia una mejora importante hasta situarnos en el primer lugar.

VALORACIÓN GENERAL DEL SERVICIO RECIBIDO (6.b.10)								
PROVINCIAS	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
BALEARES	88,50	91,00	89,20	90,90	96,70	93,80	95,60	91,50
BADAJOS	94,30	90,00	88,00	89,30	94,90	93,30	90,80	95,90
BURGOS	91,00	88,00	90,20	92,00	93,50	93,40	96,90	97,60
MELILLA	93,60	91,00	94,60	89,30	96,00	89,40	91,60	95,40
VALLADOLID	91,80	91,00	95,50	96,10	97,90	97,80	96,30	90,00

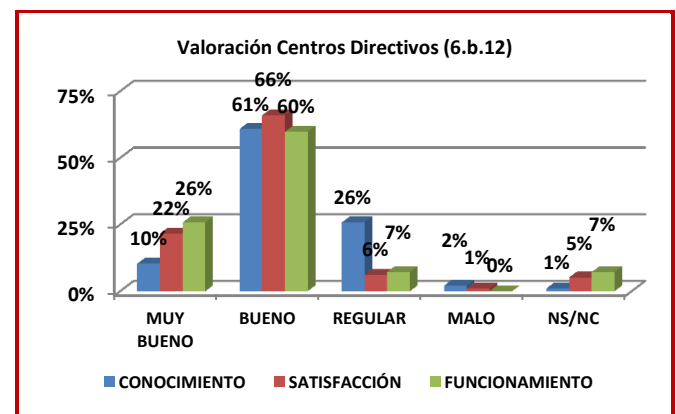
En el Libro de Observaciones del Locutorio, año 2008, el número de incidencias fue de 17, casi todas relacionadas con la obsolescencia del equipo existente, procediéndose a la realización de las mejoras oportunas, siendo sustituido y duplicado el número de equipos. De las 11 incidencias habidas en el año 2012, el 73% solicitan poder imprimir los documentos consultados; esta demanda no puede ser satisfecha en base a las medidas de austeridad de la AGE y tener la posibilidad de realizar una copia electrónica. Las incidencias más recientes tienen que ver con la imposibilidad de uso de los puertos USB, dado que estamos en un proceso de actualización del Sistema Operativo. Teniendo en cuenta el número de usuarios (cuadro 6.a.17) la **tendencia** en el número de incidencias es favorable.

modernización de los equipos, el incremento de puestos, mejora de iluminación y el cambio de ubicación, más accesible (cuadro 6.b.11).

En el Estudio sobre la Satisfacción de los Centros Directivos con las DSO, el grado de conocimiento de éstos hacia las mismas es muy elevado: el 71% conoce las funciones que desempeñan.

El grado de satisfacción general con estos servicios es del 88%. La opinión que tienen los órganos directivos sobre el funcionamiento de las DSO es buena o muy buena en el 86% de los casos (cuadro 6.b.12).

TIPOS DE INCIDENCIAS (6.b.11)								
ANOTACIÓN	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Lento	4	8	1	-	-	2	2	1
Pocos puntos consulta	1	-	-	-	-	-	-	-
Dificultad localizar datos	1	-	-	-	-	-	-	-
Dejar encendido	1	-	-	-	-	-	-	-
Pantalla pequeña	-	7	-	-	-	-	-	-
Falta de privacidad	-	1	-	-	-	-	-	-
Poner servicios residencias	-	1	-	-	-	-	-	-
Falta impresora	-	-	-	4	-	8	8	-
Acceso USB	-	-	-	-	-	-	-	6
No acceso	-	-	-	-	1	1	-	2
TOTAL	7	17	1	4	1	11	10	9



El **objetivo** es que éste número disminuya, si bien disponer de ellas es una herramienta de gran utilidad para la mejora del servicio. Como ya se ha mencionado no existen datos de otras DSO para establecer una **comparación**.

Se tiene **confianza** en que estos buenos resultados se sigan manteniendo en el futuro basados en la

Los buenos resultados obtenidos se basan en el grado de demanda de nuestros servicios por el Centro Directivo encuestado, así a mayor demanda, mayor es el grado de satisfacción. Asimismo es importante la mejora de coordinación en la relación funcional con los órganos superiores, a nivel personal y de gestión. En 2014 se han reorganizado diversas tareas de gestión de personal civil y militar, que hasta el momento venían realizando unos niveles de gestión y se han hecho cargo otros, siempre con la vista puesta en la mejora de los servicios prestados.



Criterio 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS

Como se indica en el Criterio 3, para lograr profesionales implicados, participativos y preparados que contribuyan de forma responsable a la consecución de los objetivos, es necesario conocer la valoración, opiniones y sugerencias que se realizan de su quehacer diario y comprobar que se respetan los derechos de las personas en su ámbito laboral así como los valores de la organización.

7a. Percepciones.

Percepciones de los trabajadores sobre la organización

La ECL se implantó en el año 2008 con carácter bienal, a iniciativa de la SDDBU, creando como agente facilitador un GT Encuestas, que realiza el estudio de los resultados, prioriza los aspectos mejorables y propone las Acciones de Mejora, que son estudiadas por el CdC y puestas en práctica. El procedimiento de trabajo se recogió en un primer momento en el Proceso de Encuestas en el año 2010, que ha sido desarrollado posteriormente mediante el Plan de Encuestas, aprobado por el CdC en el año 2012.

Desde el año 2006 la Subdirección General de Administración Periférica realiza, a nivel nacional, la encuesta "El grado de satisfacción en el trabajo del personal destinado en las DSO", que no permite obtener una trazabilidad de los resultados obtenidos, ya que las cuestiones planteadas varían de una a otra, pesando más los datos de carácter personal que los que se tratan de analizar.

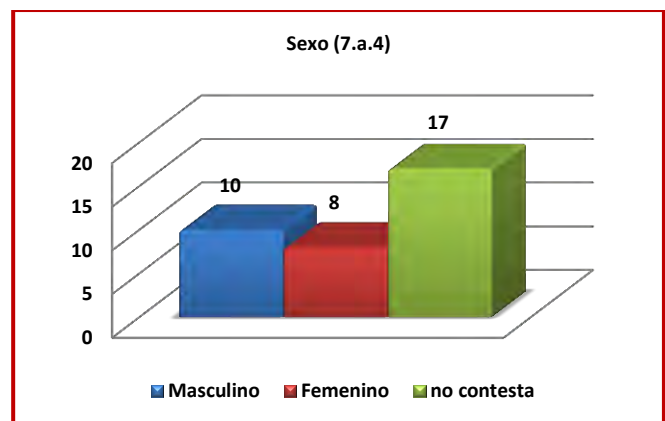
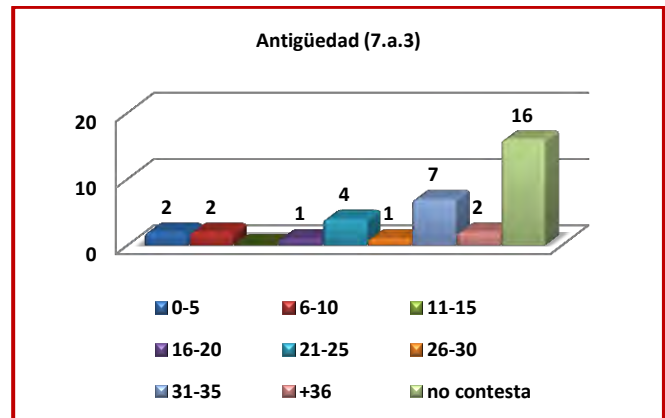
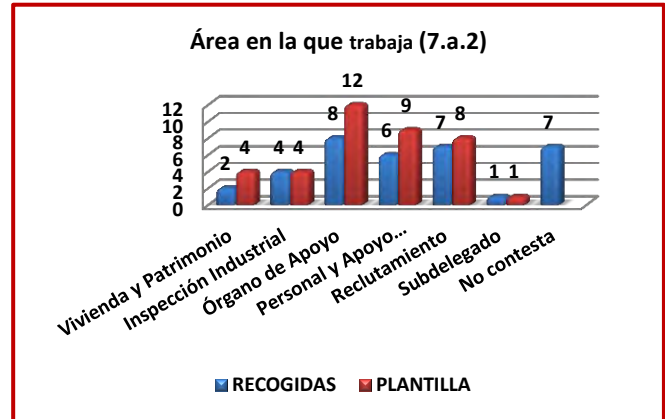
El **ámbito y relevancia** de la información recabada en la ECL es amplia, pues, al ser una organización pequeña, la muestra coincide con la población, abordando todas las cuestiones esenciales que deben estar presentes en las relaciones laborales y en los derechos de los trabajadores (*cuadro 7.a.1*).

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL (7.a.1)

BLOQUE	PREGUNTAS
1. TRABAJO LABORAL	1-5
2. SUPERVISIÓN	6-10
3. TRABAJO EN EQUIPO Y RELACIONES CON LOS COMPAÑEROS	11-15
4. ADMINISTRACIÓN	16-20
5. COMUNICACIÓN	21-25
6. AMBIENTE FÍSICO Y CULTURAL	26-30
7. FORMACIÓN Y DESARROLLO	31-35
8. SUELDO Y PRESTACIONES	36-40
9. ORGULLO DE PERTENENCIA	41-45

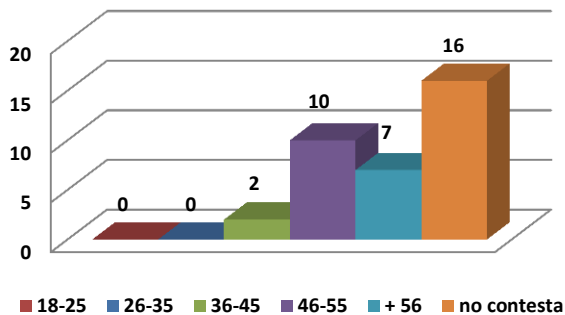
La ECL se reparte a cada trabajador, se fija un plazo para su cumplimentación y después, de forma individual se deposita en una urna al efecto, recogién dose por el GT Encuestas, que es el único que las maneja, por lo que la **integridad** de los resultados obtenidos está garantizada, debido al total anonimato con que se lleva a cabo todo el proceso. Los datos que se presentan a continuación hacen referencia a la última encuesta recogida en junio de 2014.

Consta de tres partes, la primera de ellas sirve para **segmentar** los resultados por: Área en la que se trabaja, antigüedad en la institución, sexo y edad de los encuestados (*cuadros 7.a.2, 7.a.3, 7.a.4 y 7.a.5*).





Edad (7.a.5)

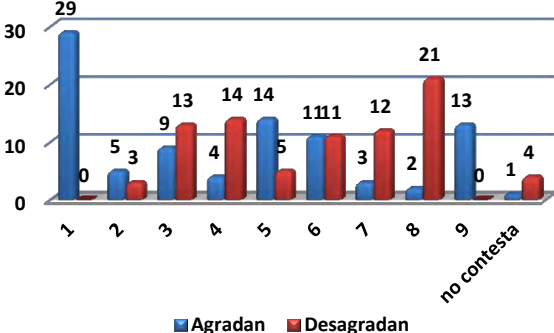


La segunda parte propone a los trabajadores que elijan los tres bloques que más les agradan y los tres que más les desagradan, correspondiendo cada uno de ellos con los analizados en la tercera parte de la encuesta. De esta forma se puede comprobar si la sensación inicial de las personas de la organización coincide con la percepción más detallada que se propone más adelante, garantizando de esta forma la integridad de los resultados obtenidos (*cuadros 7.a.6 y 7.a.7*).

COMPARATIVA 2ª/3ª PARTE (7.a.6)

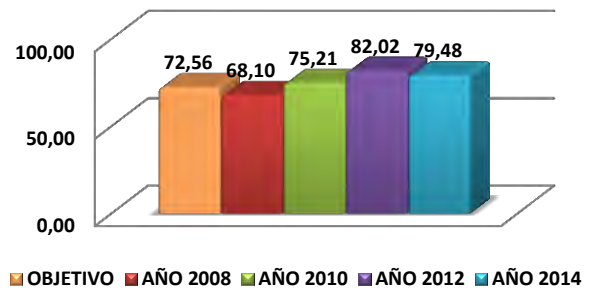
BLOQUE	SEGUNDA PARTE	TERCERA PARTE
MÁS VALORADO	Trabajo laboral	Orgullo de pertenencia
	Comunicación	Supervisión
	Orgullo de pertenencia	Ambiente físico y cultural
	Ambiente físico y cultural	Trabajo laboral
MENOS VALORADO	Sueldo y prestaciones	Sueldo y prestaciones
	Administración	Formación y desarrollo
	Trabajo en equipo y relaciones con los compañeros	Trabajo en equipo y relaciones con los compañeros
	Formación y desarrollo	Administración

Segunda parte (7.a.7)



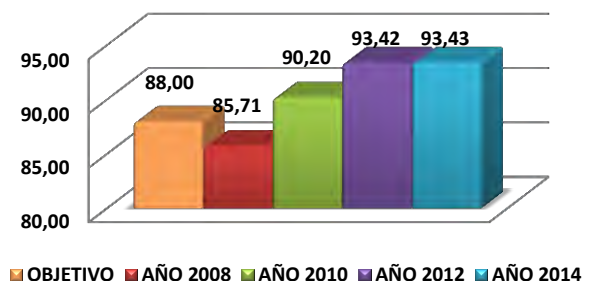
La tercera parte está **segmentada** por bloques de preguntas, siendo éstos coherentes con la percepción que tienen las personas sobre la eficacia del despliegue de la estrategia de la gestión de las personas, así como sobre sus mecanismos de apoyo. La **tendencia** de las valoraciones es positiva hasta el año 2012, habiendo experimentado un ligero descenso en la encuesta de 2014, pero manteniéndose por encima del objetivo fijado (*cuadro 7.a.8*).

Valoración media (7.a.8)



A la vista de los resultados obtenidos en la primera encuesta del año 2008, el GT Encuestas propuso unos **objetivos** a alcanzar para cada uno de los bloques analizados (reflejados en las gráficas de cada bloque), que fueron aprobados por el CdC. Para lograr dichos objetivos, el GT Encuestas analizó los resultados y propuso Acciones de Mejora. Por los motivos expuestos anteriormente en cuanto a trazabilidad, las **comparaciones** se realizan con los datos obtenidos en la ECL propia, observando que la progresión es positiva, excepto en el Bloque 6: Ambiente físico y cultural, Bloque 7: Formación y desarrollo y Bloque 8: Sueldo y prestaciones, lo cual se explica más adelante en el apartado correspondiente (*cuadros 7.a.9 a 7.a.17*).

BLOQUE 1: Trabajo laboral (7.a.9)

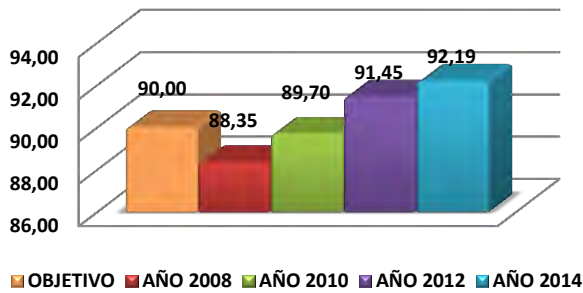


La evolución de la satisfacción con el trabajo laboral ha sido positiva durante estos años, habiendo experimentado una mejora de un 7,72%. Estos resultados se deben a que las personas están suficientemente capacitadas para realizar su trabajo con total libertad y con buenos resultados para la organización, tal y como muestran los Indicadores de Calidad de la CS (*ver 9*).

En la última ECL realizada se incluyó como pregunta "0" si se estaría dispuesto a rotar a otro puesto de trabajo dentro de la institución, en el caso en que esta opción fuera factible. Algo más de la mitad de los encuestados (59,26%) lo considera una opción de futuro, lo que hace pensar que las personas están abiertas a nuevos retos en distintas Áreas de la SDDBU.

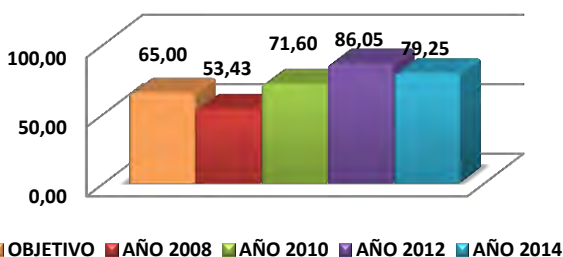


BLOQUE 2: Supervisión (7.a.10)



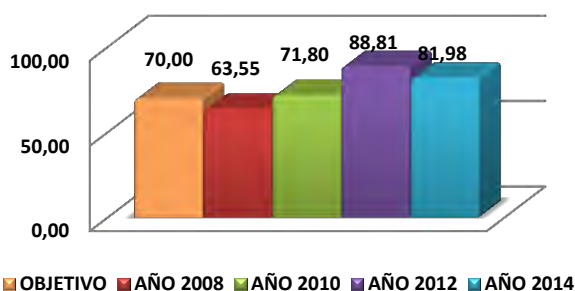
La evolución de la satisfacción de las personas en relación con la supervisión ejercida por los inmediatos superiores ha experimentado una mejora de un 3,84% en los últimos seis años. Esta evolución se debe a que los inmediatos superiores tienen confianza para delegar responsabilidades, mediante una correcta orientación del trabajo, siendo reconocido dicho esfuerzo en un ambiente de absoluto respeto. Hay que tener en cuenta que en el año 2013 se produjeron cambios en los responsables de dos Jefaturas de Área.

BLOQUE 3: Trabajo en equipo y relaciones con los compañeros (7.a.11)



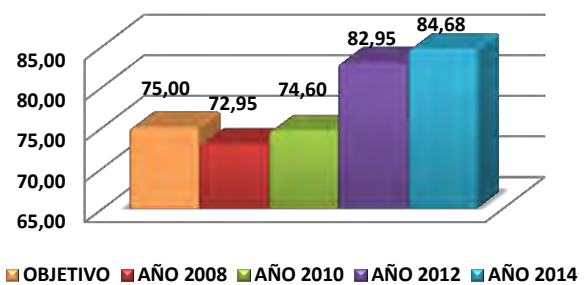
La evolución de la satisfacción en relación con el trabajo en equipo y las relaciones con los compañeros entre 2008 y 2012 fue realmente espectacular, de un 32,62%. En el año 2014 ha experimentado un descenso del 6,80% con relación al año 2012. Esta circunstancia puede ser debida a que la tasa de reposición ha sido prácticamente nula, teniendo que asumir mayor carga de trabajo al haberse incrementado los GT de carácter voluntario y haberse incrementado los cometidos de la SDDBU. Aun así se está muy por encima del objetivo fijado (14,25%).

BLOQUE 4: Administración (7.a.12)



La evolución de la satisfacción en relación a la forma de administración durante los años 2008 al 2012 es de un 25,26%. En la última encuesta de 2014 ha sufrido un descenso del 6,83%. La causa de este descenso puede deberse a que la implantación del Sistema de Gestión por Procesos es algo que forma parte del trabajo diario, por lo que se ha asumido con total normalidad no suponiendo ya algo novedoso.

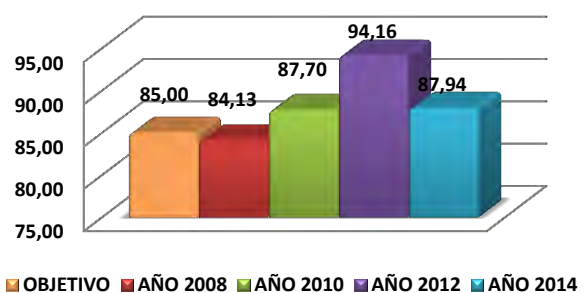
BLOQUE 5: Comunicación (7.a.13)



La evolución de la satisfacción de los trabajadores en relación a la comunicación existente en la SDDBU ha experimentado un incremento de un 11,73% en los últimos seis años.

Desde la implantación del Plan de Calidad en el año 2006 se han creado canales de comunicación para todos los miembros de la organización, quedando recogidos todos ellos en el Plan de Comunicación (Responsable de comunicación, Coleccionista de errores, Buzón de sugerencias e ideas creativas, Foro de Calidad de la SDDBU, correo electrónico, etc.). El principio de transparencia llevada a cabo por el Subdelegado y todos los Jefes de Área también se reflejan en estos resultados.

BLOQUE 6: Ambiente físico y cultural (7.a.14)



La evolución de la satisfacción de las personas de la organización en relación con el ambiente físico y cultural en la SDDBU en el año 2014 ha quedado por encima del objetivo fijado, acusando un descenso del 6,22% con relación al año 2012.

Este descenso puede estar debido a la finalización del soporte informático del sistema operativo XP en abril de 2014, por lo que se ha anulado el acceso a internet y a la utilización de sistemas extraíbles en los ordenadores del 83 % de las personas de la organización. Al ser una herramienta fundamental

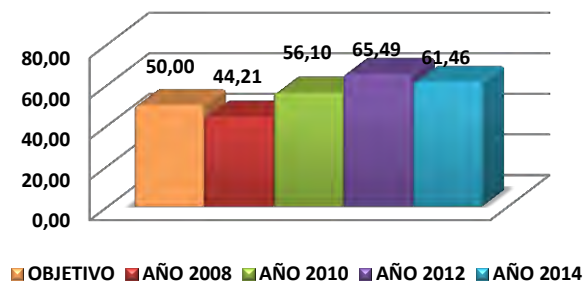


para el trabajo cotidiano, las personas han acusado esta carencia de forma importante.

Esta situación se va solventando con la implantación paulatina del sistema operativo Windows 7 en todos los puestos de trabajo, aunque son circunstancias que no dependen de la SDDBU.

El resto de ítems del bloque (PRL y conciliación de vida familiar y laboral) se mantienen prácticamente invariables.

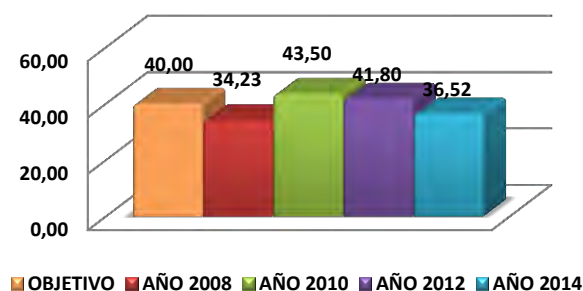
BLOQUE 7: Formación y desarrollo (7.a.15)



La evolución de la satisfacción de las personas de la SDDBU en relación a la formación y desarrollo de las personas ha experimentado un descenso del 4,03% con relación al año 2012, manteniéndose por encima del objetivo fijado en un 11,46%.

Estos resultados se deben a la escasa oferta formativa, tanto en el Plan de Formación continua del MINISDEF como en el resto de Administraciones (JCyL, INAP, etc.) y Organizaciones (sindicatos, organizaciones empresariales, etc.). Hay que señalar que la Escuela de Administración Pública de Castilla y León desde el año 2013 únicamente dirige su oferta formativa a empleados públicos de la JCyL y de la Administración Local, por lo que las personas de la Administración Central no tenemos acceso a ella.

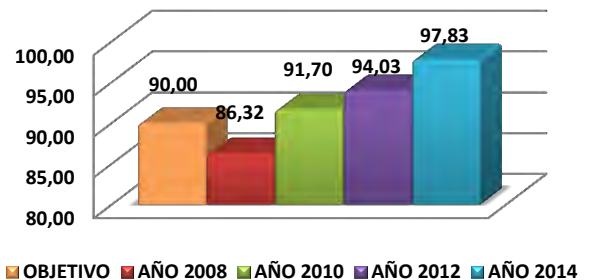
BLOQUE 8: Sueldo y prestaciones (7.a.16)



La evolución de la satisfacción de las personas de la SDDBU en relación a los sueldos percibidos y las prestaciones que ofrece el MINISDEF ha experimentado un descenso de un 6,98% en los cuatro últimos años, aunque si se tiene en cuenta la evolución durante los últimos seis años, se produce un ligero incremento de un 2,29%. A pesar de ello es el único bloque en la encuesta del 2014 que se encuentra por debajo del objetivo marcado.

Es lógico obtener estos resultados, ya que en el año 2010 las retribuciones sufrieron un recorte de un 5% de media, en el año 2012 se suprimió una paga extraordinaria, días de vacaciones, días de libre disposición y el resto de conceptos están congelados desde hace seis años.

BLOQUE 9: Orgullo de pertenencia (7.a.17)



La evolución de la satisfacción de las personas de la SDDBU en relación al orgullo de pertenencia ha experimentado un incremento de un 11,51% durante los últimos seis años, estando muy próximos al 100,00 %.

Las personas se sienten identificadas con los valores de la organización y están orgullosas de trabajar en una administración cuya misión es trascendente para la sociedad y que ofrece servicios de excelente calidad, transmitiendo este orgullo a las propias familias de los trabajadores.

Existe **confianza** en que el rendimiento de las acciones implantadas (Sistema de Gestión por Procesos, Plan de Comunicación, Plan de Actividades Culturales, Plan de Acogida, Plan de Reconocimiento a las Personas, Plan de Necesidades Formativas, Plan de PRL, Plan de Autoprotección, Plan de Ahorro Eficiencia Energética y Gestión Medioambiental, Buzón de Sugerencias e Ideas Creativas, Coleccionista de Errores, participación en los distintos GT, impartición de charlas, distribución de calendarios con la MVV y con los compromisos de calidad de la CS, desayunos de trabajo con los líderes, asistencia a cursos de formación, etc) den resultados favorables en los próximos años, ya que el motivo del ligero descenso producido durante el año 2014 con relación a los años anteriores, es meramente coyuntural, debido a la crisis en que se ha visto inmersa la sociedad y por lo tanto la propia AGE. Prueba de ello es la satisfacción general con la supervisión, delegación y asunción de responsabilidades, con la comunicación y especialmente destacable con la implicación y compromiso adquirido por las personas con la organización.

Percepciones de los trabajadores sobre los líderes

Hasta el año 2012 la evaluación de liderazgo se extraía, de forma global para todos los líderes de la organización, de los bloques sobre Supervisión, Administración y Comunicación de la ECL (*cuadro 7.a.18*).

Como consecuencia del informe ejecutivo de la evaluadora de AEVAL, se contempló en el Plan de



Mejora 2010 la redacción de un "Proceso de Evaluación del Liderazgo", que se ha materializado en el año 2012 mediante la redacción del "Proceso de Liderazgo: Definición, Evaluación y Mejora", con una periodicidad bienal. Durante el año 2014 se ha llevado a cabo la segunda tanda de encuestas, con una **tendencia** prácticamente plana, ya que los resultados varían muy poco entre las dos encuestas realizadas. Hay que señalar que en el segundo semestre del año 2013 se incorporaron a la SDDBU dos Jefes de Área, precisamente los que más personas tienen asignadas, procedentes de Unidades Militares, por lo que el estilo de Liderazgo ejercido hasta ese momento había sido totalmente diferente al implantado en nuestra organización. Esto conlleva un periodo de adaptación a las nuevas formas de trabajar en una Unidad puramente administrativa como es la SDDBU y por lo tanto los resultados obtenidos podemos decir que son muy satisfactorios.

Este Proceso consta de dos partes, una parte de Autoevaluación con 12 preguntas y otra parte de Evaluación de los trabajadores hacia su Jefe de Área, que en la revisión del Proceso se ha reducido a 30 preguntas (en la tanda de 2012 el número de cuestiones era de 40), por lo que el **ámbito y relevancia** es amplio, abordando todas las cuestiones importantes para la organización, ya que se analizan diez desafíos, fijados por la SDDBU, a los que se enfrentan los líderes, que están relacionados con las dos conductas a analizar: la conducta tarea y la conducta relación (*cuadro 7.a.19*).

Nº	DESAFÍOS	TAREA	RELACIÓN	PREG 2012	PREG. 2014
1	Apoyo y reconocimiento de las personas		X	1-4	28-30
2	Desarrollo de la capacidad de las personas	X		5-8	25-27
3	Fomento de la cohesión dentro de la organización		X	9-12	22-24
4	Involucración en actividades de mejora	X		13-16	19-21
5	Implicación con los líderes		X	17-18	17-18
6	Desarrollo de la cultura de la organización	X	X	19-24	13-16
7	Desarrollo del sistema de gestión	X	X	25-28	10-12
8	Implicación en la gestión por procesos	X	X	29-34	6-9
9	Impulso del cambio en la organización	X		35-38	3-5
10	Revisión de la efectividad del liderazgo	X	X	39-40	1-2

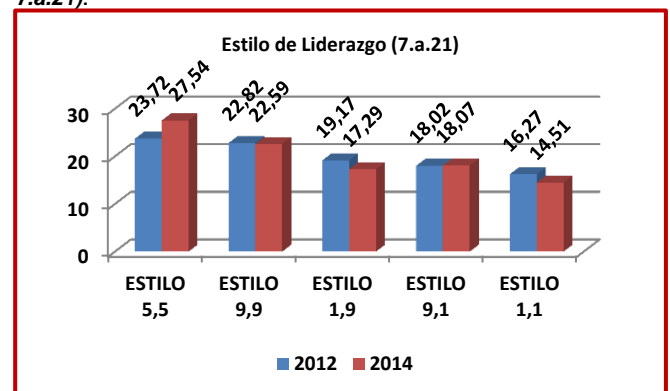
La **integridad** de los resultados está garantizada, ya que el proceso es custodiado por el GT Liderazgo y la Encuesta de Evaluación de Liderazgo se cumplimenta a título individual de forma anónima, pudiendo expresar cada persona con total libertad lo que opina sobre su Jefe.

BLOQUE	Nº	PREGUNTA
SUPERVISIÓN	6	Mi jefe tiene confianza en mí para delegarme responsabilidades
	7	Mi jefe sabe orientarme sobre el trabajo que tengo que desarrollar
	8	Mi jefe valora positivamente mi trabajo
	9	Mi jefe me trata con respeto absoluto
	10	En general, creo que mi jefe es capaz y tiene la voluntad para realizar bien las funciones que le corresponden
ADMINISTRACIÓN	16	Existe una planificación estratégica y táctica en la institución y dicha planificación es compartida por los líderes con los trabajadores
	17	El perfil del titular de cada puesto y sus funciones están claramente especificadas
COMUNICACIÓN	21	La comunicación empleada en el trabajo cotidiano, dentro de mi área, es clara y precisa
	22	Los canales de comunicación de la organización (Buzón de Sugerencias y Coleccionista de Errores) son útiles para exponer mis inquietudes y necesidades
	23	La información que solicito de los líderes me llega de manera oportuna y apropiada en cantidad y calidad
	24	Los líderes favorecen que los trabajadores expresen sus ideas en forma franca y honesta
	25	En general, la comunicación que se tiene con los líderes en la institución es eficiente, lo cual crea un buen ambiente laboral y un aumento en la productividad

ESTILO	VALORACIÓN %	
	2012	2014
ESTILO 5,5 (SUPERVISOR)	23,72	27,54
ESTILO 9,9 (INTEGRADOR)	22,82	22,59
ESTILO 1,9 (ASESOR)	19,17	17,29
ESTILO 9,1 (CONTROLADOR)	18,02	18,07
ESTILO 1,1 (DELEGADOR)	16,27	14,51

Las encuestas están **segmentadas** por Áreas, obteniendo así una valoración individual para cada Jefe de Área.

Las valoraciones obtenidas se encuentran situadas entre el estilo de Liderazgo 5,5 (Supervisor) y el 9,9 (Integrador), este último establecido como **objetivo** y definido en el mencionado Proceso (*cuadro 7.a.20 y 7.a.21*).





Este Proceso ha tenido muy buena acogida en la Subdirección General de Administración Periférica, por ser pionero dentro de una organización como la nuestra. Ha sido difundido a través del portal de la Subdirección General de Administración Periférica al resto de DSO para su estudio e implantación, por lo que no existen datos **comparativos** con organizaciones de similares características.

La **confianza** en el rendimiento futuro es que se superen los niveles obtenidos en esta segunda encuesta, ya que los líderes, tanto los recientemente

incorporados como los que tienen más antigüedad en la organización, tienen un alto grado de implicación y compromiso, estilo participativo, orgullo de pertenencia, buena gestión, establecimiento de objetivos claros, un buen rendimiento y gran eficacia en la comunicación con los trabajadores.

A la vista de los resultados obtenidos, el GT Mejora de Liderazgo propone una serie de Acciones de Mejora relacionadas directamente con los desafíos a los que se enfrentan los líderes.

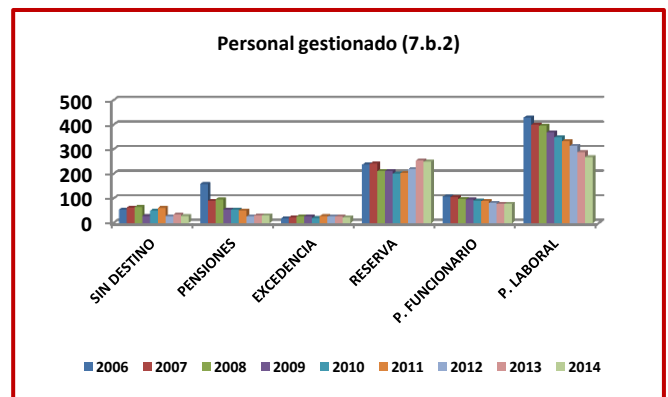
7b. Indicadores de rendimiento.

La SDDBU, consciente de la **relevancia** que tienen las personas para alcanzar la Misión de la organización, ha determinado como Objetivo Estratégico 03 "Mejorar la gestión de los recursos humanos internos", que se desarrolla a través de 10 Líneas Estratégicas, que a su vez se despliegan mediante 23 Acciones de Mejora, habiendo alcanzado un grado de cumplimiento del 87,75% (*cuadro 2.c.2*).

Evolución de la plantilla

La plantilla sufrió una modificación importante en el año 2007 como consecuencia de que el Área de Construcciones Militares pasó a depender orgánicamente de otra Dirección General del MINISDEF. Debido al especial cometido de dicho Área, este hecho no ha influido en cuanto a carga de trabajo, ya que el número de personas gestionadas ha variado muy poco, aunque con cierta tendencia a la baja durante los últimos años, excepto el personal militar en reserva, que se ha visto incrementado durante los dos últimos años (*cuadros 7.b.1 y 7.b.2*).

plantilla actual a la vista de la última reestructuración realizada.

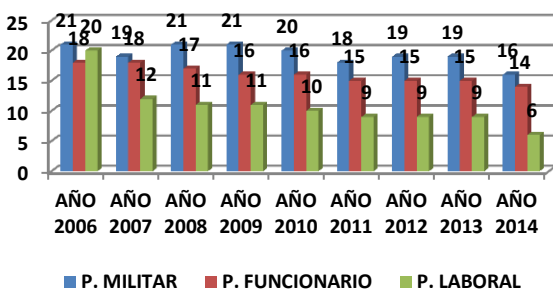


En los dos últimos años se ha visto incrementada la oferta de plazas convocadas para ingreso en las FAS, lo que hace que la **tendencia** de los años anteriores haya experimentado una inflexión al alza, existiendo la previsión de que el número de personas gestionadas también experimente esta tendencia (*cuadro 7.b.3*).

El **objetivo**, a la vista de la tendencia de los últimos años, es que siga incrementándose el número de plazas ofertadas, aunque este aspecto no depende de la SDDBU, aunque ésta se fija como meta el de seguir mejorando la eficiencia del trabajo realizado, cumpliendo los compromisos de la CS, con menos personas en la plantilla y con compromisos más exigentes que en el resto de DSO. No se pueden establecer **comparaciones** con otras organizaciones que realicen labores de reclutamiento ya que no se dispone de datos para ello (Policía Nacional y Guardia Civil). Existe **confianza** en que debido a la implicación y compromiso de las personas de la organización, el nivel de rendimiento se mantenga en las cifras actuales, a pesar del descenso experimentado en la plantilla.

También es de resaltar que además, a las personas gestionadas en la provincia de Burgos hay que añadir las destinadas en los centros de trabajo adscritos al Servicio de PRL en Burgos de las provincias de Álava, Vizcaya, Guipúzcoa y Cantabria, que son atendidas, dentro de sus competencias específicas, por los dos miembros del Servicio de PRL en Burgos y que se han visto incrementadas con las destinadas en dos centros de trabajo que han sido adscritos al Servicio de PRL en Burgos desde el 01 de agosto de 2014.

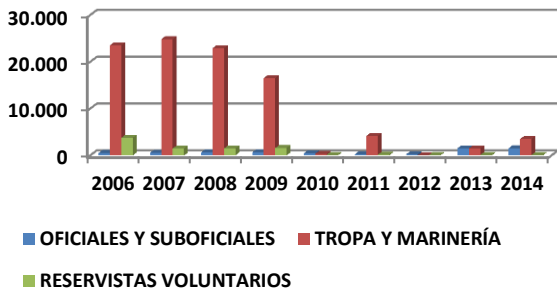
Evolución de la plantilla (7.b.1)



La **tendencia** en la evolución de la plantilla de la SDDBU es a la baja, aunque en **comparación** con otras DSO es inferior, ya que en la última reestructuración realizada por el MINISDEF en el año 2014, la SDDBU se ha visto menos afectada que otras de similares características (*ver 3*), viéndose mermada únicamente por la media de edad de los trabajadores que se va aproximando a la de jubilación, la ausencia de convocatorias para cobertura de vacantes, la eliminación de los contratos de sustitución, etc. No se pueden establecer **objetivos** en cuanto a la evolución de la plantilla ya que este aspecto depende del MINISDEF. Existe **confianza** en que se mantenga la



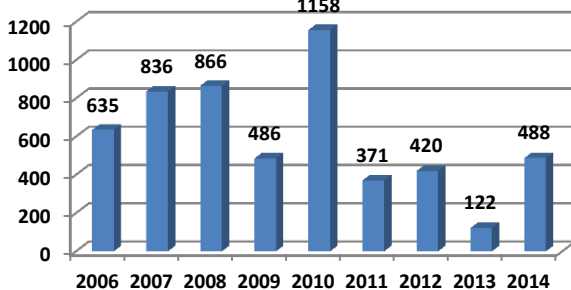
Plazas convocadas (7.b.3)



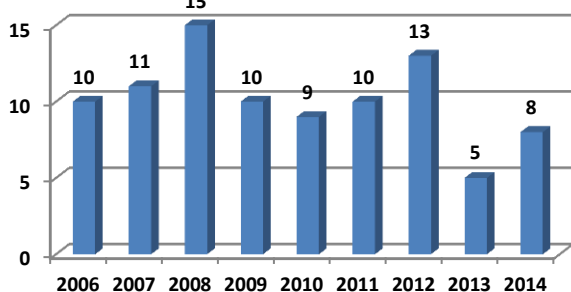
Bajas

El número de días de baja de algunos años es bastante elevado (*cuadro 7.b.4*), pero relacionándolo con el número de personas que han permanecido en esta situación (*cuadro 7.b.5*), se puede comprobar que son consecuencia de procesos de larga duración y siempre por contingencias comunes, a excepción del año 2009 en que se produjo un accidente de trabajo, lo que significa que el nivel de absentismo es prácticamente inexistente, lo que denota la implicación de las personas con la organización que también se ve reflejado en la ECL en el apartado "Orgullo de Pertenencia" (*cuadro 7.a.17*)

Nº de días de baja (7.b.4)



Nº personas de baja (7.b.5)

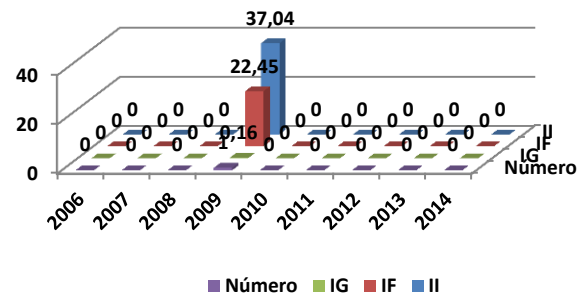


A continuación se muestran el número de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales así como los índices de siniestralidad laboral, que de forma anual elabora el Servicio de PRL (*cuadro 7.b.6*):

- Índice de gravedad (IG): número de jornadas perdidas por cada mil horas trabajadas.

- Índice de frecuencia (IF): número de accidentes con baja por cada millón de horas trabajadas.
- Índice de incidencia (II): número de accidentes con baja por cada mil personas expuestas al riesgo.

Estadística siniestralidad laboral (7.b.6)



La **tendencia** del número de días de baja varía de unos años a otros, ya que la edad media de los integrantes de la organización se sitúa por encima de los 50 años.

En este aspecto no se pueden fijar **objetivos**, más que en el campo de la PRL, previniendo la materialización de accidentes de trabajo o de enfermedades profesionales mediante la información y la formación de los trabajadores y adoptando medidas preventivas.

La **comparación** con otras organizaciones de las que se tienen datos (DDCyL) es similar, siendo la causa principal la edad de los trabajadores, como ya se ha citado anteriormente.

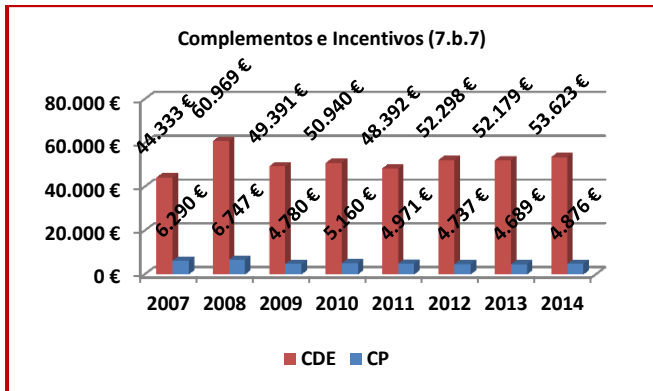
No existe **confianza** en la evolución positiva de este indicador ya que está congelada la oferta de vacantes, por lo que la edad media de las personas de la organización seguirá incrementándose.

Gestión de competencias y del desempeño

En la organización periférica del MINISDEF aún no se ha implantado la "Evaluación del Desempeño" aunque en la SDDBU existen personas formadas en este procedimiento de medición y valoración de la conducta profesional y del rendimiento o logro de resultados, que ha sido difundido al resto de personas de la organización mediante una charla informativa. Hasta este momento se viene aplicando el Plan de Evaluación del Rendimiento por Objetivos definido en la Directiva 03/2008/CALIDAD, que tiene como objetivo principal dar reconocimiento a los esfuerzos y logros de las personas y los equipos que contribuyan a la mejora de toda la organización periférica. De esta manera se valora e incentiva la contribución, a través del Modelo EFQM, a la mejora continua de los servicios, así como el especial rendimiento, la actividad extraordinaria, el interés y la iniciativa con que las personas desempeñan sus funciones. Ha quedado establecido un sistema de incentivos extraordinarios que reconoce el esfuerzo que supone la mejora continua. De esta forma se vincula un complemento o incentivo de productividad anual a la efectiva implantación y mantenimiento de un sistema



de calidad en las DSO, a través del reconocimiento externo por un organismo evaluador acreditado. La evolución de los complementos recibidos en este concepto es la que figura en el siguiente gráfico (*cuadro 7.b.7*). Dichos complementos corresponden al personal militar (Complemento de Dedicación Especial) y personal funcionario (Complemento de Productividad), ya que el personal laboral no cuenta con ese epígrafe en sus retribuciones. Su reparto se realiza con dos criterios, una parte se distribuye en base al rendimiento de las personas en el puesto de trabajo y otra en función de la participación directa en la mejora de la calidad en la gestión.



Es de resaltar los incentivos económicos de 25.000 € en el año 2007 y de 14.804 € en el año 2014 del Ministerio de Administraciones Públicas por la obtención de los Sellos +200 y +400 respectivamente, concedidos por AEVAL y que se distribuyeron entre todas las personas de la organización, incluyendo al colectivo del personal laboral.

La **tendencia** es prácticamente estable, ya que las cantidades son asignadas por la Subdirección General de Administración Periférica, en función del nivel de certificación obtenido, y en **comparación** con otras DSO, la asignación es equivalente a aquellas con Sello +400.

El **objetivo** es que esta asignación aumente en los próximos años, ya que se pretende mantener el nivel de Excelencia alcanzado al menos durante los próximos dos años, y al finalizar este periodo optar a un Nivel de Excelencia superior.

Existe **confianza** en el rendimiento positivo futuro de la organización, ya que estamos absolutamente comprometidos con la mejora de la calidad en la gestión de los servicios públicos, tal y como se recoge en la MVV de la organización (*cuadros 1.a.1 y 3.a.1*).

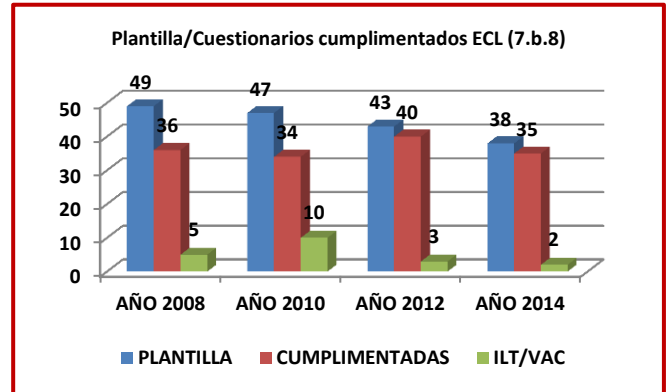
Cuestionarios recogidos en ECL Y EEL

Debido al tamaño de la organización, el CdC decidió que las muestras estuviesen formadas por todas las personas de la organización, es decir, las encuestas son censales, fijando como **objetivo** que fueran cumplimentadas por el 90% de la población.

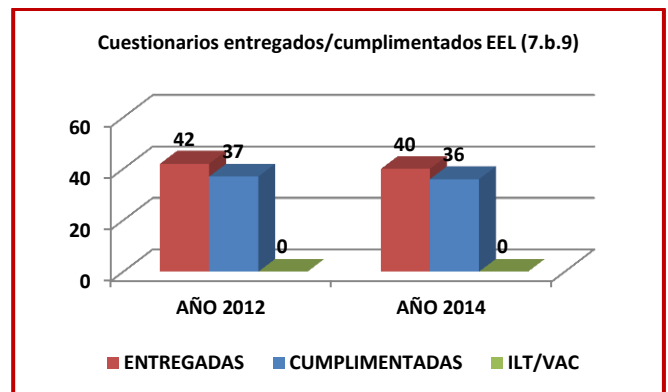
Como se puede observar en los gráficos la **tendencia** en la participación en la cumplimentación de la ECL ha variado muy poco, habiéndose recogido el 97,37% de los cuestionarios en la última tanda realizada, ya que a

las personas en situación de ILT o de vacaciones no se les entregó (*cuadro 7.b.8*).

La cumplimentación de la Encuesta de Evaluación de Liderazgo alcanzó el objetivo del 90% en la segunda tanda realizada (*cuadro 7.b.9*).



La **comparación** con años anteriores, en cuanto al número de cuestionarios recogidos, es prácticamente estable, habiendo superado el **objetivo** marcado del 90%. Existe **confianza** en el rendimiento positivo en cuanto a participación, ya que de las conclusiones que se obtienen del análisis de las encuestas se ponen en marcha acciones de mejora que se ven reflejadas en las condiciones laborales y en las relaciones con los líderes de la organización.

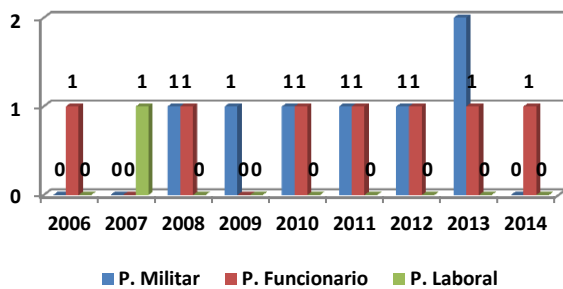


Reconocimientos

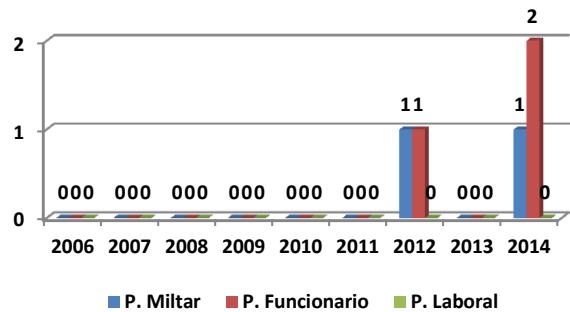
El programa de reconocimiento a las personas está definido en el Proceso AG 02-01 "Propuesta De Recompensas Ordinarias" y en el Proceso AG 02-02 "Procedimiento de Solicitud de Condecoraciones", que especifican el cupo de Cruces al Mérito Militar y de Menciones Honoríficas, tanto para personal civil como para personal militar (*cuadros 7.b.10 y 7.b.11*) y el sistema a seguir para la solicitud de Condecoraciones al Mérito Militar y de la Real y Militar Orden de San Hermenegildo, para personal militar (*cuadro 7.b.12*).



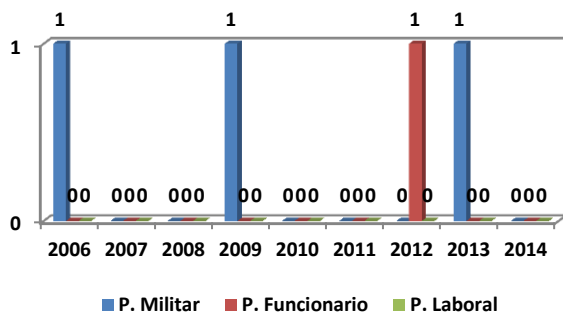
Cruz Mérito Militar (7.b.10)



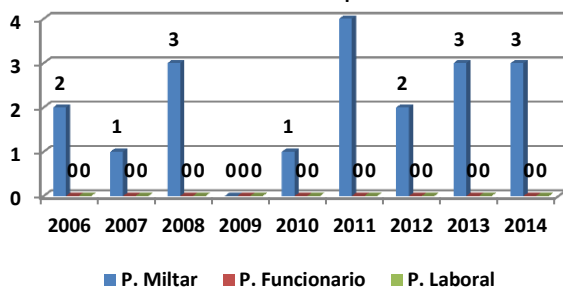
Felicitaciones (7.b.13)



Mención Honorífica (7.b.11)



Condecoraciones (7.b.12)



Durante el año 2012, como consecuencia del reconocimiento del buen trabajo realizado en la redacción del Proceso de Liderazgo, se han concedido, con carácter extraordinario, dos felicitaciones, una para personal militar y otra para personal civil del GT Liderazgo y durante el año 2014, se han concedido otras tres felicitaciones, una para personal militar y dos para personal civil, por el trabajo realizado para la obtención del sello +400 (*cuadro 7.b.13*). En base a estos hechos, se han realizado las gestiones necesarias para incluir este tipo de reconocimientos en los cupos asignados.

La propuesta y concesión de estos reconocimientos se realiza tras el análisis de los méritos y capacidades desarrolladas por las personas en el desempeño de su trabajo diario y por los años de dedicación al ejército del personal militar.

Formación

Uno de los objetivos que se ha fijado desde el año 2006 es el de fomentar la formación de las personas. Para ello, en el Plan de Mejora 2007 se crearon las figuras de Responsables de Formación. Estas personas son las encargadas de recopilar todos los cursos ofertados por las distintas Administraciones, Sindicatos y otros organismos, y difundirlas al resto de los miembros de la organización para así dar cumplimiento a las necesidades detectadas a través de las Fichas de Perfil de Puesto que fueron cumplimentadas en el año 2011. En base a dichas Fichas se confeccionó el Plan de Necesidades Formativas de la SDDBU, que ha sido remitido a la DDCyL y a la Subdirección General de Administración Periférica para que sea tenido en cuenta en la programación de los cursos en el Plan de Formación Continua del MINISDEF.

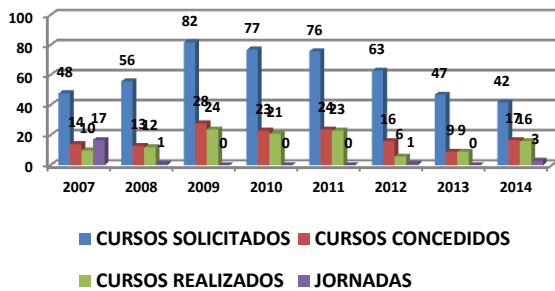
La reducción presupuestaria en el conjunto de administraciones ha provocado que la oferta formativa haya descendido en los últimos años y más concretamente a partir del año 2012. Aun así la **tendencia** en el interés mostrado en el número de solicitudes de formación ha experimentado un incremento en el último año **comparado** con el anterior.

El **objetivo** de la organización de seguir facilitando la formación de las personas es evidente al haberse realizado el Plan de Necesidades Formativas. Existe **confianza** en que el rendimiento futuro sea positivo a la vista de los resultados del año 2014, a pesar de haberse limitado la oferta formativa, ya que una de las Administraciones que más cursos programaba hasta el momento (ECLAP) ha cerrado su oferta a los empleados públicos de la AGE. Este rendimiento positivo también es fruto de la información que reciben las personas a través de los Responsables de Formación, que difunden dicha oferta a los colectivos a quienes va dirigida cada una de las convocatorias y a la actitud proactiva de los líderes.

A continuación se muestran las estadísticas de los últimos seis años (*cuadro 7.b.14*).



Cursos de Formación (7.b.14)

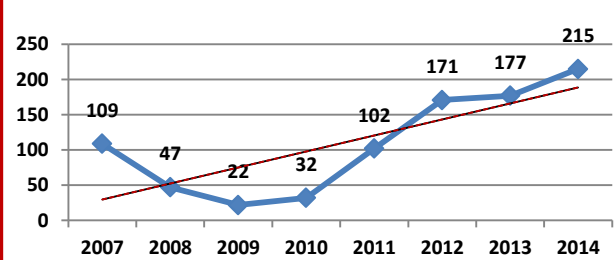


En cuanto a formación en materia de calidad, cabe destacar la participación de los líderes y de otros miembros del CdC en actividades formativas en el Área de Gestión Pública y de la Calidad de los Servicios, especialmente en las convocadas por la AEVAL, ECLAP (hasta el año 2013) y REGTSA, con el fin de adquirir conocimientos sobre las diferentes técnicas y herramientas, desarrollando estrategias para afrontar la gestión de la calidad en los servicios públicos de una forma más ortodoxa que la meramente autodidacta que se practicó en un principio.

Comunicación

Desde la creación de la figura del Responsable de Comunicación en el año 2007 y la posterior aprobación del Plan de Comunicación en el año 2012, el número de actividades se ha visto incrementado de forma notable.

Comunicaciones efectuadas (7.b.15)



La **tendencia** en el número de comunicaciones es positiva (*cuadro 7.b.15*), ya que se ha incrementado el número de asuntos a remitir a todos los miembros de la organización, incluyendo temas de interés general (de Gestión Medioambiental, de Responsabilidad Social Corporativa, de ocio, etc.) y no únicamente de carácter laboral. No existen **comparaciones** con otras organizaciones de referencia, ya que no existen datos sobre la existencia de esta figura en el resto de DSO. El **objetivo** de la organización es seguir incrementando el uso de esta forma de comunicación, manteniendo la tendencia positiva durante los próximos años. Existe **confianza** en el rendimiento positivo de esta acción, ya que la valoración de las personas de la organización en la ECL sigue al alza desde su implantación (*cuadro 7.a.13*).

Criterio 8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

8a. Percepciones.

La SDDBU, organización de servicio público, está implicada con la sociedad en la que estamos inmersos, con sus instituciones, grupos de interés y con su entorno.

Para determinar la percepción que tiene la sociedad, nos hemos basado en diferentes fuentes, la primera de ellas, el estudio "**Defensa y Fuerzas Armadas**", que periódicamente y a petición del MINISDEF, viene realizando el CIS sobre la opinión de los españoles sobre la Defensa y la imagen de las Fuerzas Armadas, por lo que sus conclusiones son de aplicación a la SDDBU, en la parte relacionada con su Misión, como representante institucional del ministerio o con la responsabilidad en la captación y selección de candidatas a las convocatorias bajo responsabilidad del Área de Reclutamiento.

El **ámbito y relevancia** de la información recabada en dicho estudio, es amplia, ya que aborda todas las cuestiones esenciales para la sociedad sobre la eficacia del despliegue y ejecución de la estrategia social y ambiental, sus políticas de apoyo y sus procesos: participación de las FAS en misiones de paz, su contribución al prestigio internacional del país, su capacitación para la defensa de España, el Ejército como opción profesional y la incorporación de las

mujeres y de los extranjeros residentes legalmente en España al Ejército. Los Resultados Clave expresados están identificados y tienen relación con la percepción de los encuestados.

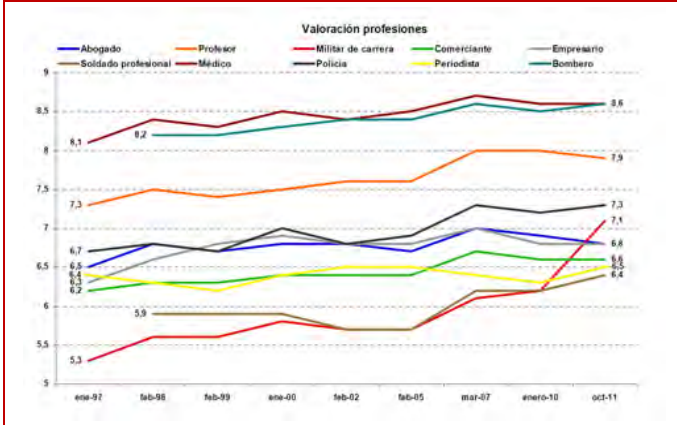
La **tendencia** de las valoraciones varía de unas cuestiones a otras, siendo significativo el incremento experimentado en el período 1997-2011 de la elección del Ejército como opción profesional (1,8%) frente a otras profesiones cuya tendencia es plana. El incremento experimentado en el último año analizado ha sido de un 0,7% (*cuadro 8.a.1*).

La evolución en esta cuestión, tal y como indica el CIS, se debe a una progresiva normalización del prestigio social de estos profesionales. Las razones que destacan es la posibilidad de contar con unos ingresos fijos y seguros de manera inmediata, junto con la opción posterior para ingresar en otros cuerpos de la Administración.

En cuanto a la tendencia de que las mujeres y los extranjeros accedan al Ejército, la mayoría está a favor de que tanto los extranjeros residentes legalmente en España como las mujeres accedan a dicha profesión, considerando el apoyo decidido a la política de género.

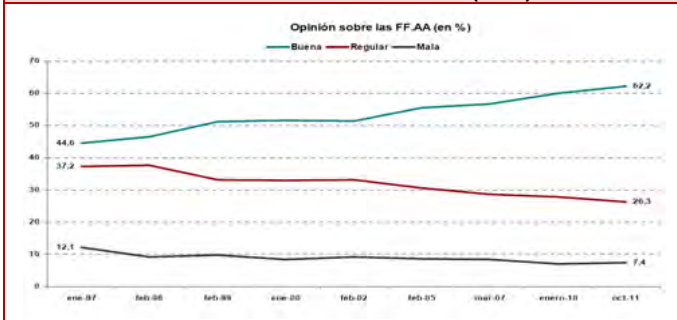


VALORACIÓN PROFESIONES CIS (8.a.1)



En cuanto a la tendencia de la opinión de los españoles sobre las FAS es positiva, no habiendo dejado de crecer a lo largo de los últimos catorce años, experimentando un incremento en este período del 17,6%. Se destaca que, la mayoría de los entrevistados opinan que contribuyen positivamente al prestigio internacional de España (cuadro 8.a.2).

OPINIÓN SOBRE LAS FAS CIS (8.a.2)



Además, la tendencia de la opinión de los españoles sobre la capacidad profesional de los militares es positiva, ya que los encuestados creen que los militares están muy o bastante capacitados para desarrollar con eficacia su labor y esta opinión favorable se ha ido incrementando en los últimos doce años, considerando que la dotación de medios es adecuada. El sentimiento de españolidad por encima del sentimiento autonómico es significativo en Castilla y León, es el más alto de todas las CCAA. En cuanto al grado de conocimiento que tienen los encuestados, sobre el procedimiento de ingreso a la condición de militar (de carrera o como tropa profesional) en Castilla y León se obtiene el tercer mejor dato del conjunto de España. En este sentido, esta SDDBU ha promovido la inserción de un enlace a la página web del MINISDEF en las páginas web oficiales de todos los Ayuntamientos de la Provincia de Burgos.

La SDDBU tiene como misión la Difusión de la Cultura de Defensa, estando presentes en la vida social de la provincia a través de la participación en actos públicos, sociales, culturales, tanto civiles como militares, que se ha incrementado durante los últimos años, como queda recogido en la Agenda Anual del Subdelegado de Defensa en Burgos (cuadro 1.a.3).

La presencia de la SDDBU, especialmente a través del Subdelegado, en los medios de comunicación está reflejado en el cuadro 8.b.6.

Además se dispone de un Libro de Honor en el que las Autoridades Civiles y Militares dejan constancia de la percepción recibida al visitar nuestra organización, que se difunde a todo el personal, para general satisfacción y motivación (cuadro 8.a.3).

REGISTROS LIBRO DE HONOR (8.a.3)

- El Director General de Servicios del MINISDEF
- El Subdirector General de la Administración Periférica
- El Subdirector de Centros y Servicios del MINISDEF.
- El Subdirector de Telecomunicaciones del MINISDEF.
- El Secretario General Técnico del MINISDEF.
- El Subdirector de Reclutamiento y Enseñanza Militar.
- Los Delegados de Defensa (Valladolid, Álava, Palencia, León, Salamanca, Zamora, Guipúzcoa, Cantabria, Vizcaya, La Rioja, Soria y Segovia).
- El Subdirector General de Tropa y Marinería.
- El Secretario General del ISFAS.
- El Director General de Sanidad.
- El General Jefe de la Inspección Gral. de Movilización.
- El Comandante Militar de Burgos y Cantabria.
- El General Jefe de la Hermandad de Veteranos.
- Subdelegados de las DSO de CyL.
- El Subdelegado de Defensa en Burgos saliente.
- El Delegado de Defensa en la CCAA CyL.
- El Jefe del Área de la AP y Asuntos Generales del MINISDEF.
- El General Jefe de las FUP y COMMIL de Burgos.
- El Delegado Territorial de la JCYL.
- Subdelegada del Gobierno en Burgos saliente.
- El Comisario Jefe Provincial del Cuerpo Nacional Policía en Burgos.
- El Subdelegado del Gobierno en Burgos.
- El Diputado Nacional por Burgos del PSOE y los representantes políticos de la Comisión Ejecutiva Municipal.
- El Delegado de Defensa en el País Vasco.
- El Jefe de Prensa de la Subdelegación del Gobierno
- El Jefe de la Dependencia de Agricultura
- El Gerente Territorial de Justicia
- El Jefe de la Dependencia de Industria
- El Ingeniero de la Demarcación de Carreteras en Castilla y León Oriental
- El Director Provincial del INSS y de la Tesorería General de la Seguridad Social
- El Director Provincial del Servicio Público de Empleo Estatal
- La Jefa de la Dependencia de Trabajo e Inmigración
- Delegado de la Agencia Estatal de Administración Tributaria
- El Asesor del Subdelegado de Gobierno
- El Jefe de la Comandancia de la Guardia Civil
- El Vicesecretario General de la Subdelegación del Gobierno
- El Jefe de la Dependencia de Sanidad
- El Director del Centro Penitenciario de Burgos
- Jefe de la Unidad contra la Violencia sobre la Mujer
- Secretaria General de la Delegación de Economía y Hacienda
- Director Gerente del Centro de Referencia Estatal de Enfermedades Raras
- Director del Servicio Provincial MUFACE
- Jefa de la Unidad del FOGASA
- Jefe del Servicio de la Confederación Hidrográfica del Duero

El Ayuntamiento de Burgos concedió el 18 de enero de 2013, al Subdelegado de Defensa la Medalla con Distintivo Azul por la colaboración prestada a la Policía Local de Burgos en diferentes operativos realizados por Cuerpos de Seguridad que propicia una excelente relación entre ambas instituciones.

Esta organización, consciente de la importancia que tiene conseguir y mantener estrechos lazos de



relación con la sociedad en la que se encuadra, desde el año 2010 ha instituido el Día de la Subdelegación, en el que se invita a autoridades y representantes de la sociedad civil y militar, grupos de interés (asociaciones, proveedores), anteriores integrantes de la Subdelegación y a las familias (*cuadro 1.a.4*).

Como reconocimiento social a la gestión realizada por esta Subdelegación, se obtuvo en el año 2007 la Certificación +200, en el año 2010 la Certificación +300 y en 2013 la Certificación +400 de la AEVAL, basado en el Modelo EFQM de Excelencia. En el afán de establecer relaciones con otras organizaciones, se ha firmado un Acuerdo de colaboración entre la SDDBU y el Foro de Excelencia de las Administraciones Públicas de Cyl.

Desde el año 2011, se participa en la Feria del Libro de Burgos, instalando un stand que es atendido de forma voluntaria por las personas de la organización. El incremento de visitas al stand, la fidelidad de las personas que adquieren publicaciones del MINISDEF, así como el número de ventas, indica que el despliegue y ejecución de la estrategia social y las políticas de apoyo que se fomenta, es eficaz.

En esta misma línea, en 2014 hemos organizado una exposición fotográfica sobre la Operación Atalanta de personal militar en aguas de Somalia. Para febrero de 2015 realizaremos una nueva exposición denominada "Hombres y Barcos. La fotografía de la Marina Española en el Museo Naval (1850-1935)".

Otra actuación, en este sentido, es el Plan de Actividades Culturales, iniciado en el año 2011, que propicia las relaciones entre los entes visitados (empresas, museos, monumentos, asociaciones, unidades militares de la provincia, etc.) y las personas de la SDDBU, estableciendo relaciones de cercanía con el resto de la sociedad burgalesa que permiten, además, ir informando de cuáles son nuestras misiones dentro de la misma y en el ámbito de la Administración.

Desde 1999, la SDDBU participa en las Jornadas Universidad-Defensa que se organizan con carácter anual por el MINISDEF, junto con la Facultad de Derecho de la Universidad de Burgos. Aunque son abiertas al público en general, están dirigidas al ámbito universitario. Asimismo desde 2008 se colabora con la Real Hermandad de Veteranos de las FAS y de la Guardia Civil en las Jornadas de Cultura de la Defensa en Burgos (*cuadro 8.a.4*).

También se mantiene contacto con los Servicios de Empleo de Castilla y León, que envían candidatos inscritos como demandantes de empleo, para cubrir las vacantes que se producen en los centros que el MINISDEF tiene desplegados en la provincia de Burgos, aplicando los principios de igualdad, mérito y capacidad, para realizar los contratos que tienen que ver con las bajas, jubilaciones anticipadas y contrataciones de carácter temporal del personal laboral de la Administración (*cuadro 8.a.5*).

CONTRATOS A TRAVÉS DEL ECyL (8.a.5)

TIPO	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Contratos	42	23	32	27	22	9	1	2

Otra parcela social a la que se pretende llegar es la de los colegios e institutos de la provincia. A través de las acciones de Información y captación del Área de Reclutamiento, la presencia y el conocimiento que se tiene de la organización en la sociedad es más efectiva, tal y como lo demuestra la encuesta del CIS, anteriormente mencionada, además de difundir a la sociedad de las distintas modalidades de acceso a las FAS (*cuadro 8.a.6*).

ÁREA DE RECLUTAMIENTO (CONVOCATORIAS) (8.a.6)

ACTIVIDAD	2007	2008	2009	2010	2011	2013	2014
Citaciones	1.571	2.333	3.456	694	2.007	1.010	1.663
Examinados	1.272	1.630	2.708	453	1.716	807	1.369
Aptos	778	1.160	1.933	19	148	56	133

En el año 2012 no hubo oferta de empleo público para las FAS

Durante este ciclo y en relación con la preocupación por la Responsabilidad Social Corporativa se están realizando acciones que tienen que ver con la estrategia ambiental, al ser conscientes de la preocupación que la sociedad tiene en este campo. Se ha implantado el Plan de Ahorro, Eficiencia Energética y Gestión Medioambiental, que recoge las políticas de austeridad de la AGE, que ya se venían practicando desde hace varios años, así como políticas de gestión de residuos. La difusión de este Plan al resto de la sociedad para aumentar la sensibilización en este sentido, se realiza mediante un tríptico informativo expuesto en los tablones de anuncios. Sirva como ejemplo que se han instalado detectores de presencia en los puntos de luz situados en zonas de paso y se están sustituyendo las lámparas incandescentes por otras más eficientes energéticamente.

Se dispone de contenedores, diferenciados por tipo de residuo, destinados al reciclaje de papel, pilas, tóner y cartuchos de tinta. La gestión de pilas se realiza a través del servicio municipal de limpieza, y la de tóner y cartuchos de tinta por una empresa autorizada por la Junta de Castilla y León. También se lleva a cabo el adecuado mantenimiento de las calderas de calefacción existentes, según establece la normativa vigente. Hemos establecido el control individual y por Áreas del consumo de material fungible, mediante la implantación de un sistema de gestión del servicio de

JORNADAS DIFUSIÓN CULTURA DEFENSA (8.a.4)





almacén, consiguiendo una reducción de consumos y de material en stock. Se vigila el cumplimiento de los acuerdos de colaboración, por parte de los proveedores de servicios, en lo relacionado con el medio ambiente, reciclado de residuos y cumplimiento de la coordinación de la actividad preventiva. Se mantienen contactos con los proveedores para el control de vertidos, residuos y escombros generados y para que nos proporcionen información de las cantidades de los mismos.

Disponemos de un coordinador en Responsabilidad Social Corporativa a los efectos de contribuir activa y voluntariamente al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de la SDDBU.

La percepción que la sociedad burgalesa tiene de la presencia de unidades militares viene también determinada por la cantidad de efectivos destinados en las mismas (1955 entre Tropa y Mandos) y las familias de este personal que día a día conviven en la capital y provincia. A estos efectivos podríamos añadir el personal civil destinado en la administración militar, que actualmente son 350 personas (*cuadro 8.a.7*).

EFFECTIVOS DESTINADOS (8.a.7)

POBLACIÓN	2005	2007	2009	2011	2012	2013	2014
Tropa	1666	1784	2158	2122	2056	1243	1316
Mandos	939	857	783	714	671	673	679
Per. Civil	556	508	464	423	397	371	350

Esta organización ha editado sucesivas CS que se han diseñado con la intención de mostrar su cercanía al ciudadano, informar de los servicios que se prestan y de los compromisos adquiridos en la gestión. A través de estas actuaciones se espera que el ciudadano perciba una mayor transparencia y mejora de la accesibilidad a las gestiones que realiza ante la Administración.

Disponemos de un Plan Estratégico que recoge, en su análisis DAFO (*cuadro 2.a.2*), los datos de la sociedad en la que se encuadra, teniendo en cuenta aspectos

políticos, sociales, económicos, laborales, productivos, etc. En dicho Plan se contemplan las oportunidades que nos ofrece la sociedad burgalesa y las amenazas que pueden suponer competencia para nuestra organización, abordando las estrategias para aprovechar dichas oportunidades, potenciando nuestras fortalezas y minimizando las amenazas mediante el despliegue de nuestra política de apoyo. Las colaboraciones con la sociedad también tienen relación con actos culturales y sociales, así, se han impulsado actos públicos relacionados con la Cultura de Defensa (homenajes, juras de banderas, difusión del "Libro de apoyo a la asignatura de Educación para la Ciudadanía", etc.), y en la creación del Museo de las Transmisiones en el municipio de Belorado (Burgos). Además se participa de forma activa en Campañas contra la Violencia de Género, se colabora con la Asociación Protectora de Animales y Plantas de Burgos, con la Asociación de Esclerosis Múltiple, con el Banco de Alimentos de Burgos (*cuadro 8.a.8*) o con el Ministerio de Justicia como centro colaborador para los Trabajos en Beneficio de la Comunidad, etc.

CAMPAÑA BANCO ALIMENTOS (8.a.8)

NAVIDAD SOLIDARIA
Proponemos solidarizarnos con las familias menos favorecidas económicamente, son tiempos difíciles y hay mucha gente que lo está pasando mal, por ello se ha organizado una campaña desinteresada y voluntaria a base de donar generosamente algo de COMIDA no perecedera que se entregará al Banco de Alimentos de Burgos.
La Navidad es tiempo de Paz y Solidaridad, súmate a este gesto solidario!!!!

COLABORA

Campaña Navidad Solidaria del 3 al 14 de Diciembre.
Puntos de recogida de alimentos no perecederos:
- OFAP Acuartelamiento Diego Porcelos
- USBA Cid Campeador
- Subdelegación de Defensa en Burgos

Alimentos no perecederos más necesarios:
Aceite, azúcar y conservas.
También puedes aportar:
Legumbres, pasta, arroz, sal, leche en polvo, café, turrón...

8b. Indicadores de rendimiento.

En la SDDBU, el cumplimiento del compromiso con los ciudadanos lo articulamos a través de la CS, realizando el seguimiento correspondiente (*cuadros 9.a.3, 9.a.4, 6.b.4, 6.b.6*). Se dispone de datos relevantes que nos ayudan a supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de la gestión y de su impacto en la sociedad. Dichos datos se obtienen de los siguientes indicadores, que tienen relación con los objetivos propuestos (*cuadro 8.b.1*).

Difundir la Cultura de Defensa:

El Subdelegado asiste a diferentes actos públicos y reuniones; realiza colaboraciones con organismos de

la Provincia que quedan reflejados de forma detallada en la Memoria Anual, en el Libro de Honor y en la aplicación de Registro de Actividades (*cuadro 1.a.3*). Las anotaciones practicadas en el Libro de Honor representan a la mayor parte de las autoridades e instituciones locales (*cuadro 8.a.3*). El Área de Reclutamiento colabora con la Dirección Provincial de Educación, reuniéndose con los directores, orientadores, profesores y alumnos de diferentes colegios e institutos de la provincia (*cuadro 8.b.2*).



INDICADORES DE OBJETIVOS (8.b.1)

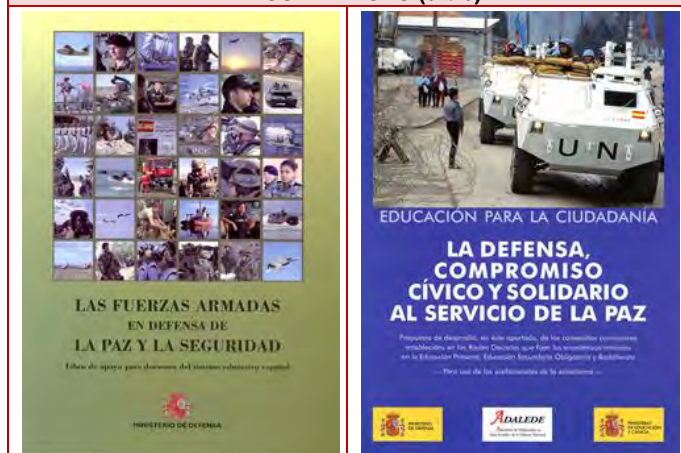
OBJETIVO	ACTUACIÓN	INDICADOR
Difundir la Cultura de Defensa (OE-01)	Mantenimiento de relaciones institucionales	Nº de actos institucionales
	Reconocimientos y felicitaciones	Nº firmas Libro de Honor
	Día de la SDD	Asistencia de Invitados externos
	Feria del Libro	Ventas y nº de personas implicadas
	Plan de Actividades Culturales	Nº actividades y de personas participantes
	Prensa	Nº de reseñas
	Gestión de la Calidad	Niveles alcanzados
Mejora de la Gestión Medioambiental (LE-06 y PAEEGMA)	Consumo de papel	Kilogramos
	Consumo de electricidad	Kw/h
	Consumo de gasóleo	Litros
	Consumo de gas natural	Kw/h
	Reciclado de residuos	Kilogramos y/o m ³
	Formación al personal	Nº charlas
	Reconocimientos Médicos	Nº reconocimientos
Prevenir los Riesgos Laborales (OE-04)	Plan de Evacuación	Nº simulacros
	Evaluación de Riesgos	Nº de puestos evaluados y charlas impartidas

ÁREA DE RECLUTAMIENTO (8.b.2)

ACTIVIDAD	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Charlas colegios, institutos, UBU, etc.	2	4	18	18	7	13	12
Ferias, Foros, Eventos, etc.	17	46	15	7	3	4	2
Ejemplares distribuidos	--	20	25	14	--	--	--

En línea con estas tareas de colaboración se han distribuido ejemplares de los libros de apoyo a la asignatura de Educación para la Ciudadanía “Las Fuerzas Armadas en Defensa de la Paz y la Seguridad” y “La Defensa, Compromiso Cívico y Solidario al Servicio de la Paz”, en los Centros de Enseñanza de la Ciudad (*cuadro 8.b.3*).

LIBROS DE APOYO (8.b.3)

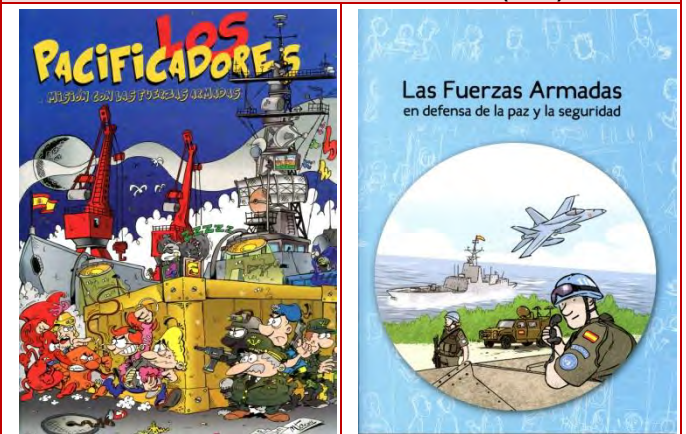


Otras aportaciones, en este sentido son los cómics que se han repartido durante el año 2012 en diferentes centros educativos, uno relativo a las misiones de las FAS y el otro sobre las FAS en defensa de la paz y la seguridad (*cuadro 8.b.4*).

Nuestra participación en la Feria del Libro, durante este ciclo, ha dado como resultado, según fuentes del propio Ministerio, un nivel de ventas solamente superado por el stand de Defensa en la Feria de Madrid. Este buen resultado se debe al interés que despiertan las publicaciones del MINISDEF a la ciudadanía y a la implicación del personal de la SDDBU. Son significativas también las visitas a la

exposición fotográfica “Operación Atalanta” que superaron las 950 personas, en los quince días que duró la misma (*cuadro 1.a.9*).

CÓMICS ÁREA DE RECLUTAMIENTO (8.b.4)



El número de personas asistentes a las actividades organizadas dentro del Plan de Actividades Culturales se mantiene constante, variando en función de la disponibilidad (*cuadro 8.b.5*).

PARTICIPACIÓN EN LAS ACTIVIDADES CULTURALES (8.b.5)

ACTIVIDAD	PERSONAL	ÍNDICE DE PARTICIPACIÓN
Albergue Camino de Santiago	26	55,32%
Museo de la Evolución Humana	18	40,91%
Monasterio de las Huelgas	13	30,23%
Fábrica San Miguel	21	47,73%
Base Castrillo del Val	14	31,82%
Museo del Libro	14	32,56%
Belén Catedral de Burgos	17	39,53%
Museo de Burgos	6	13,95%
Castillo de Burgos	13	31,71%
Belorado	15	34,88%
Exposición Miró	11	26,19%
Roa de Duero	10	25,00%
Museo Militar	23	60,53%
Canal de Castilla	7	18,92%
Edades del Hombre	9	24,32%

El número de reseñas de prensa es alto, contabilizando una media de una aparición cada cuatro días. En los datos aportados se incluyen noticias relacionadas con el MINISDEF en Burgos y su Provincia, así como la participación del Subdelegado en diferentes eventos sociales (*cuadro 8.b.6*).



RESEÑAS (8.b.6)

TIPO	2.009	2.010	2.011	2012	2013	2014
Noticias Prensa	229	178	121	75	90	97

A partir de 2011 la selección de artículos de prensa se rige por el Proceso AG 01-01 "Trámite noticias de prensa y relación con los medios de comunicación social", según el cual solamente se remiten noticias en las que está directamente implicada la SDDBU, lo que justifica el descenso observado.

La tendencia en la Difusión de la Cultura de Defensa se refleja en los Indicadores del Cuadro de Mando Integral del Plan Estratégico (cuadro 2.c.2) y en la implantación del Modelo EFQM de Excelencia (cuadro 2.b.4).

Mejora de la Gestión Medioambiental:

La sociedad, demanda cada día mayor atención a estas políticas, como consecuencia de ello, todo lo relacionado con la eficiencia energética, consumo de materias primas y vertido y reciclado de residuos se han agrupado en el Plan de Ahorro, Eficiencia Energética y Gestión Medioambiental, que se ha propuesto los siguientes objetivos: reducir el consumo de papel, reducir el consumo eléctrico, reciclar los residuos generados, reducir el riesgo por incendio y formar y concienciar a las personas de la Subdelegación (cuadro 2.b.5), buscando desarrollar una política de Responsabilidad Social Corporativa propia. La decisión de elaborar e implantar un Programa de Medio Ambiente, ha supuesto que se opte, de una manera decidida, por prestar los servicios intentando llevar a cabo una política acorde con el desarrollo sostenible y la protección del medio en el que actuamos e implicar a los proveedores para que contribuyan en dicha mejora con el compromiso de recogida y reciclado de cartuchos de tóner, pilas y fluorescentes.

El **objetivo** es lograr sinergias de todas las medidas que se realizan buscando reducir significativamente los consumos energéticos. A tal efecto, se han tomado medidas y se ha conseguido reducir el consumo de electricidad, de gasóleo, de gas natural y de agua, tal como queda reflejado en el Informe de Consumos Energéticos 2007-2013.

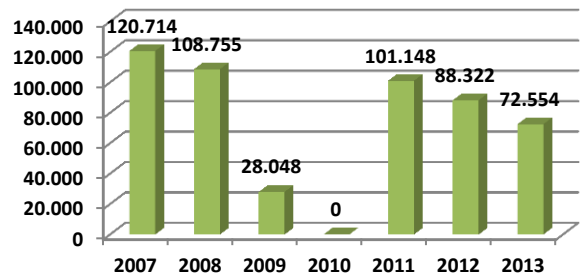
La **confianza** que tenemos en mejorar los índices de consumo se basa en las medidas adoptadas, especialmente de concienciación del personal a través de campañas, charlas y carteles en los puntos de consumo, con la instalación de válvulas termostáticas en radiadores y sustitución de equipos informáticos obsoletos por otros más eficientes, detectores de movimientos, etc.

Durante este ciclo, a pesar de no ser posible realizar **comparaciones** con otras DSO de referencia, se considera que **la tendencia** es positiva al mostrar la mayoría de indicadores índices a la baja, como muestran los cuadros 8.b.7, 8.b.8 y 8.b.9.

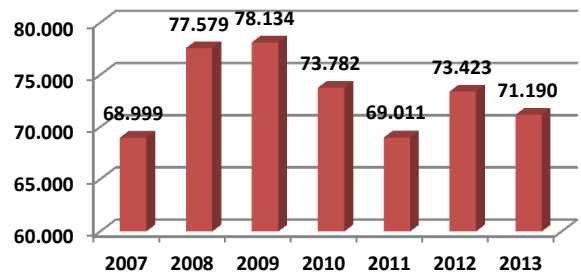
En cuanto al consumo de energía eléctrica, en el informe no figuran los datos desde abril de 2009 hasta diciembre de 2010, por no estar disponibles, (cuadro 8.b.7), pero muestra una reducción del 40% en los últimos seis años.

En lo relativo al gasóleo, al no disponer de un medidor de consumo, la estadística se basa en las cargas efectuadas en el depósito central, donde en el año 2012 se efectuó una carga anual más, (circunstancia que se repite cada 3-4 años) (cuadro 8.b.8), pero la tendencia es a la baja, en base, entre otras actuaciones, a las mediciones diarias de temperaturas que se realizan directamente en los termómetros colocados por el edificio a tal fin, las válvulas instaladas, encoquillado de tuberías exteriores y el control de horario/temperatura exterior de la sonda de activación disponible.

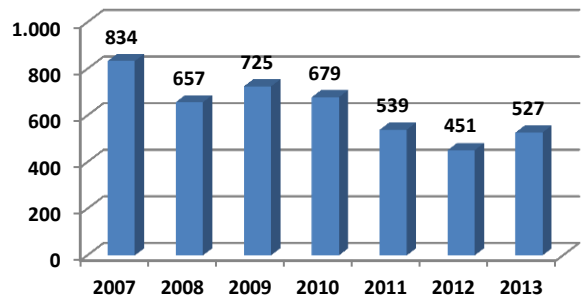
Consumo electricidad (Kwh) (8.b.7)



Consumo gasóleo (l) (8.b.8)



Consumo de agua (m3) (8.b.9)



En relación al consumo de agua destacar que se ha producido una disminución apreciable en los últimos años (cuadro 8.b.9), atribuible también a la disminución del número de personas que realizan las pruebas físicas para la selección de aspirantes en el Área de Reclutamiento. Queremos reseñar que el incremento del año 2013 es debido a una rotura de tubería de difícil localización.



Prevenir los Riesgos Laborales:

Se ha implantado un Plan de Evacuación del edificio, común para todos los organismos en él alojados y para las personas que en esos momentos estén en las instalaciones, ya sean clientes externos o proveedores, que deberán estar informados de las

vías de evacuación y de los puntos de reunión en caso de alarma. En él se establece tanto el sistema de evacuación del edificio, periodicidad de los simulacros, revisión de extintores y apoyos del Servicio de Bomberos de Burgos (*cuadro 2.b.3*).

Criterio 9. RESULTADOS CLAVE

La SDDBU tiene establecida su Misión en el RD 308/2007 y desde que inició el camino a la Excelencia ha identificado los Procesos Clave asociados a sus grupos de interés con el objetivo de ser más eficaces y eficientes. Para ello ha dirigido sus esfuerzos a mejorar los resultados de dichos Procesos, incluyéndolos en su estrategia, siendo conscientes que esta integración producirá sinergias positivas en el resto de cometidos que realizan las Áreas. Estos Procesos están condicionados por la actual situación económica que obliga a priorizar adecuadamente la gestión del presupuesto asignado.

9a. Resultados estratégicos clave.

Gestión del Presupuesto

La SDDBU, como órgano de la AGE está sujeta a los procedimientos de gestión de gastos e ingresos que se determinan en los Presupuestos Generales del Estado.

Anualmente se remite una propuesta de presupuesto correspondiente al A+2, que es confirmada al año siguiente, por lo que los presupuestos que se reciben se ajustan a las necesidades que se han manifestado y priorizado. Asimismo, existen planes específicos, como son los de obras y mantenimiento de infraestructura, necesidades de material inventariable e informático, donde las necesidades son justificadas y priorizadas. Desde la Subdirección General de Administración Periférica se atienden las necesidades de mantenimiento urgentes, cuando surgen, con asignaciones extraordinarias.

Esta organización se adapta al presupuesto adjudicado pero es posible realizar ciertos ajustes siempre que la propuesta realizada sea autorizada por los órganos de gestión pertinentes, lo que le proporciona cierta autonomía. La consecuencia inmediata es que la SDDBU alcanza mayor grado de eficiencia económica, apoyada en una buena gestión.

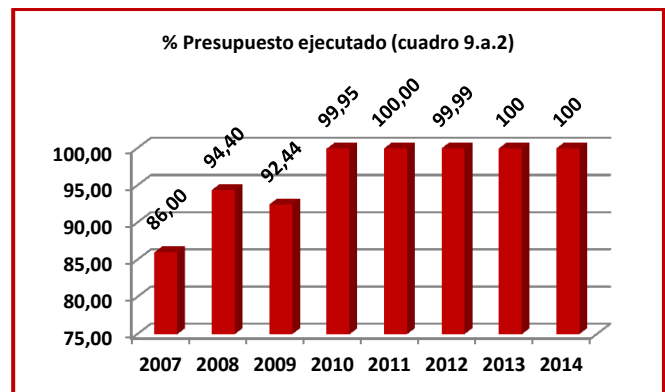
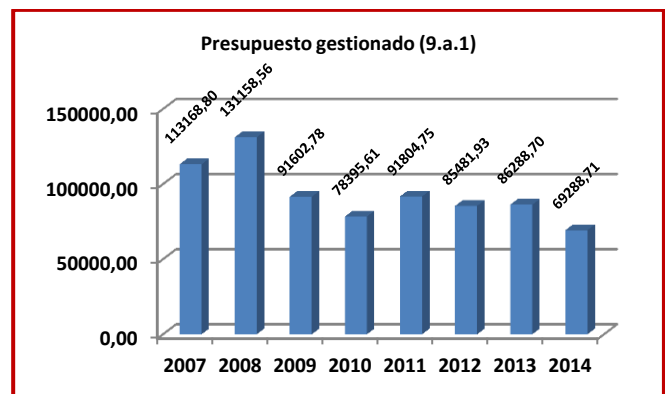
En todas las actividades de la organización se busca optimizar el gasto, especialmente en este período en que el presupuesto concedido es muy reducido.

La **tendencia** del presupuesto ordinario ha sido a la baja en los seis últimos años. Únicamente se ha visto incrementado en el 2008 y 2011 debido a los gastos extraordinarios surgidos por la subida del combustible de calefacción (*cuadro 9.a.1*).

De forma progresiva se ha ido ajustando el presupuesto a las necesidades últimas de gasto, de tal manera que en los últimos cinco años se ejecuta en su totalidad (*cuadro 9.a.2*).

El **objetivo** es ejecutar el 100% del presupuesto, habiendo logrado dicho objetivo.

No se dispone de datos para **comparar** con otras DSO ya que la asignación se realiza directamente desde la Subdirección General de Administración Periférica.



Existe **confianza** en el correcto rendimiento de la gestión del presupuesto y ejecución del gasto se mantenga en el objetivo marcado durante los próximos años, ya que existe una correcta planificación ejercida desde el Órgano de Dirección.

Carta de Servicios 2008-2011

Con respecto a la Misión de esta SDDBU, se vienen realizando estudios desde el 1º de noviembre de 2008, del grado de cumplimiento de los indicadores de calidad aprobados en la CS. En el *cuadro 9.a.3* se recogen los resultados semestrales de la CS, excepto el último periodo analizado que es bimestral, ya que a partir de julio de 2012 entró en vigor la actual CS.

La **tendencia** en el volumen de actividades ha sido a la baja en los últimos dos periodos analizados. Los **objetivos** a alcanzar, a la vista de los excelentes resultados obtenidos en los dos primeros semestres



analizados, se fijaron en un grado de cumplimiento del 99,00%, superándose este objetivo en todos los periodos analizados.

Para realizar **comparaciones** nos hemos fijado en el volumen de actividades y grado de cumplimiento de

compromisos de las DSO de referencia analizadas en anteriores estudios (*cuadro 9.a.3*).

La SDDBU, tanto en volumen de actividades, como en grado de cumplimiento de compromisos, se encuentra en una posición intermedia entre las cinco analizadas.

VOLUMEN TOTAL DE ACTIVIDADES Y GRADO DE CUMPLIMIENTO MEDIO CARTA DE SERVICIOS 2008-2011 (9.a.3)

PERIODO	BURGOS (+400)		BADAJOZ (+300)		MELILLA (+300)		VALLADOLID (+400)		BALEARES (+400)	
	VOLUMEN	GRADO CUMP	VOLUMEN	GRADO CUMP	VOLUMEN	GRADO CUMP	VOLUMEN	GRADO CUMP	VOLUMEN	GRADO CUMP
NOV-2008 / ABR-2009	28.510	99,38%	18.084	97,55%	14.067	97,25%	26.402	98,94%	46.543	99,65%
MAY-2009 / OCT-2009	30.720	99,47%	15.266	98,57%	27.426	99,94%	20.242	99,37%	40.584	99,59%
NOV-2009 / ABR-2010	22.708	99,37%	14.389	98,86%	22.700	99,94%	23.024	99,52%	36.129	99,66%
MAY-2010 / OCT-2010	17.389	99,63%	11.468	98,40%	12.333	99,56%	25.138	99,97%	31.080	99,81%
NOV-2010 / ABR-2011	24.524	99,62%	12.362	98,55%	13.985	99,86%	31.438	99,77%	35.503	99,87%
MAY-2011 / OCT-2011	25.226	99,81%	14.598	97,43%	17.898	99,87%	33.895	100,00%	40.755	99,85%
NOV-2011 / ABR-2012	19.075	99,76%	10.723	98,09%	17.218	99,88%	25.944	100,00%	36.497	99,87%
MAY-2012 / JUN-2012	7.895	99,84%	3.497	99,40%	7.357	99,90%	12.222	100,00%	14.776	99,94%
GLOBAL	176.047	99,61%	100.387	98,36%	132.984	99,53%	198.305	99,70%	281.867	99,78%

Carta de Servicios 2012-2015

Debido al elevado grado de cumplimiento de los compromisos de la CS 2008-2011 (*cuadro 6.b.4*), la SDDBU acertó los plazos de determinados compromisos en la vigente CS 2012-2015. Los datos se recaban de forma mensual desde su entrada en vigor en Julio de 2012 y están **segmentados** por Áreas así como por el tipo de gestión realizada. La **tendencia** en cuanto al volumen de actividades es prácticamente plana, con pequeñas variaciones dependiendo del periodo analizado, siendo más bajo en épocas vacacionales de verano y de Navidad. En cuanto al grado de cumplimiento, con pequeñas

variaciones, se mantiene siempre por encima del **objetivo** marcado del 99,00%. Hay que recordar que los plazos fijados en la SDDBU son más restrictivos, a iniciativa propia, que en otras DSO, debido al alto grado de cumplimiento de los mismos.

Para realizar las **comparaciones** se ha seguido el mismo criterio establecido que para la anterior CS, obteniendo resultados similares (*cuadro 9.a.4*).

Para no ser demasiado exhaustivos los resultados obtenidos se presentan por periodos semestrales.

Hay que señalar que el resto de DSO estudiadas son cabeceras de CCAA, por lo que su ámbito de actuación es superior al de la SDDBU.

VOLUMEN DE ACTIVIDADES Y GRADO DE CUMPLIMIENTO MEDIO CARTA DE SERVICIOS 2012-2015 (9.a.4)

PERIODO	BURGOS (+400)		BADAJOZ (+300)		MELILLA (+300)		VALLADOLID (+400)		BALEARES (+400)	
	VOLUMEN	GRADO CUMP	VOLUMEN	GRADO CUMP	VOLUMEN	GRADO CUMP	VOLUMEN	GRADO CUMP	VOLUMEN	GRADO CUMP
2º SEM. 2012	11.811	99,74%	10.137	98,13%	17.185	99,82%	25.622	99,94%	31.041	99,81%
1º SEM 2013	13.926	99,79%	12.696	99,20%	18.991	99,89%	32.330	100,00%	44.142	99,89%
2º SEM 2013	11.294	99,00%	12.340	99,82%	13.995	99,88%	37.927	100,00%	49.411	99,91%
1º SEM 2014	14.714	99,67%	15.135	99,92%	16.520	99,85%	42.268	100,00%	57.553	99,93%
2º SEM 2014	12.150	99,08%	15.553	99,70%	13.772	99,94%	32.127	100,00%	51.504	99,93%
GLOBAL	63.895	99,46%	65.861	99,35%	80.463	99,88%	170.274	99,99%	233.651	99,89%

Existe **confianza** en el buen rendimiento futuro, tanto del volumen de actividades, como del grado de cumplimiento de compromisos. Las variaciones experimentadas en el volumen de actividades con relación a la CS anterior se deben en gran medida a la modificación que han experimentado los compromisos de los que realiza el seguimiento, así como al elevado número de gestiones que se realizan por vía telemática.

Procesos Clave

Dentro de las misiones encomendadas a la SDDBU (*ver Presentación*), se han identificado los Procesos Clave, como aquellos procesos operativos de especial **relevancia** que inciden de manera significativa en los objetivos de la organización y son críticos para los grupos de interés (*cuadro 9.a.5*).

Estos Procesos están **segmentados** por Áreas, siendo sus responsables los encargados de hacer un seguimiento semestral del volumen generado, desde el año 2011 (*cuadros 9.a.6, 9.a.7 y 9.a.8*).



PROCESOS CLAVE SDDBU (9.a.5)

AG 01-01	Noticias de Prensa
PM 14	Curso de Documentación
A6 05-08	Acciones de Cooperación de las FAS/Autoridades Civiles
PM 05-01	Tramitación de solicitudes y recursos
PM 09-01	Solicitud de certificados efectos cómputo recíproco
PC 14-08	Incapacidad Temporal para el Servicio
RE 03-01	Gestión de Citas Previas participación en procesos selectivos
RE 04-01	Documentación
RE 10-03	Activación de Reservistas Voluntarios
AMG 01-01	Solicitud de Compensación Económica
GP 04-02	Solicitud de Asistencia Técnica de Mantenimiento por Averías
GP 05-04	Apoyo a la Enajenación de Viviendas Militares

Enajenación de Viviendas Militares del Área de Patrimonio, mientras que otros Procesos Clave han experimentado un incremento, dado que se mantienen las mismas directrices de acción.

Los **objetivos** están fijados en cada uno de los Procesos Clave y son adecuados a las tareas a realizar.

No se pueden establecer **comparaciones** con otras DSO ya que los Procesos Clave son específicos para cada una de ellas, dependiendo de los elementos diferenciadores. Así en la SDDBU se contemplan Procesos de Servicios que no existen en otras DSO.

Existe **confianza** en que el rendimiento de los Procesos Clave vaya recuperándose a lo largo de los próximos años, observada la tendencia positiva en los dos últimos ciclos analizados (*cuadro 9.a.9*).

VOLUMEN TOTAL DE PROCESOS CLAVE (9.a.9)

PERIODO	TOTAL
AÑO 2011	9.914
AÑO 2012	5.242
AÑO 2013	6.787
AÑO 2014	7.583

Otros resultados estratégicos clave

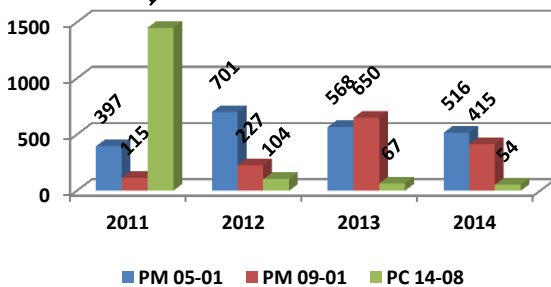
El Objetivo Estratégico 06 "Realizar la inspección de calidad y la seguridad industrial" es llevado a cabo por el Área de Inspección Industrial. Su **ámbito** de actuación es supraprovincial, existiendo únicamente quince DSO que disponen de ella.

La **tendencia**, en cuanto al volumen de contratos gestionados ha ido a la baja hasta el año 2012, habiendo experimentado una ligera recuperación en los dos últimos periodos analizados, no pudiéndose establecer **objetivos**, ya que la firma de contratos es ajena al propio Área (*cuadro 9.a.10*).

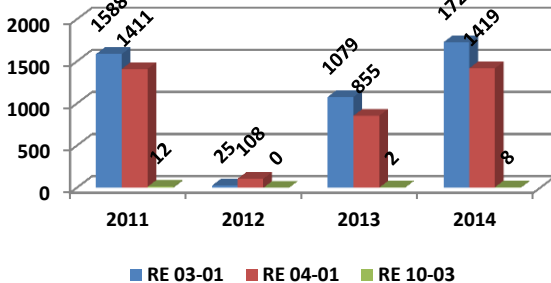
Tampoco se pueden establecer **comparaciones**, ya que este Área no está en el resto de DSO de referencia.

Existe **confianza** en que el número de contratos experimente un incremento en los próximos años, a la vista del cambio de tendencia producido.

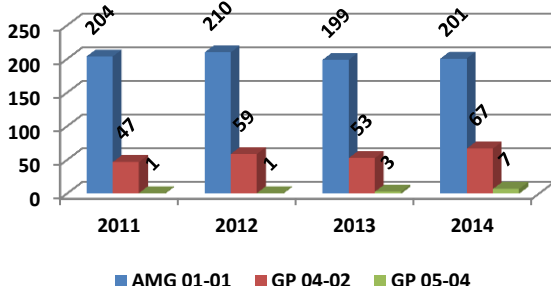
Personal y Ap. Social (9.a.6)



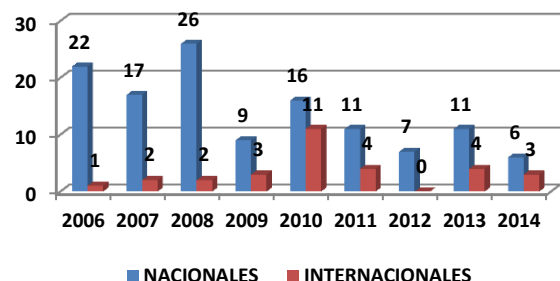
Reclutamiento (9.a.7)



Patrimonio (9.a.8)

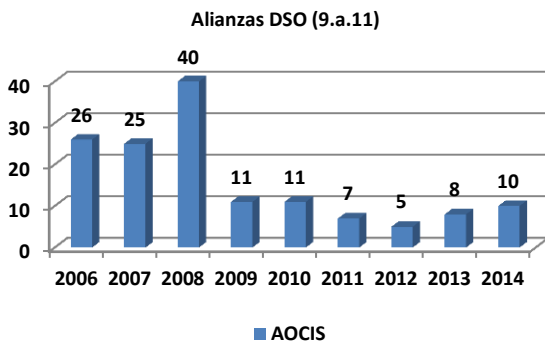


Contratos AOC (9.a.10)

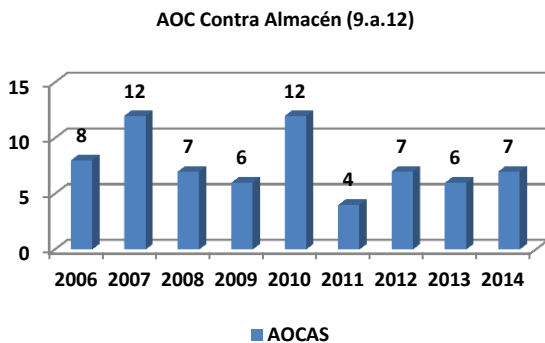


La **tendencia**, en cuanto al volumen de actividades que contemplan estos Procesos varía en función de las directrices a seguir. Por ejemplo, la Activación de Reservistas Voluntarios por parte del Área de Reclutamiento fue congelada en el año 2012 y durante los dos últimos años ha experimentado una ligera recuperación, lo mismo ocurre con el Apoyo a la

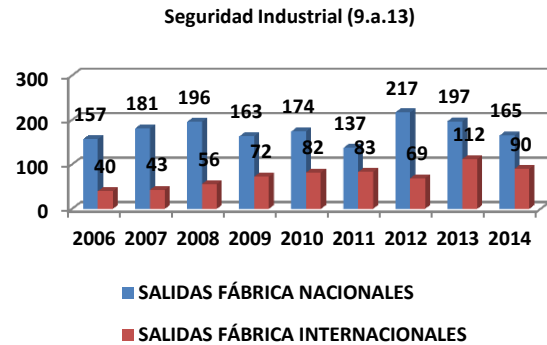
La siguiente gráfica (*cuadro 9.a.11*) representa las solicitudes de apoyo al Aseguramiento Oficial de la Calidad entre las distintas Áreas de Inspección Industrial de España. Se realiza el mismo análisis de los elementos de rendimiento, ya que estas alianzas entre DSO van en función del número de contratos firmados.



La siguiente gráfica (*cuadro 9.a.12*) representa los trabajos previos a la firma de los contratos en el Aseguramiento Oficial de la Calidad en la Fabricación contra Almacén. Se puede observar un ligero repunte en los dos últimos años.



En cuanto a las actividades de Seguridad Industrial realizadas se observa una ligera **tendencia** positiva en los dos últimos años en las salidas de fábrica internacionales, mientras que en las salidas de fábrica nacionales a pesar del repunte del 58% en el año 2012 con respecto al año anterior, en los dos últimos periodos analizados ha vuelto a descender. Para el resto de elementos de rendimiento (objetivos, comparaciones y confianza) se establece el mismo análisis realizado anteriormente (*cuadro 9.a.13*).



9b. Indicadores clave de rendimiento.

Flujo de personas

En el acuartelamiento Fernán González, donde está ubicada la SDDBU, se lleva un control de las visitas **segmentado** por dependencias. El **ámbito y relevancia** de estos datos contemplan todas las Unidades alojadas en el edificio (*cuadro 0.1*).

Como se puede observar, la **tendencia** en el número de visitas fue en aumento hasta el año 2010 y ha experimentado un ligero repunte en el año 2014. El **objetivo** de la SDDBU es que se mantenga estable con las variaciones que se producen en función de que existan convocatorias de acceso a las FAS, o no y del incremento de gestiones que se realizan vía correo electrónico.

No se pueden establecer **comparaciones** para este indicador, ya que no se tienen datos de otras DSO.

Existe **confianza** en que en los próximos años se mantenga estable el flujo de personas a la SDDBU, ya que aunque se tiene previsto el traslado del Área de Inspección Industrial a las dependencias donde se ubica la SDDBU, éste Área, debido a las funciones que realiza, no recibe visitas (*cuadro 9.b.1*).

AÑO	FLUJO DE PERSONAS (9.b.1)			TOTAL
	SDDBU	ISFAS	OTRAS	
2006	4.064	10.215	2.317	16.596
2007	7.201	11.212	4.775	23.188
2008	8.815	11.340	4.127	24.282
2009	8.298	8.584	5.644	22.483
2010	6.719	11.112	9.198	27.029
2011	7.639	11.397	3.144	22.180
2012	4.653	10.104	2.310	17.067
2013	5.753	9.029	2.219	17.001
2014	7.053	8.876	2.491	18.420

Registro de entradas y salidas

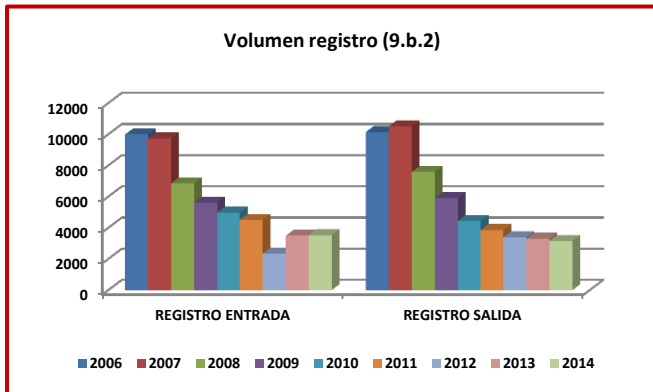
En cuanto a la documentación registrada (entradas/salidas), la **tendencia**, durante el ciclo analizado ha sido a la baja, con un ligero repunte en los dos últimos años en el registro de entrada, ocasionado fundamentalmente por la disminución del papel (*cuadro 9.b.2*), aunque se mantiene la carga de trabajo, ya que se utilizan otros mecanismos de relación con los clientes mediante el uso de las TIC's y un nuevo sistema de mensajería oficial con soporte electrónico (MESINCET).

El **objetivo** de esta SDDBU es seguir reduciendo el papel, por lo que se espera que la tendencia se mantenga.

No se pueden establecer **comparaciones** con otras DSO ya que no se dispone de datos.



Existe **confianza** en que el uso de las TIC,s produzcan una disminución en el papel utilizado y por lo tanto en el número de registros de entrada y salida.



Personas gestionadas

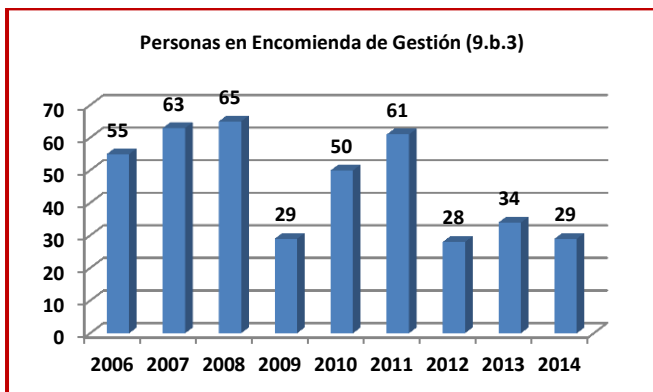
El **ámbito y relevancia** de las personas gestionadas abarca todos los clientes a los que se refiere la Misión. Los datos están **segmentados** en función de la situación administrativa así como del tipo de gestión a realizar por parte de la SDDBU.

- **Personas en encomienda de gestión**

La **tendencia**, en cuanto al número de personas en encomienda de gestión hasta el año 2008 fue positiva, sufriendo un importante descenso durante el año 2009, recuperándose esa tendencia positiva hasta el año 2011 y volviendo en el año 2012 a niveles de tres anualidades anteriores. El **objetivo** es dar cobertura al 100% de las personas que se encuentren en encomienda de gestión. Este objetivo se cumple y es una de las Misiones de la SDDBU.

No se pueden establecer **comparaciones**, ya que estos datos no son compartidos por el resto de DSO.

Existe confianza en que este valor se mantenga estable en los próximos años, ya que las adaptaciones orgánicas y su correspondiente disminución de las plantillas ya se ha llevado a cabo durante los ejercicios anteriores (*cuadro 9.b.3*).



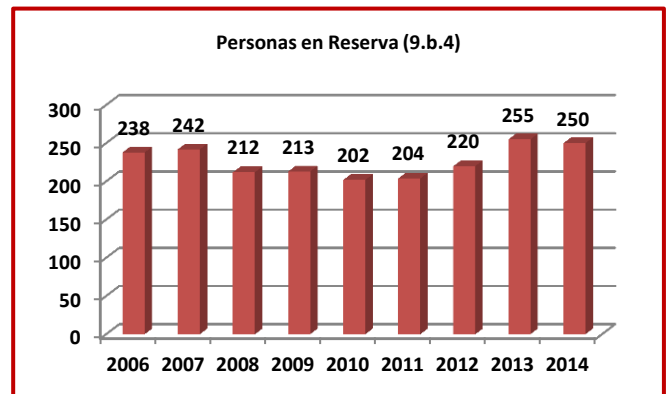
- **Personas en reserva**

La **tendencia** de los últimos años, a pesar de haber descendido entre el 2009 y el 2011, se ha recuperado y vuelve a ser positiva. El **objetivo** es dar cobertura al 100% de las personas que pasan

a la situación de reserva. Este objetivo se cumple y es una de las misiones de la SDDBU.

No se pueden establecer **comparaciones** con otras DSO, ya que estos datos son de gestión interna.

Existe confianza en que este valor experimente una evolución al alza en los próximos años, ya que se están recuperando de forma paulatina las convocatorias para acceso a las FAS (*cuadro 9.b.4*).

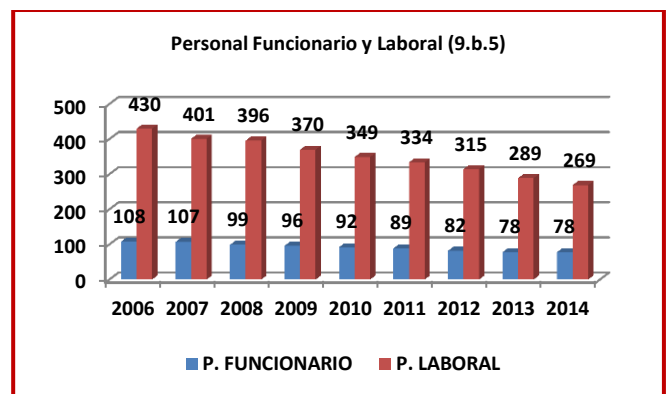


- **Personal funcionario y laboral**

La **tendencia** en los últimos años del número de personal gestionado, tanto laboral como funcionario, es claramente negativa. El **objetivo** es dar cobertura al 100% de las personas administradas. Este objetivo se cumple y es una de las Misiones de la SDDBU.

No se pueden establecer **comparaciones** con otras DSO, ya que estos datos son de gestión interna.

Existe **confianza** en que la evolución de este indicador siga a la baja, ya que se mantiene la amortización de vacantes y no se cubren las jubilaciones producidas (*cuadro 9.b.5*).

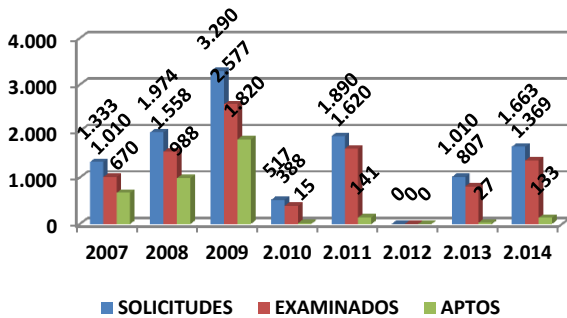


- **Aspirantes a MTM y Reservistas Voluntarios**

La **tendencia** en el número de solicitudes y de personas que han sido examinados en el Centro de Selección de la SDDBU se mantiene en el periodo analizado, excepto en el año 2012 en que no existió convocatoria para MTM (*cuadros 9.b.6, 9.b.7, 9.b.8 y 9.b.9*). El ámbito de gestión de estas personas abarca las provincias de Burgos, Soria, La Rioja, Cantabria, Guipúzcoa, Álava y Vizcaya, prestando apoyo a otras Áreas de Reclutamiento, como la de Zaragoza.



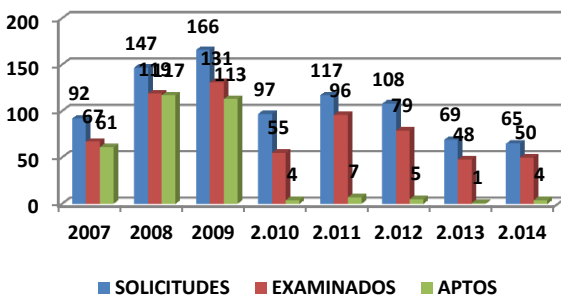
Militares de Tropa y Marinería (9.b.6)



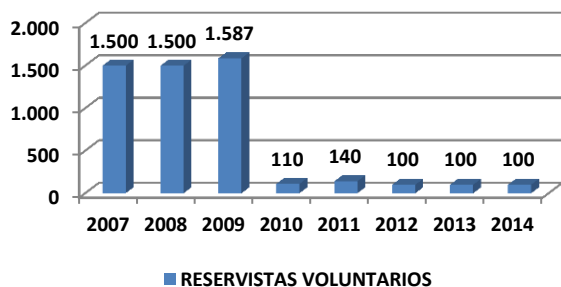
Plazas convocadas MTM a nivel nacional (9.b.7)



Reservistas Voluntarios (9.b.8)



Plazas convocadas RV,s a nivel nacional (9.b.9)

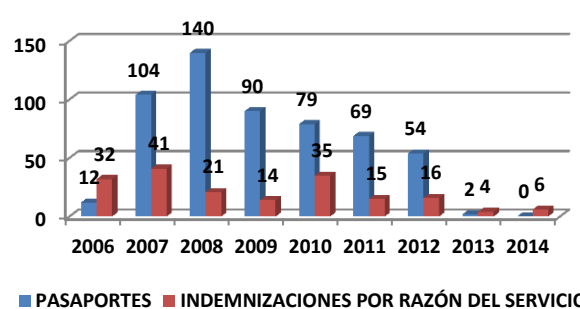


Pasaportes e Indemnizaciones por razón del Servicio

La gestión de los Pasaportes y las Indemnizaciones por del Servicio se realiza en la Habilitación de la SDDBU, dependiente del Órgano de Apoyo. La **tendencia** de los últimos seis años es claramente a la baja tanto en los Pasaportes, como en las Indemnizaciones por razón del Servicio. El **objetivo** se fija en tramitar el 100% de los pasaportes solicitados, ya que el número de pasaportes es ajeno a la gestión de la SDDBU. Lo mismo ocurre para las Indemnizaciones por razón del Servicio. En ambas variables no se pueden establecer **comparaciones** por carecer de datos de las DSO de referencia (*cuadro 9.b.10*).

Existe **confianza** en que la recuperación económica que está experimentando el país favorezca la evolución positiva de este indicador.

Habilitación (9.b.10)

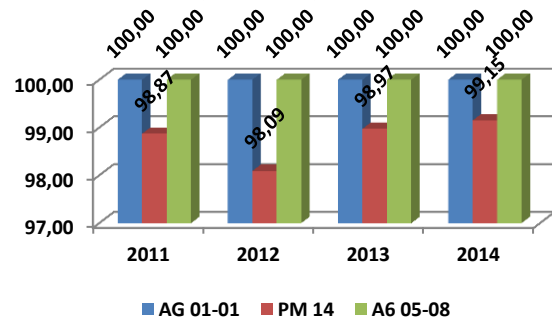


Indicadores de rendimiento de los Procesos Clave

El **ámbito y relevancia** de los indicadores de los Procesos Clave identificados por el GTP es el adecuado a los servicios que se prestan y a las Áreas existentes en la SDDBU.

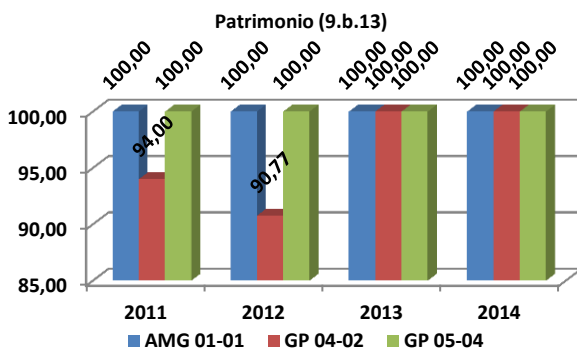
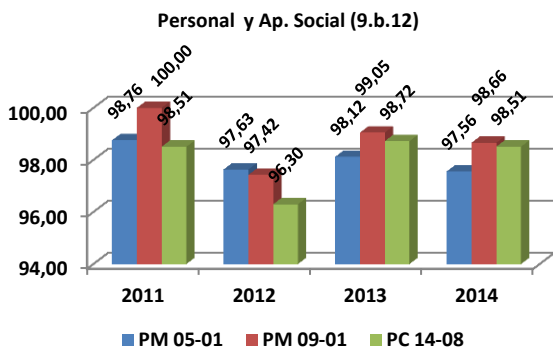
Los Procesos Clave están **segmentados** por Áreas, siendo los responsables de cada una de ellas los encargados de remitir los datos de los indicadores, con una periodicidad semestral, al Coordinador del GT Procesos. A modo de ejemplo se insertan los resultados de tres de las Áreas (*cuadros 9.b.11, 9.b.12 y 9.b.13*).

Órgano de Apoyo (9.b.11)



No se pueden establecer **objetivos** en cuanto a volumen, ya que depende del Órgano superior el realizar las convocatorias y establecer el número de plazas. Esta SDDBU realiza el 100% de las tareas encomendadas en este sentido.

Tampoco se pueden establecer **comparaciones** con otras DSO ya que estos datos no están disponibles.



El grado de cumplimiento medio es muy elevado, habiendo experimentado un incremento en el grado de cumplimiento en los dos últimos años y siempre por encima del 98,35%, por lo que la **tendencia** es al alza (*cuadro 9.b.14*).

CUMPLIMIENTO INDICADORES PROCESOS CLAVE (9.b.14)	
PERIODO	CUMPLIMIENTO
AÑO 2011	99,18%
AÑO 2012	98,35%
AÑO 2013	99,57%
AÑO 2014	99,49%
CUMPLIMIENTO MEDIO	99,15%

Los **objetivos** están fijados en cada una de las Fichas de Proceso y son adecuados a la Misión de la SDDBU.

Al igual que en el subcriterio 9.a (volumen de actividad) no se pueden establecer **comparaciones** con otras DSO, ya que los Procesos Clave son específicos para cada una de ellas dependiendo de los elementos diferenciadores.

Existe confianza en que el rendimiento de los Procesos Clave siga al alza en los próximos años, ya que las medidas para alcanzar los objetivos están directamente relacionadas con la implicación de las personas en la mejora de la calidad de los servicios prestados.

Tecnología, información y conocimiento

Mediante la herramienta INVEHARD, el Coordinador Informático actualiza el inventario de los diferentes equipos disponibles en la SDDBU. La sustitución de los equipos depende del Órgano superior, en función de su antigüedad y de la adquisición de nuevos entornos de trabajo, como por ejemplo la migración de equipos llevada a cabo en el año 2007 para unificar

los entornos de trabajo. El estado actual de medios informáticos queda recogido en el *cuadro 4.d.1*.

Para garantizar el cumplimiento de la Ley de Protección de Datos se dispone de la aplicación informática SILOPDEF, en la que hay 15 ficheros de seguridad catalogados con datos de carácter personal. Están nombradas diferentes figuras para la aplicación de la Ley de Protección de Datos, por un lado los encargados del tratamiento de datos y por otro los usuarios de los ficheros que les afecte.

Se dispone de un documento en torno al cual deben apoyarse todas las políticas, reglas y procedimientos de seguridad establecidos por el responsable de cada fichero. Este documento, de obligado cumplimiento, va dirigido a todo el personal dentro de la organización que acceda a los datos de carácter personal y a los sistemas de información.

SILOPDEF se actualiza automáticamente cuando se introducen datos de cumplimiento de obligaciones en los ficheros. A través de esta aplicación se conocen las obligaciones legales pendientes de cumplir por cada fichero.

El grado de cumplimiento en la actualidad es del 70%.

Rendimiento de aliados y proveedores

El **ámbito y relevancia** de los indicadores de rendimiento de aliados y proveedores hace referencia a los acuerdos de colaboración mantenidos con ellos. Esta información está **segmentada** haciendo referencia tanto a colaboraciones dentro del ámbito territorial de CyL como con DSO de otras CCAA (*cuadros 4.a.1 y 4.a.2*).

La **tendencia** es claramente positiva, habiéndose incrementado estas colaboraciones en los últimos dos años más de un 100% (*cuadro 9.b.15*).

El **objetivo** de la SDDBU es que estos indicadores sigan aumentando en el futuro, ya que es reclamada nuestra colaboración por otras organizaciones que, o bien comienzan el camino hacia la Excelencia o pretenden adquirir niveles de Certificación EFQM similares al nuestro.

De igual forma, esta SDDBU amplía constantemente sus contactos con otras organizaciones Excelentes para realizar labores de benchmarking, adaptando las buenas prácticas implantadas en ellas (REGTSA, Universidad de Burgos, INSS, etc).

No se pueden realizar **comparaciones** en este ámbito, ya que las acciones de colaboración se realizan a nivel organización, no teniendo datos de las realizadas por otras DSO.

Existe confianza en que en los próximos años se mantengan las acciones de colaboración, debido a la implicación de los líderes de la organización en la implantación del Modelo EFQM de Excelencia y su difusión en diferentes foros, tanto a nivel local, como provincial, autonómico y nacional.

BENCHMARKING (9.b.15)							
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Foro AP	4	12	11	13	15	34	26
Foro CyL:				2	18	16	3
TOTAL	4	12	11	15	33	50	29



LISTADO DE ACRÓNIMOS

ACRÓNIMO	SIGNIFICADO
AGE	ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO
BOCyL	BOLETÍN OFICIAL DE CASTILLA Y LEÓN
BOD	BOLETÍN OFICIAL DE DEFENSA
BOE	BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO
CCAA	COMUNIDADES AUTONOMAS
CdC	COMITÉ DE CALIDAD
CIS	CENTRO DE INVESTIGACIONES SOCIOLOGICAS
CMI	CUADRO DE MANDO INTEGRAL
CS	CARTA DE SERVICIOS
CyL	CASTILLA Y LEÓN
DAFO	DEBILIDADES, AMENAZAS, FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES
DDCyL	DELEGACIÓN DE DEFENSA EN LA COMUNIDAD DE CASTILLA Y LEÓN
DSO	DELEGACIONES, SUBDELEGACIONES Y OFICINAS DELEGADAS
ECL	ENCUESTA DE CLIMA LABORAL
ECLAP	ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE CASTILLA Y LEÓN
ECYL	EMPLEO CASTILLA Y LEÓN
EFQM	FUNDACIÓN EUROPEA PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD
ESC	ENCUESTA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
ET	EJÉRCITO DE TIERRA
FAS	FUERZAS ARMADAS
GT	GRUPO DE TRABAJO
ILT	INCAPACIDAD LABORAL TRANSITORIA
INAP	INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
INSS	INSTITUTO NACIONAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL
INVEHARD	INVENTARIO MATERIAL INFORMÁTICO
INVERMOB	INVENTARIO MATERIAL DE MOBILIARIO
ISFAS	INSTITUTO SOCIAL DE LAS FUERZAS ARMADAS
ISO	ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE NORMALIZACIÓN
JCyL	JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN
LRJPAC	LEY DE RÉGIMEN JURÍDICO DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS Y PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO COMÚN
MINISDEF	MINISTERIO DE DEFENSA
MVV	MISIÓN, VISIÓN Y VALORES
PRL	PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES
PYMES	PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
RD	REAL DECRETO
REDER	RESULTADOS, ENFOQUE, DESPLIEGUE, EVALUACIÓN Y REVISIÓN
REGTSA	RECAUDACIÓN Y GESTIÓN TRIBUTARIA DE LA DIPUTACIÓN SALAMANCA
RESVOL	GESTIÓN DE RESERVISTAS VOLUNTARIOS
RSC	RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA
SDDBU	SUBDELEGACIÓN DE DEFENSA EN BURGOS
SELCON	SELECCIÓN CONTINUA
SEPE	SERVICIOS PÚBLICOS DE EMPLEO
SICAP	SISTEMA INFORMÁTICO DE CAPTACIÓN
SINFRADEF	SISTEMA DE INFRAESTRUCTURA DE DEFENSA
SINPRODEF	SISTEMA DE PROPIEDADES DE DEFENSA
SIPRAM	SISTEMA INTEGRADO DE PLANEAMIENTO DE RECURSOS DE ARMAMENTO Y MATERIAL
SIPERDEF	SISTEMA INTEGRADO DE PERSONAL DEL MINISTERIO DE DEFENSA
VICESEGENTE	VICESECRETARIO GENERAL TECNICO



LISTADO DE CUADROS Y GRÁFICAS

Nº	TÍTULO	Nº	TÍTULO
0.1	Organigrama y relaciones Funcionales	6.b.3	Tendencia cumplimiento CS 2008-2011
0.2	Distribución por categoría profesional	6.b.4	Grado de Cumplimiento Indicadores CS 2008-2011
0.3	Plantilla Subdelegación	6.b.5	Tendencia Cumplimiento CS 2012-2015
0.4	Calendario de actividades	6.b.6	Grado de Cumplimiento Indicadores CS 2012-2015
1.a.1	Misión, Visión y Valores de la SDDBU	6.b.7	Cuestionarios recogidos
1.a.2	Intranet del MINISDEF	6.b.8	Observaciones/Sugerencias ESC
1.a.3	Registros Memoria anual	6.b.9	Ratio Cuestionarios/Día
1.a.4	Asistentes en el día de la Subdelegación	6.b.10	Valoración General del servicio recibido
1.a.5	Comité de Calidad	6.b.11	Tipos de incidencias
1.a.6	Grupos de Trabajo	6.b.12	Valoración Centros Directivos
1.a.7	Asistentes al CdC 2011-2014	7.a.1	Encuesta Clima Laboral
1.a.8	Charlas impartidas	7.a.2	Área en la que trabaja
1.a.9	Ventas/Visitantes/Destinatarios	7.a.3	Antigüedad
1.a.10	Participantes en actividades culturales, etc.	7.a.4	Sexo
1.b.1	Mapa de Procesos	7.a.5	Edad
1.b.2	Servicios de cobertura a otras provincias	7.a.6	Comparativa 2ª/3ª parte
1.c.1	Interrelación de los líderes con los grupos de interés	7.a.7	Segunda parte
1.c.2	Calendarios divulgativos	7.a.8	Valoración media
1.c.3	Conclusiones encuesta Centros Directivos	7.a.9	Bloque 1: Trabajo laboral
1.c.4	Asistentes en el día de la Subdelegación	7.a.10	Bloque 2: Supervisión
1.c.5	Acciones innovadoras del Área de Rec. para la captación	7.a.11	Bloque 3: Trabajo en equipo y relaciones con los compañeros
1.e.1	Nuevas Figuras Orgánicas	7.a.12	Bloque 4: Administración
2.a.1	Cronograma Plan de Encuestas SDDBU	7.a.13	Bloque 5: Comunicación
2.a.2	Matriz Dafo Plan Estratégico (2010-2013) (Aspecto Sociedad)	7.a.14	Bloque 6: Ambiente físico y cultural
2.b.1	Priorización Áreas de Mejora	7.a.15	Bloque 7: Formación y desarrollo
2.b.2	Planes desarrollados 2008-2014	7.a.16	Bloque 8: Sueldo y prestaciones
2.b.3	Tríptico Manual Básico de Prevención	7.a.17	Bloque 9: Orgullo de pertenencia
2.b.4	Evolución resultados EFQM	7.a.18	Evaluación liderazgo en la Encuesta de Clima Laboral
2.b.5	Tríptico Plan de Ahorro, Eficiencia Energética y G. Medioamb.	7.a.19	Evaluación del Liderazgo
2.c.1	OE: Captar e incorporar recursos humanos externos	7.a.20	Tipo de liderazgo medio de la SDDBU
2.c.2	Cuadro de Mando Integral	7.a.21	Estilo de liderazgo
2.d.1	Ficha de proceso	7.b.1	Evolución de la plantilla
3.1	Evolución de la gestión de las personas	7.b.2	Personal gestionado
3.a.1	Personal Implicado	7.b.3	Plazas convocadas
3.b.1	Plan de Necesidades Formativas	7.b.4	Nº de días de baja
3.b.2	Evolución Oferta formativa	7.b.5	Nº personas de baja
3.b.3	Cursos de Gestión de Calidad	7.b.6	Estadística siniestralidad laboral
3.b.4	Grupos de Trabajo	7.b.7	Complementos e incentivos
3.c.1	Actividad XX Aniversario	7.b.8	Plantilla/Cuestionarios cumplimentados ECL
3.d.1	Actuaciones en la Comunicación	7.b.9	Cuest. entregados/cumplimentados Enc. Evaluación Liderazgo
3.d.2	Instrumentos Comunicación	7.b.10	Cruz Mérito Militar
3.e.1	Prevención de Riesgos Laborales	7.b.11	Mención Honorífica
4.a.1	Gestión de Asociados	7.b.12	Condecoraciones
4.a.2	Gestión de Proveedores	7.b.13	Felicitaciones
4.d.1	Dotación informática Hardware	7.b.14	Cursos de Formación
4.d.2	Dotación informática Software	7.b.15	Comunicaciones efectuadas 2007-2014
5.a.1	Evolución Procesos	8.a.1	Valoración profesiones CIS
5.b.1	Acciones de Mejora implantadas	8.a.2	Opinión sobre las Fas CIS
5.c.1	Grado de cumplimiento CS	8.a.3	Registros Libro de Honor
6.a.1	Encuesta de Satisfacción del Cliente	8.a.4	Jornadas difusión Cultura Defensa
6.a.2	Seguridad	8.a.5	Contratos a través del ECyL
6.a.3	Empatía	8.a.6	Área de Reclutamiento (Convocatorias MTM)
6.a.4	Capacidad de respuesta	8.a.7	Efectivos destinados
6.a.5	Fiabilidad	8.a.8	Campaña Banco Alimentos
6.a.6	Tangibilidad	8.b.1	Indicadores de Objetivos
6.a.7	Valoración Media	8.b.2	Área de Reclutamiento
6.a.8	Edad	8.b.3	Libros de Apoyo
6.a.9	Situación Laboral	8.b.4	Cómics Área de Reclutamiento
6.a.10	Valoración global SERVQUAL	8.b.5	Participación en las actividades culturales
6.a.11	Valoración media Clientes	8.b.6	Reseñas
6.a.12	Comparativa Grado de Satisfacción	8.b.7	Consumo electricidad
6.a.13	Carta de Servicios	8.b.8	Consumo gasóleo
6.a.14	Compromisos Carta de Servicios	8.b.9	Consumo de agua
6.a.15	Indicadores Carta de Servicios	9.a.1	Presupuesto gestionado
6.a.16	Anotaciones e incidencias	9.a.2	Presupuesto ejecutado
6.A.17	Quejas y Sugerencias	9.a.3	Volumen de actividades y Grado de Cump. CS 2008-2011
6.a.18	Conocimiento/Satisfacción/Opinión Global	9.a.4	Volumen de actividades y Grado de Cump. CS 2012-2015
6.a.19	Mejora de los servicios	9.a.5	Procesos Clave SDDBU
6.b.1	Agradecimientos y Felicitaciones	9.a.6	Personal y Apoyo Social
6.b.2	Colaboraciones	9.a.7	Reclutamiento



9.a.8	Patrimonio	9.b.6	Militares de Tropa y Marinería
9.a.9	Volumen total de Procesos Clave	9.b.7	Plazas convocadas MTM a nivel nacional
9.a.10	Contratos AOC	9.b.8	Reservistas Voluntarios
9.a.11	Alianzas DSO	9.b.9	Plazas convocadas RV,s a nivel nacional
9.a.12	AOC Contra Almacén	9.b.10	Habilitación
9.a.13	Seguridad industrial	9.b.11	Órgano de Apoyo
9.b.1	Flujo de personas	9.b.12	Personal y Ap. Social
9.b.2	Volumen Registro	9.b.13	Patrimonio
9.b.3	Personas en Encomienda de Gestión	9.b.14	Cumplimiento Indicadores Procesos Clave
9.b.4	Personas en Reserva	9.b.15	Benchmarking
9.b.5	Personal Funcionario y Laboral		