GOBIERNO DE ESPAÑA

MINISTERIO DE DEFENSA

XIV EDICIÓN DE LOS PREMIOS A LA CALIDAD E INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN PÚBLICA

PREMIO A LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN PÚBLICA

MEMORIA DESCRIPTIVA DE LA GESTIÓN DE LA DELEGACIÓN DE DEFENSA EN LA CIUDAD DE CEUTA.

MODELO EFQM 2013 DE EXCELENCIA PARA LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS.

SELLO EXCELENCIA

EFQM +500

Año 2019

MARZO 2021

ÍNDICE

PRESENTACIÓN 3

Criterio 1. LIDERAZGO 7

Criterio 2. ESTRATEGIA 19

Criterio 3. PERSONAS 27

Criterio 4. ALIANZAS Y RECURSOS 35

Criterio 5. PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS 46

Criterio 6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES 53

Criterio 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS 58

Criterio 8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD 64

Criterio 9. RESULTADOS CLAVE 68

ANEXO I. ABREVIATURAS 76

PRESENTACIÓN

La Delegación de Defensa en la ciudad de Ceuta (DDCEU) es uno de los órganos territoriales constituido para la gestión integrada de los servicios periféricos de carácter administrativo del Ministerio de Defensa (MINISDEF) y de sus organismos públicos.

A continuación se exponen los hitos normativos más importantes:
Las Delegaciones de Defensa se crean con la publicación del Real Decreto (RD) 2206/1993, de 17 de diciembre, donde se define la estructura periférica de la Defensa, lo que produce una clara diferenciación entre las funciones operativas o logísticas, que corresponden a los Ejércitos, y aquellas otras más generales o de carácter predominantemente administrativo y de gestión, que serán encomendadas a las Delegaciones de Defensa.

La DDCEU fue implantada territorialmente por Orden 54/1996, de 29 de febrero, sobre estructura periférica de la defensa en las ciudades de Ceuta y Melilla, en la que se atribuye a los Comandantes Generales de estas ciudades las funciones que el RD 2206/1993 establece para los Delegados de Defensa.

Es con el derogado RD 915/2002, de 6 de septiembre, sobre organización y funcionamiento de las Delegaciones de Defensa, cuando se introducen nuevas fórmulas en la organización y funcionamiento de la estructura periférica del MINISDEF, que sirven para agilizar las estructuras, facilitar las relaciones administrativas y dar efectividad a los principios de inmediación, celeridad y eficacia en la actuación de la Administración.

En el RD 308/2007, de 2 de marzo sobre organización y funcionamiento de las Delegaciones de Defensa, y la Orden DEF/91/2008, de 22 de enero, modificada por las Resoluciones 400/38244/2011 de 18 de noviembre y 400/38030/2012 de 17 de abril, por la que se desarrolla la organización y funcionamiento de las Delegaciones de Defensa, se determina la actual estructura territorial y se definen las funciones de las Delegaciones de Defensa, donde las atribuciones dadas a los Comandantes Generales en la Orden 54/1996, de 29 de febrero, son asignadas a los Delegados de Defensa.

La Orden/DEF 91/2008, de 22 de enero, por la que se desarrolla la organización y funcionamiento de las Delegaciones de Defensa, tiene por objeto profundizar en la organización y funcionamiento de esta estructura periférica, que permite a la Administración Militar ejercer su actividad en todo el territorio nacional y se concreta el despliegue de las Delegaciones de Defensa. En ella, se describe detalladamente la organización que se adopta, se analizan los pormenores que afectan a los diferentes cargos en los que se sustenta esta organización y se fijan los procedimientos de transición de la anterior.

Localización

La Delegación está ubicada en el Edificio Bravo Norte del Establecimiento La Marina, del Ejército de Tierra, el cual se encuentra en el Paseo de la Marina Española, nº 12, de Ceuta. Este se encuentra en el centro de la ciudad.

En la actualidad, además de la Delegación y de la Subdelegación de Defensa en Ceuta con las diferentes áreas que la componen, en el mismo edificio se encuentran el Juzgado Togado Militar Territorial nº 25 en Ceuta (3ª Planta Ala Oeste), la Intervención Delegada en la Comandancia General de Ceuta (3ª Planta Ala Este) y la Junta Médico Pericial Ordinaria nº9/URP nº9.

Funciones

Según el RD 308/2007, de 2 de marzo, sobre organización y funcionamiento de las Delegaciones de Defensa, corresponde a la Delegación, dentro de su ámbito territorial y en el marco de las competencias atribuidas a los órganos superiores y directivos del Ministerio de Defensa y a los organismos públicos adscritos al mismo, el ejercicio de las funciones administrativas y servicios periféricos relacionados con las siguientes materias:

- Difusión de la cultura de Defensa.
- Reclutamiento, aportación adicional de recursos humanos e incorporación laboral.
- Administración del personal militar retirado o

en situación de reserva sin destino.

- Administración del personal civil, funcionario o laboral, que preste servicio en Unidades, Centros u Organismos del Ministerio de Defensa.
- Aplicación de políticas de apoyo a la movilidad geográfica y otras complementarias de la protección social.
- Prevención de riesgos laborales.
- Gestión patrimonial.
- Asistencia a cargos y autoridades del Ministerio de Defensa cuando deban desplazarse por el territorio nacional en el ejercicio de sus funciones.

Así mismo, corresponde también, según el citado Real Decreto, a las Delegaciones de Defensa, prestar asistencia y apoyo de carácter administrativo, con los medios humanos y materiales que sean necesarios, a los órganos de la Jurisdicción Militar y de la Intervención General de la Defensa que se determine de los ubicados dentro de su ámbito territorial.

Además, la DDCEU realiza, en exclusividad, las gestiones relacionadas con el personal mutilado y pensionista marroquí y sus derechohabientes.

Según Resolución 420/09841/12, de 21 de junio, del Secretario General Técnico, por la que se da publicidad al Acuerdo de Encomienda de Gestión a las Delegaciones y Subdelegaciones de Defensa, corresponde a la DDCEU la gestión administrativa del personal del Ejército de Tierra con residencia en su ámbito en las situaciones que a continuación se detallan:

- En Servicio activo pendiente de asignación de destino.
- Servicios Especiales.
- Excedencia sin reserva de destino.
- Suspensión de funciones con cese en el destino.
- Suspensión de empleo.
- En Servicio activo carente temporal de condiciones psicofísicas.
- Cualquier otra situación que se pueda crear como consecuencia de un nuevo desarrollo normativo y que conlleve el cese en el destino sin reserva en el mismo.

Así mismo, por Resolución 420/38639/2020, de 2 de diciembre, se publica el Acuerdo de encomienda de gestión, entre el Mando de Personal del Ejército del Aire y la Secretaría General Técnica, a las Delegaciones y Subdelegaciones de Defensa. Corresponde a la DDCEU la gestión administrativa del personal del Ejército del Aire con residencia en su ámbito en las situaciones que a continuación se detallan:

- Servicios Especiales.
- Excedencia sin reserva de destino.
- Servicio en la Administración civil.

Los cometidos relacionados con el personal que se encuentre en alguna de las situaciones anteriormente relacionadas, tanto del Ejército de Tierra como del Ejército del Aire, incluyen:

- Gestión y custodia del historial militar.
- Tramitación de solicitudes, escritos y comunicaciones.
- Comunicaciones y notificaciones de procedimientos iniciados por la Administración Militar.
- Solicitud y entrega de tarjetas de identificación.
- Revista de comisario y lista de revista.
- Revista de armas.

Funciones de los órganos directivos

Delegado de Defensa: Corresponde al Delegado la responsabilidad del funcionamiento de la Delegación, teniendo las atribuciones generales que las normas que regulan la institución militar confieren a los jefes o directores de centro u organismo, ejerciendo la responsabilidad general inherente a esos cometidos y, en concreto, la relacionada con la dirección, organización, coordinación, formación, seguridad, disciplina, emisión de informes y supervisión de todo el personal integrado en la Delegación.

En particular, en materias de su competencia, y sin perjuicio de las que tenga atribuidas el Delegado del Gobierno, le corresponde constituir cauce ordinario de relación con las autoridades civiles de la ciudad autónoma de Ceuta y las militares ubicadas en ella.

Así mismo ejerce las funciones que el RD 308/2007 atribuye a los Subdelegados de Defensa:

- Dirigir, coordinar, impulsar y supervisar la actividad de todas las unidades orgánicas de la Delegación, velando por el cumplimiento de los objetivos del Departamento.

- Ordenar y distribuir entre todas sus unidades orgánicas los recursos humanos y materiales asignados de forma genérica a la Delegación.
- Velar por el cumplimiento y la correcta aplicación de todas las disposiciones e instrucciones técnicas, así como órdenes de servicio que dicten los órganos superiores y directivos del Departamento y organismos públicos adscritos al mismo que tengan autoridad funcional sobre las áreas de la Delegación.
- Promover y efectuar el seguimiento de los convenios de colaboración de la Administración militar con organismos y entidades, públicos o privados, que radiquen dentro de su ámbito territorial.
- Constituir el cauce ordinario de las relaciones que, en materias de competencia de la Delegación, los órganos superiores y directivos del Ministerio de Defensa y de los organismos públicos adscritos al mismo con autoridad funcional sobre las áreas de la Delegación, deban establecer con éstas para el cumplimiento de sus funciones.

Secretario General. El Secretario General es el responsable de la asistencia técnica al Delegado de Defensa en el ejercicio de sus funciones. En particular le corresponde también, con los recursos asignados a la Secretaría General, el desempeño de los cometidos propios de Jefe de Órgano de Apoyo a la Delegación, la gestión de los servicios generales y de aquellos otros no atribuidos específicamente a un área funcional (funciones relacionadas con la gestión del personal destinado en la propia Delegación, la administración económico financiera, y el régimen interior principalmente).

Gestor del Área de Personal y Apoyo Social. Corresponde al Gestor del Área de Personal y Apoyo Social desarrollar actividades propias de la administración del personal militar retirado o en situación de reserva sin destino y de la que corresponda al personal civil, funcionario o laboral, que preste servicio en Unidades, Centros u Organismos del Ministerio de Defensa. También realiza las actividades relacionadas con la prevención de riesgos laborales y las que se deriven de la aplicación de políticas de apoyo a la movilidad geográfica y otras complementarias de la protección social y, en general, que estén relacionadas con la acción social. También lleva a cabo la gestión de los pensionistas y mutilados marroquíes que participaron en las campañas de Marruecos y sus derechohabientes.

Gestor del Área de Reclutamiento. Corresponde al Gestor del Área de Reclutamiento hacerse cargo de las actividades asociadas al reclutamiento, a la aportación adicional de recursos humanos y a la incorporación laboral.

Gestor del Área de Patrimonio. Corresponde al Gestor del Área de Patrimonio coordinar las actividades asociadas a la gestión de propiedades del Ministerio de Defensa.

Estructura

La DDCEU se estructura conforme al RD 308/2007, de 2 de marzo sobre organización y funcionamiento de las Delegaciones de Defensa, y la Orden DEF/91/2008, de 22 de enero, modificada por las Resoluciones 400/38244/2011 de 18 de noviembre y 400/38030/2012 de 17 de abril, de la siguiente forma:

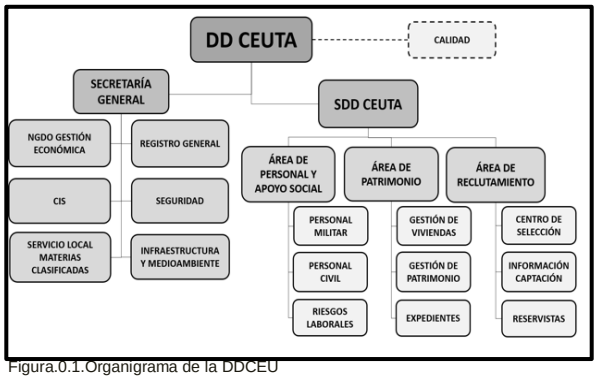


Figura.0.1.Organigrama de la DDCEU

Personal

La DDCEU cuenta con un total de 37 personas entre personal militar y personal civil según se detalla en las figuras adjuntas.

EMPLEO / PUESTO / CAT.	CAT. / NIVEL / GRUPO	Nº
PERSONAL MILITAR		
EMPLEO	CATEGORÍA/ PUESTO	TOTAL
CORONEL	Delegado	1
TENIENTE CORONEL	Secretario General	1
	Gestor AREC	1
COMANDANTE	Gestor APAT	1
	Gestor APAS	1
	C. Gral. ET	2
CAPITÁN DE CORBETA	Jefe CSEL	1
CAPITÁN PSICÓLOGO	CSEL	1
SUBTENIENTE	C. Gral. ET	6
	C. Gral. AR	4
CABO MAYOR	C. Gral. ET	1
CABO 1º	C. Gral. ET	1
	Guardia Civil	1
GUARDIA CIVIL		3
PERSONAL FUNCIONARIO		

PUESTO	NIVEL	TOTAL
JEFA SERVICIO PRL	25	1
JEFE NEGOCIADO	18	2
JEFE NEGOCIADO	16	2
AUXILIAR DE OFICINA	14	1
PERSONAL LABORAL		
CATEGORÍA	GRUPO	TOTAL
TEC. SUP. GESTIÓN Y SERV	3	1
OFICIAL GESTIÓN Y SERV	4	2
AYUDANTE GESTIÓN Y SERV	5	3

Figura 02. Distribución del Personal por Categoría / Puesto y Empleo

Recursos económicos

La gestión económica consiste en la ejecución del presupuesto anual asignado por la Subdirección General de Administración Periférica, realizando la imputación de gastos a los diferentes conceptos y subconceptos presupuestarios del Capítulo II (Gastos corrientes en bienes y servicios) de la clasificación económica de los gastos de los Presupuestos Generales del Estado. Esta gestión se realiza mediante la aplicación del sistema de anticipos de Caja Fija, regulado en la Orden DEF/388/2006 de 10 de enero.

Además la DDCEU supervisa el gasto de los créditos de Material Informático No Inventariable (MINI), de Material de Oficina No Inventariable (MONI), de los contratos centralizados de limpieza, de mantenimiento de ascensores, de seguridad, combustible.

Así mismo, el INVIED pone a disposición del Área de Patrimonio créditos para la conservación y el mantenimiento de las viviendas no enajenables, propiedades y solares desafectados, estudios técnicos, IBI, agua, mantenimiento de ascensores y calderas, etc. (Subcriterio 9.a).

Innovación tecnológica

La Delegación ha implantado durante los últimos años las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones (TIC) de forma contundente, como podrá observarse a lo largo de esta memoria. Cuenta en su Secretaría General con un Punto Oficial de Contacto para los Sistemas de Información y Telecomunicaciones (CISPOC), que mantiene el desarrollo tecnológico, impulsando la creatividad e innovación.

Proceso hacia la excelencia

La Delegación inicia su camino hacia la Excelencia como consecuencia de la aplicación en el MINISDEF del RD. 951/2005, de 29 de julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado. Los hitos más importantes se relacionan en la siguiente figura:

2006	
• VICESEGENTE publica la Directiva 01/2006/Calidad • Inicio de la implantación del modelo EFQM en la Organización periférica. • Directiva 02/2006 (MVV).	• Autoevaluación 2006. • El Delegado de DDCEU asiste a las Jornadas sobre Plan de Calidad convocadas por VICESEGENTE.
2007	
• Realización de 1ª ESC de VICESEGENTE. • Plan de Encuestas.	• Plan de Mejora Continua 2007. • Autoevaluación 2007.
2008	
• Remisión de la Directiva de Calidad 03/08 de VICESEGENTE. • Autoevaluación 2008.	• ESC de VICESEGENTE. • ECL de la DDCEU. • Manual de Atención al Público.
2009	
• Plan de Mejora Continua 2009. • Elaboración del 1er Plan Estratégico. • Creación de punto de consulta de publicaciones.	• Plan de Formación Interna. • ESC de VICESEGENTE. • ECL de la DDCEU. • Autoevaluación 2009.
2010	
• Plan de Mejora Continua 2010. • Autoevaluación 2010.	• Redacción de Documento de Misiones de APAT. • ESC de VICESEGENTE.
2011	
• Plan de Mejora Continua 2011. • Autoevaluación 2011. • Redacción de Sistema de Gestión Integral. • Plan Estratégico 2011-2013.	• Manuales de Puesto de Trabajo. • ESC de VICESEGENTE. • ECL de DDCEU.
2012	
• Elaboración de Dossier Informativo para clientes del Área de Personal y Apoyo Social. • Plan de Mejora Continua 2012. • Elaboración del Código Ético.	• ESC de VICESEGENTE • ECL de DDCEU. • Certificado por AEVAL del Nivel de Excelencia 200-299.
2013	
• Plan de Mejora Continua 2013.	• ESC de VICESEGENTE.
2014	
• Procedimiento de Quejas y Sugerencias. • Revisión del Manual de Atención al Público.	• Plan de Alianzas. • Revisión del Plan de Encuestas. • ESC de la DDCEU. • ECL de la DDCEU.
2015	
• Plan Estratégico (2015-2017). • Autoevaluación 2015. • Plan de Comunicación Interna. • Plan de Mejora Continua 2015. • Plan de Comunicación con MCS. • Plan de Gestión Ambiental. • Plan de Acogida. • ECL de DDCEU.	• Procedimiento de Atención a Personas con Discapacidad. • Procedimiento de actualización de la Carta de Servicios. • Plan de Recursos Humanos. • Procedimiento. de Parte de Acción de Mejora. • ESC de DDCEU.
2016	
• Plan de Mejora Continua 2016. • Constitución del nuevo Comité de Calidad. • Sistema de Gestión por Procesos (DDCEU). • Sistema de Control de Indicadores.	• Plan de Gestión del Cambio. • ESC de VICESEGENTE. • ESC de la DDCEU. • ECL de la DDCEU. • Certificación del Nivel de Excelencia 300-399. • Diseño SharePoint.
2017	
• Plan de Mejora Continua 2017. • Autoevaluación 2017. • Plan Estratégico (2017-2019). • Cuadro de Mando Integral. • Plan de Gestión del Conocimiento I. • Actualización del Plan de Formación Interna.	• Modificación del Plan de Encuestas. • Plan Operativo 2017. • ESC de VICESEGENTE. • ESC de DDCEU. • ECL de DDCEU.
2018	
• Entrega del Sello a la Excelencia. • Plan de Mejora Continua 2018. • Autoevaluación 2018. • Plan Operativo 2018. • Plan de Formación Específica de Calidad. • ESC de VICESEGENTE.	• ESC de la DDCEU. • ECL de la DDCEU. • Plan de recopilación de errores. • Plan de Gestión del Conocimiento II. • Plan de Análisis de Datos e Información.
2019	
• Plan de Mejora Continua 2019. • Plan de Recursos Materiales y Suministros. • Inclusión en el Plan de Encuestas (encuestas dirigidas y a proveedores) • Autoevaluación 2019.	• Unificación de los Planes de Comunicación Interna y Externa. • ESC de la DDCEU. • ECL de la DDCEU. • Recepción informe ESC de VICESEGENTE. • Certificación +500
2020	
• Plan de Mejora Continua 2020 • Presentación a Premio Innovación XIII edición • Plan Estratégico (2020-2022) • Revisión objetivos de los indicadores CMI	• Presentación a Premio Excelencia en la Gestión Pública XIII edición • Autoevaluación 2020 • Plan Operativo 2020 • Plan de llamadas a retirados y derechohabientes

Figura 0.4. Principales acciones de calidad realizadas en DDCEU

Criterio 1. LIDERAZGO

En la DDCEU el liderazgo es llevado a cabo por el Delegado, el Secretario General y los gestores de las diferentes áreas funcionales. Todos ellos, como miembros del Comité de Calidad (CdC), establecen la estrategia de calidad de la Delegación, orientada a mejorar en el camino a la excelencia en la gestión, evidenciado en las certificaciones de calidad otorgadas.

Los líderes ejercen un papel fundamental en la difusión del conocimiento de la Misión, Visión y Valores (MVV) y de la estrategia a seguir por parte de las personas, implicándolas en la participación en equipos de trabajo y actividades, tanto a nivel interno como externo, afianzando la integración en la sociedad a la que sirven.

Además, crean motivaciones, las instrumentan, las revisan periódicamente y hacen que se adapte a cada persona mediante la cercanía y el trato directo. Por ello tienen establecida una relación abierta y de confianza con las personas a su cargo, implicándolas para que asuman mayores responsabilidades y consiguiendo una participación cada vez más activa. Esto queda evidenciado en los resultados de las encuestas. Están totalmente implicados y comprometidos en la satisfacción de todos los Grupos de Interés (GI).

De entre ellos, el responsable último del sistema de gestión de la calidad es el Delegado de Defensa, quien asigna funciones y cometidos a los componentes de la Delegación.

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

Misión, Visión y Valores

La DDCEU cuenta desde 2008 con el documento Misión, Visión y Valores (MVV) establecido por la VICESEGENTE para todas las Delegaciones, Subdelegaciones y Oficinas Delegadas (DSO), según la Directiva 03/2008/CALIDAD. El desarrollo de dicha MVV se materializa con la ejecución de los diferentes planes estratégicos.

No obstante, los líderes realizan un análisis de la Misión, añadiendo un proceso que es específico y exclusivo de la DDCEU, como es el de gestión del personal mutilado y pensionista marroquí que sirvió en el ejército español durante las campañas de Marruecos, así como de sus derechohabientes.

En línea con este precepto, la DDCEU ha excluido de la Misión que establece el RD 308/2007, de 2 de marzo, sobre organización y funcionamiento de las Delegaciones de Defensa y la Orden DEF/91/2008, de 22 de enero, de desarrollo del anterior, modificada por las Resoluciones 400/38244/2011 de 18 de noviembre y 400/38030/2012 de 17 de abril, aquellas funciones que corresponden al Área de Inspecciones Industriales, área que no está constituida en la Delegación.

MISIÓN
Esta Delegación tiene como Misión prestar los siguientes servicios en el ámbito de la Defensa y las Fuerzas Armadas: • Difusión de la cultura de Defensa. • Reclutamiento, aportación adicional de recursos humanos e incorporación laboral. • Administración del personal militar retirado o en situación de reserva sin destino y del contemplado en la Encomienda de Gestión del ET. • Administración del personal civil, funcionario o laboral, que preste servicio en Unidades, Centros u Organismos del Ministerio de Defensa y el propio de la Delegación. • 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. • Asistencia a cargos y autoridades del Ministerio de Defensa cuando deban desplazarse por el territorio nacional en el ejercicio de sus funciones. • De forma adicional a la Misión establecida para todas las Delegaciones, Subdelegaciones y Oficinas Delegadas, la gestión de los asuntos relacionados con el Ministerio de Defensa del personal pensionista y mutilado marroquí y sus derechohabientes.
VISIÓN
• La Delegación de Defensa en la ciudad de Ceuta tiene como objetivo el obtener los mejores resultados posibles en la gestión de los servicios encomendados. • La consecución de este objetivo se basa en la búsqueda de la excelencia mediante la implantación y mejora constante de un sistema de calidad, la eficacia y eficiencia en la gestión de los recursos de todo tipo que tiene a su disposición, la plena satisfacción de sus clientes y sus componentes y el empleo de las últimas tecnologías a las que tenga acceso. • Conseguir un grado de excelencia que permita calificar los resultados en la gestión como óptimos y que así sean reconocidos por clientes y aliados, aspirando a ser considerados como referencia en la Administración Pública española.

VALORES
• El compromiso en la mejora permanente, fomentando la innovación, impulsando la formación y buscando la adaptación de las personas a las nuevas situaciones. • La optimización de los recursos de todo tipo puestos a su disposición. • La satisfacción de clientes y personas, unida a la búsqueda permanente de alianzas. • El espíritu de servicio. • El espíritu de equipo. • La actuación ética, imparcial y comprometida.

Figura 1.a.1. Misión, Visión y Valores

La MVV de la Delegación es difundida a las personas a través de la red informática interna, en las reuniones de interés general y en todas las actividades formativas internas. Así mismo, mediante el Boletín Informativo propio y los tablones de anuncios, es comunicada a personas y clientes.

Además, con la celebración del Día de la Delegación se dan a conocer la MVV a los diferentes GI, a la vez que se informa sobre los avances de la organización y se pone de manifiesto la transparencia que caracteriza a la misma.

Los líderes tienen un fuerte compromiso con el cumplimiento de la Misión, como se puede observar en los resultados obtenidos en el cumplimiento de los procesos y en el cumplimiento de los compromisos de la Carta de Servicios (CS). Además, comunican su Visión (a dónde queremos llegar y cuáles son nuestros objetivos), como queda evidenciado mediante las acciones contempladas en el Plan de Comunicación y los resultados de las encuestas.

Los líderes establecen una clara dirección y orientación estratégica alineada con la MVV, elaborando una Directiva de Calidad propia, adaptando lo establecido por VICESEGENTE con el objetivo de amoldar dicho documento a sus propias necesidades.

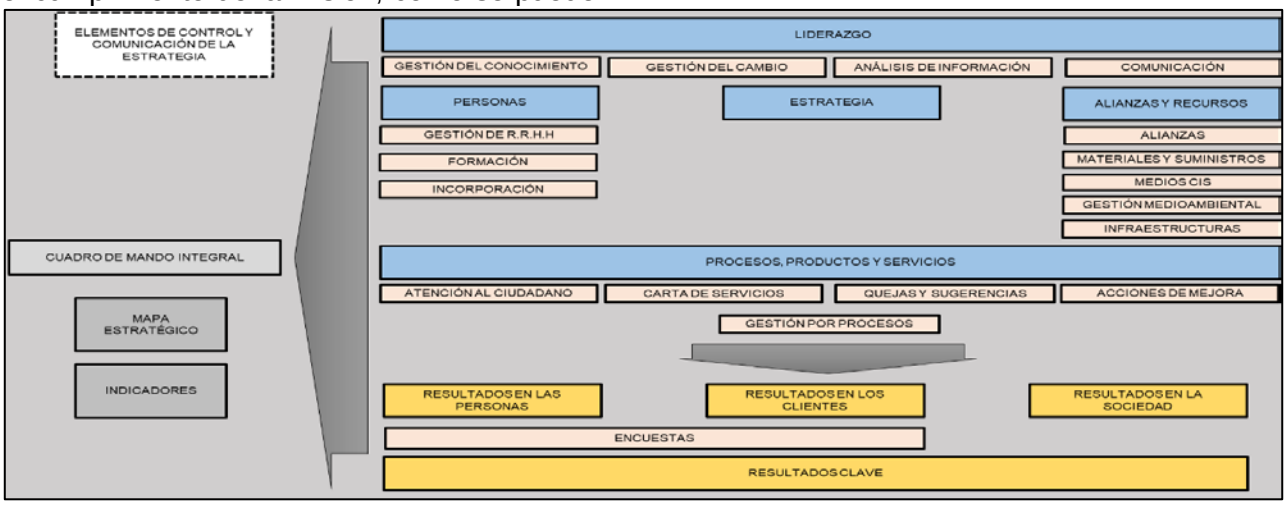


Figura 1.a.2. Estructura de la Calidad en DDCEU

También han desarrollado el **Plan Estratégico** (PE) correspondiente a 2020-2022, donde quedan definidas una serie de Líneas Estratégicas (LE) con Objetivos Generales asociados que establecen las pautas a seguir durante su periodo de vigencia, encaminados a lograr un nivel de excelencia lo más elevado posible, incrementado así el valor de la Delegación. Estos Objetivos Generales, a su vez, contemplan el cumplimiento de los Objetivos Operativos (Plan de Acción) a corto y largo plazo (Subcriterio 2.c)

Además, los líderes, en su búsqueda por desarrollar la MVV y establecer una comunicación eficiente de la dirección y orientación estratégica a clientes y personas, han desarrollado el **Cuadro de Mando Integral** (CMI), donde el cumplimiento de los distintos objetivos puede ser controlado y supervisado, permitiendo que sus resultados queden fácilmente identificados y difundidos a los GI.

Los líderes son los responsables de la difusión y asunción de la cultura de calidad por parte de las personas. Esta se realiza principalmente mediante reuniones establecidas específicamente para poner en conocimiento los avances producidos en

materia de calidad, acciones formativas internas, carteles expuestos en los tablones de anuncios, distribución de trípticos de diferente temática, remisión del Boletín Informativo de la DDCEU, y mediante la creación de un sitio web propio (SharePoint). Esta trasmisión de la cultura de calidad de manera directa y participativa queda evidenciada en los resultados de las ECL.

El **Boletín Informativo de la DDCEU** es remitido mediante correo electrónico y expuesto en los tablones de anuncios para su visualización por clientes y personas, ofreciendo una información actualizada de la MVV, dando a conocer los avances realizados en materia de calidad, ofreciendo información de interés de tipo legislativo y cultural y los compromisos de calidad incluidos en la CS, además de permitir el acceso a enlaces de interés de otras organizaciones. Este puede descargarse mediante código QR, con el teléfono móvil.

La actual **Carta de Servicios 2020-2023** recoge los compromisos asumidos para garantizar la calidad en la prestación del servicio público, realizando un seguimiento mensual de su cumplimiento. Los resultados obtenidos son distribuidos al personal de la Delegación mediante la presentación en los tablones de anuncios, en el Boletín Informativo de la Delegación y en el sitio web propio. Esta carta de servicios es única para todas las Delegaciones de Defensa y ha sido elaborada mediante la coordinación del Área de Organización y Métodos de VICESEGENTE.

El cumplimiento de las actividades propias de la Misión es controlado y comunicado mediante la aplicación informática **de Control de Procesos**. En dicho sistema es comprobado el cumplimiento de todas las actividades vinculadas a los procesos, definidos tanto por la Administración Periférica como por la propia organización (Subcriterio 5.a).

Los líderes promueven los valores de la organización y se esfuerzan por actuar como ejemplo de integridad, responsabilidad social y comportamiento ético, buscando mejorar la reputación e imagen de la misma. Por ello en 2012 fue redactado un **Código Ético,** que tienen como referencia permanente en sus actuaciones. Este fue elaborado por el Comité de Calidad (CdC), bajo la supervisión del Delegado y se basa en la experiencia en la gestión y se apoya en diferentes teorías de mando. En él se establecen como principios: la objetividad, la integridad, la neutralidad, la responsabilidad, la imparcialidad, la confidencialidad, la dedicación al servicio público, la transparencia, la ejemplaridad, la austeridad, la accesibilidad, la eficacia, la honradez, la promoción del entorno cultural y medioambiental y el respeto a la igualdad entre mujeres y hombres.

Así mismo, los líderes buscan ser una referencia para los componentes de la organización y establecen medidas para la valoración del ejercicio de su liderazgo. Por ello, desde 2014, el **Plan de Encuestas** contempla la valoración del liderazgo por parte de las personas. Esto ha permitido ratificar el correcto ejercicio del liderazgo y disponer de información adecuada para establecer la estrategia de la organización.

De los resultados obtenidos (Subcriterio 7.a), se puede concluir que las personas son conocedoras de la MVV y se consideran parte integrante del sistema de calidad, valorando muy positivamente la labor de los líderes.

Además, el liderazgo es evaluado sistemáticamente y de forma muy exhaustiva mediante los **Informes Personales de Calificación** (IPEC) al personal militar destinado. Dichos informes son realizados por los superiores jerárquicos de los interesados, donde se valoran aspectos como las cualidades de carácter, intelectuales, físicas, de relación personal, actitud ante el servicio, organización del trabajo, asignación de cometidos, trabajo en equipo, actitud ante los superiores, actitud ante los subordinados, decisión y mando, eficacia y eficiencia en el desempeño de sus funciones, adaptación a las variaciones de situación, fiabilidad, prestigio, capacidad para asumir mayores responsabilidades y para desempeñar otras actividades diferentes a las que corresponde a su destino.

Los líderes han establecido una serie de órganos competentes para la adecuada implantación de un sistema de calidad en la organización (Figura 1.a.4).

ÓRGANO	DESCRIPCIÓN
Comité de Calidad	Es el máximo órgano en materia de calidad, desde donde se aprueban las diferentes normas y se impulsan las diferentes acciones de calidad. Está compuesto por el Delegado, el Secretario y los gestores de áreas.
Subcomité de Calidad	Compuesto por un representante de cada área de gestión, es el organismo encargado de transmitir en cada área lo establecido por el CdC.
Negociado de Calidad	Es el órgano de apoyo al CdC en materia de calidad. Realiza las labores de supervisión del calendario y de la realización de las diferentes actividades de calidad. Está compuesto por un jefe y un auxiliar.
Equipos de Autoevaluación y Planes de Mejora	La composición es variable, aunque siempre serán coordinados por un miembro del CdC. Llevan a cabo las acciones periódicas de autoevaluación y elaboración de los Planes de Mejora.
Equipos de Trabajo	Serán dimensionados en base a las mejoras que se deban realizar. La coordinación será ejercida por un miembro del Subcomité de Calidad.

Figura 1.a.3. Órganos de Calidad de la Delegación

El Delegado de Defensa, como responsable último del Sistema de Gestión de Calidad, basa su estrategia en el desarrollo de una **cultura de liderazgo compartido**. Ésta, fundamentada en la confianza y la profesionalidad de sus miembros, se evidencia en la creación de una estructura de calidad (Figura 1.a.2.), de la que cabe destacar la labor de los equipos de trabajo, constituidos por personas de diferentes categorías y niveles profesionales y empleo militar, que pueden realizar importantes aportaciones dadas sus capacidades y experiencia profesional. Estos equipos, coordinados por al menos un miembro del Subcomité de Calidad, son los encargados de desarrollar las acciones que faciliten la mejora de la calidad identificadas por la organización y que permiten incrementar el valor de esta.

Además, una de las funciones principales del CdC es la definición y priorización de las mejoras y proyectos necesarios para cumplir con la MVV, definiendo las pautas necesarias para desarrollar la estrategia.

	ACCIÓN
2016	Plan de Mejora Continua
	Diseño del sitio web propio (SharePoint)
	Plan de Gestión del Cambio
	Sistema de Gestión por Procesos
	Sistema de Control de Indicadores
2017	Plan Estratégico 2017-2019
	Actualización del Plan de Formación Interna
	Actualización del Plan de Encuestas
	Autoevaluación (EFQM)
	Cuadro de Mando Integral
	Plan Operativo 2017
	Plan de Mejora Continua
	Plan de Gestión del Conocimiento I
2018	Plan de Mejora Continua
	Autoevaluación 2018
	Plan Operativo 2018
	Plan de Formación Específica de Calidad
	Plan de Gestión del Conocimiento II
	Plan de Análisis de Datos e Información (*benchmarking*)
	Plan de Recopilación de errores
2019	Unificación del Plan de Comunicación (interna y externa)
	Plan de Recursos Materiales y Suministros
	Inclusión de encuesta dirigida para clientes
	Plan de Mejora Continua 2019
	Autoevaluación 2019
2020	Plan de Mejora Continua
	Elaboración del Plan Estratégico 2020-2022
	Revisión de los objetivos de los indicadores del CMI
	Plan Operativo 2020
	Autoevaluación 2020
	Elaboración del Plan de Llamadas de atención a retirados y derechohabientes

Figura 1.a.4. Acciones de calidad con la intervención de equipos de trabajo

Los líderes promueven e impulsan los valores de **creatividad e innovación**, en particular el empleo de procedimientos y herramientas que simplifican el trabajo (procesos y aplicaciones) y se esfuerzan por mejorar la comunicación de la estrategia con los GI. Como ejemplo, en los últimos años se han implantado una serie de aplicaciones enfocadas a facilitar el control y la supervisión de las labores de calidad, (Subcriterio 5.a).

También impulsan las actividades formativas propias que contemplan, tanto la formación específica en calidad como de conocimientos necesarios para el cumplimiento de la Misión (Subcriterio 3.b).

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

Los líderes siguen la evolución de la gestión mediante un **conjunto equilibrado de resultados**. Además, han sido los principales impulsores de las diferentes herramientas de gestión, elevando propuestas de mejora y participando activamente en la elaboración de las mismas. Estas herramientas se han desarrollado dando voz a las personas a través de diferentes canales de comunicación. Estos resultados se obtienen mediante:

- El control del cumplimiento de los procesos.
- El control de los indicadores contemplados en el Cuadro de Mando Integral.
- El control de los indicadores de la Carta de Servicios.
- Las Encuestas de Satisfacción de Clientes (ESC), tanto la organizada por la VICESEGENTE como la propia.
- La Encuestas de Clima Laboral (ECL) propia.
- Las reuniones diarias del Delegado con los gestores para evaluar la gestión de la organización.
- Las reuniones de Delegados con la SDG de Administración Periférica.
- El análisis de las Quejas y Sugerencias (Q&S) y de los Partes de Acción de Mejora.

- Informes recibidos de organismos del MINISDEF.
- Las reuniones con clientes externos, internos y aliados.
- Los informes del cumplimiento de actividades mensuales / semestrales / anuales.

La DDCEU realiza la **Memoria Anual** donde quedan reflejadas las actividades llevadas a cabo durante el año anterior, por las distintas áreas de gestión y la Secretaría General (registro de documentación, gestión de personal civil y militar adscrito, Prevención de Riesgos Laborales, gestión de viviendas, gestión de las propiedades del MINISDEF en Ceuta, información y captación, difusión de la cultura de Defensa, etc.).

La **implicación de los líderes en la mejora continua** del sistema de gestión de la organización se evidencia mediante:

- Participación en reuniones, donde se evalúa, aprueba y autoriza la implantación de las mejoras propuestas por personas y clientes (Partes de Acción de Mejora).
- Participación en las autoevaluaciones.
- Revisión y aprobación de las acciones de mejora anuales contempladas en los Planes de Mejora Continua (subcriterio 2.b).
- Seguimiento mensual de los indicadores de la CS y del CMI.
- Realización de acciones para corregir errores y deficiencias detectadas, fundamentando las decisiones en información fiable y basada en datos, principalmente tras el análisis de los resultados de las actividades contempladas en los procesos y los informes de ECL y ESC.

Desde la realización de la primera autoevaluación en 2006, la DDCEU se ha centrado en el diseño de planes, programas y estrategias para afianzar los pasos que se van dando en el camino a la excelencia y para comprobar que la estructura de la organización ha asumido los retos planteados, integrando en el trabajo diario las acciones implantadas.

Las Líneas Estratégicas y sus objetivos asociados son definidos en base al Análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO), incluido en el PE, donde de una forma realista y objetiva, se puede comprender las capacidades potenciales, dentro de un entorno determinado siguiendo un esquema lógico (Subcriterio 2.a).

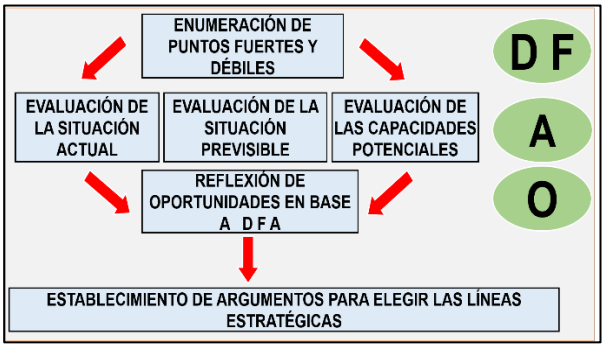


Figura 1.b.1. Esquema lógico de realización del análisis DAFO

La principal herramienta de evaluación y comunicación de la estrategia, establecida por los líderes, es el **Cuadro de Mando Integral**, que tiene como objetivos:

- Facilitar la implantación de la estrategia adoptada por la DDCEU, definida en su Plan Estratégico, identificando qué actividades son críticas y prioritarias (Mapa Estratégico).
- Utilizar la monitorización de los indicadores como herramienta para comunicar, informar y formar a las personas.
- Comunicar los resultados obtenidos para cada indicador a toda la organización.
- Analizar, definir y hacer operativa la Misión, Visión y Valores.
- Alinear la organización y su estructura a la estrategia.
- Movilizar el cambio organizacional y hacer que la estrategia sea un proceso continuo y participativo, mediante la respuesta interna y el aprendizaje.

Los indicadores definidos en el CMI son los siguientes:

- **Indicadores Estratégicos:** asociados a los Objetivos Generales, miden el despliegue de la estrategia.
- **Indicadores de Gestión**: son los indicadores para los que no se pueden definir unos objetivos o valores de cumplimiento, ya que la organización no puede influir de forma directa en ellos (ej. El número de clientes atendidos). No obstante, estos permiten valorar las circunstancias que puedan afectar a la gestión y el futuro de la organización.
- **Indicadores de aspectos intangibles:** estos son los indicadores que “miden” la eficacia en la gestión del conocimiento y del cambio.

Los indicadores, tanto los estratégicos como los de gestión, se definen y clasifican según los criterios y subcriterios definidos para los Resultados en el modelo EFQM (clientes, personas, sociedad y resultados clave). Esto facilita la interpretación de los resultados dentro de los parámetros establecidos por el citado modelo.

DATO DE CLASIFICACIÓN DE LOS INDICDORES	OBSERVACIONES
Número de Indicador	La numeración contiene los siguientes elementos: IND: Indicador. RC / RP / RS / RC: Resultados en los Clientes/ Personas / Sociedad / Clave. Número.
Tipo de Indicador	Estratégico. Gestión. Intangible.
Criterio EFQM	Clientes, Personas, Sociedad o Resultado Clave
Subcriterio EFQM	Percepción / Rendimiento y Número del Subcriterio
Descripción del Indicador	Designación o nombre del indicador

EJEMPLO				
Nº INDICADOR	**TIPO DE INDICADOR**	**CRITERIO EFQM**	**SUBCRITERIO EFQM**	**DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR**
IND. RC 01	ESTRATÉGICO	CLIENTES (C.6)	PERCEPCIÓN (C.6.a)	RESULTADOS ESC VICESEGENTE (valoración general del servicio)

Figura 1.b.2. Clasificación de los Indicadores Estratégicos, de Gestión y de los Aspectos Intangibles y Ejemplo

Por otro lado, la SDG de Administración Periférica ha definido una serie de indicadores únicos para todas las Delegaciones de Defensa que son los **indicadores de la Carta de Servicios**, que permiten medir y comprobar que los resultados se ajustan a los objetivos marcados. Su seguimiento se hace de forma mensual y los resultados son expuestos en los tablones de anuncios, en la página SharePoint y en el Boletín de la Delegación.

Además el **INVIED dispone de su propia Carta de Servicios** con unos indicadores específicos. Esta carta está a disposición de los GI en su página web y es expuesta en el tablón de anuncios del Área de Patrimonio.

Como elemento fundamental para la revisión del sistema de gestión, la DDCEU ha elaborado el **Sistema de Gestión por Procesos** (Subcriterio 5.a).

En lo relativo a la **Gestión de Recursos Humanos**, la estructura organizativa de la Delegación se adapta a las necesidades de las distintas áreas persiguiendo la eficiencia y la satisfacción en el trabajo. Por ello los negociados cuentan con al menos dos personas para llevar a cabo los cometidos asignados, de forma que se garantice en todo momento la continuidad en el puesto de trabajo en el caso de ausencia de uno de los miembros.

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

Los líderes interactúan con los clientes y representantes de la sociedad de acuerdo con las funciones definidas en el RD 308/2007, que establece para las Delegaciones de Defensa el marco de relación con los Grupos de Interés.

La DDCEU tiene implantado un **Plan de Comunicación** con el objetivo de establecer una serie de canales apropiados para facilitar la comunicación con los diferentes GI con un trato cordial, cercano y personalizado, tratando siempre de conocer sus necesidades y expectativas para satisfacerlas eficientemente.

El Delegado impulsa las relaciones con organismos locales como la Delegación del Gobierno, el Instituto Social de la Marina y la Tesorería General de la Seguridad Social, mediante la propuesta de creación de un **Foro de Calidad.** Los representantes de dichas instituciones han mostrado su aprobación e interés en su creación. El objetivo es impulsar la calidad en la sociedad ceutí y compartir experiencias relacionadas con la calidad entre organismos que han iniciado la misma andadura y se fundamenta en:

- El apoyo al buen gobierno de las organizaciones y el impulso de la calidad en las mismas.
- Compartir información sobre las buenas prácticas más relevantes.
- Realización de encuentros donde los diferentes responsables de gestión de la calidad compartan sus experiencias y conocimientos.
- Impulsar a las organizaciones a acreditar y certificar los niveles de excelencia obtenidos.

Con esta misma finalidad y para promover la excelencia más allá de la organización, se han establecido vínculos con otras organizaciones públicas como la Dirección Provincial del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, la Facultad de Enfermería, el Parque de Bomberos de Ceuta y la Cruz Roja de Ceuta, con el deseo de complementar las fortalezas de todas las partes.

La Delegación colabora y coordina sus actividades con otros organismos, con el objetivo de facilitar la gestión administrativa, impulsar la cultura de Defensa e informar a los clientes de los aspectos más relevantes en la gestión de sus asuntos. Por ello los líderes interactúan con los GI externos mediante relaciones directas como:

- **El Delegado de Defensa** interviene como representante institucional del MINISDEF ante la sociedad ceutí, participando como invitado en los actos organizados por la ciudad autónoma, la Delegación del Gobierno y por el resto de los organismos de la Administración del Estado, autonómica y central, así como en algunos de los organizados por instituciones privadas relevantes en la ciudad. Aprovecha dichos actos para intercambiar información y fomentar relaciones de colaboración. Su participación queda reflejada en las Memorias Anuales (Subcriterio 8.a). Además, conoce personalmente a las autoridades civiles y mantiene excelentes relaciones con las autoridades militares de la plaza, jefes de los Cuerpos y Fuerzas de Seguridad del Estado, y responsables de organizaciones relevantes.
- **El Secretario General** mantiene un contacto directo y continuo con los proveedores y especialmente, con la empresa adjudicataria del contrato de limpieza, manteniendo con ellos reuniones de coordinación frecuentes con objeto de evaluar el servicio prestado. Este servicio es evaluado mensualmente y es remitido un informe a la SDG de Administración Periférica.
- **El Gestor del Área de Personal** preside por delegación de competencias el Comité de Seguridad y Salud Laboral Agrupado, mantiene relaciones con los representantes sindicales, tiene relación con los responsables del INSS, MUFACE, ASEPEYO, Consulados de España en Tetuán y Nador (Marruecos), con la Abogacía del Estado en Ceuta, con unidades militares de la plaza y mantiene contacto con los gestores de personal de la Delegación del Gobierno en Ceuta.
- **El Gestor del Área de Reclutamiento** tiene relación con la Dirección Provincial del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, con el Campus Universitario y con los directores de los Centros Educativos de Ceuta y los Centros Educativos españoles en Marruecos.
- **El Gestor del Área de Patrimonio** tiene relación con la Gerencia Territorial del Catastro, la Abogacía del Estado, la ciudad autónoma de Ceuta (Consejería de Fomento, Medio Ambiente y Patrimonio), la Delegación del Gobierno (Área Funcional de Fomento), así como con empresas relacionadas con el mantenimiento y rehabilitación de viviendas.

Cabe destacar la celebración anual del **Día de la Delegación,** donde se invita a autoridades de la SDG de Administración Periférica y de la ciudad autónoma de Ceuta, así como a todos los miembros de la Delegación y sus familiares, a los representantes de los centros escolares participantes en el concurso Carta a un Militar Español, a los Reservistas Voluntarios y a otros colectivos que mantienen relación con la organización. Este acto institucional se aprovecha de manera formal para transmitir las acciones llevadas a cabo durante el año y comprometerse con todos los GI allí representados, así como para reconocer la labor de personas que han colaborado con la Delegación, entregar los premios a los escolares finalistas del concurso antes mencionado y hacer entrega de las medallas otorgadas a los miembros de la Delegación.

Los líderes responden de su actuación ante la sociedad garantizando que sus colaboradores actúan de manera ética, transparente, responsable e íntegra. Un claro ejemplo de ello es la coordinación de las actividades empresariales llevada a cabo por el Servicio de Prevención de Riesgos Laborales, donde las empresas adjudicatarias de servicios confirman que se adecuan al nivel de protección y seguridad que marcan los estándares de la DDCEU.

Para dar respuesta con objetividad e imparcialidad a los derechos de los GI, se ha impulsado por parte de los líderes las siguientes acciones:

- En línea con la legislación vigente, cualquier persona que se relacione con la Delegación puede presentar la correspondiente queja o sugerencia respecto a la atención o servicios prestados por la misma o de cualquier otro organismo de la Administración General del Estado. Para ello la Delegación ha implantado el **Buzón de Quejas y**

Sugerencias (Q&S). Se han colocado tres buzones, uno en cada área de gestión. El control y la gestión corresponde al negociado de Registro General de la Secretaria General. Estas permiten la valoración del origen del problema y adoptar las medidas o acciones de mejora necesarias.

- Como complemento a este buzón, se ha establecido un **Procedimiento de Parte de Acciones de Mejora**, abierto a cualquier persona relacionada con la administración, que permite canalizar las propuestas realizadas por personas y clientes, permitiendo a los líderes conocer de primera mano, las necesidades y expectativas de estos.
- Se ha elaborado un tríptico de actuación frente al acoso sexual y acoso por razón de sexo, a disposición para todo aquel que lo requiera en papel en el Área de Personal y Apoyo Social y en los tablones de anuncios, así como en el sitio web propio.
- Para facilitar el ejercicio de los derechos de Acceso, Rectificación, Oposición, Cancelación, Portabilidad, Olvido y Limitación (ARCOPOL), contemplados en la Ley Orgánica de Protección de Datos (LOPD), se ha elaborado un Procedimiento de Seguridad con su correspondiente tríptico, expuesto en todas las oficinas con atención al público, publicado en la página SharePoint y en el Boletín de la Delegación y a disposición de los usuarios en la oficina de Registro General.
- Para facilitar las gestiones con armas particulares de aquellos usuarios que quieran depositar, inutilizar, vender o transferir armas, se ha diseñado un tríptico, publicado en la página SharePoint e incluido en el Boletín de la Delegación, que contiene las actuaciones a realizar.

Desde el año 2007 se han llevado a cabo encuestas sobre Satisfacción de los Usuarios de los Servicios Prestados en las Delegaciones, Subdelegaciones y sus Oficinas Delegadas por parte de la VICESEGENTE. A partir de los resultados obtenidos y en base al informe remitido con los datos de todas las DSO, la Delegación realiza una serie de comparaciones de resultados (*benchmarking*), con el objeto de identificar prácticas más eficientes llevadas a cabo por otras organizaciones y establecer objetivos realistas a alcanzar (Criterio 6).

No obstante, para completar la información obtenida por esta encuesta, la DDCEU desde 2007 ha venido realizando encuestas de satisfacción propias. De esta forma se puede realizar un análisis de la percepción de los clientes más adecuado a las necesidades de la Delegación. Como ejemplo, la encuesta incluye cuestiones relacionadas con la percepción de la calidad. Los resultados de estas encuestas han sido un factor clave para la determinación de la estrategia a seguir en relación con los Grupos de Interés.

El resultado de las encuestas es analizado por el Negociado de Calidad, apoyado por el Subcomité, quien posteriormente presenta las propuestas de mejora al CdC. Es este último organismo el que decide la implantación de las medidas más adecuadas y es el encargado de asignar los recursos necesarios.

Además, la DDCEU, participa en actividades en beneficio de la sociedad en general, como puede observarse en la siguiente figura:

ACTIVIDAD	GI	OBSERVACIONES
Difusión de campañas de donación de sangre	Todos	Difusión mediante el Boletín Informativo y tablones de anuncios
Apoyo a Campañas de donación de médula ósea	Centros Escolares	Conferencias y difusión mediante Noticias en Intranet
Participación en el 40 aniversario de la Constitución	Centros Escolares	Coordinación con Centros Escolares y difusión de las mismas
Difusión de la cultura de Defensa	Todos	Organización de conferencias en Centros Escolares
Difusión de la cultura de Defensa	Todos	Organización de exposiciones de acceso público
Información sobre la carrera militar	Centros docentes y Universidad	Conferencias sobre formas de ingreso y trayectoria profesional
Información sobre la carrera militar	Todos	Atención en stands en ferias de empleo, educación, etc.
Contratos menores	Sociedad	Contratación de obras menores que repercuten en la empresa local
Colaboración elecciones sindicales	Personal civil adscrito	Colaboración en las campañas electorales de los diferentes grupos sindicales
Llamadas de asistencia a personal retirado y derechohabientes durante el estado de Alarma (SARS-Covid-19)	Personal Retirado y Derechohabientes	Llamadas de atención y asistencia al personal militar retirado y derechohabientes (viudas).

Figura 1.c.1. Actividades conjuntas con GI en beneficio de la sociedad en general

De estas acciones cabe destacar la realización de llamadas al personal militar retirado y a sus derechohabientes (viudas) en 2020. Estas llamadas tuvieron como objetivo identificar y prestar apoyo a aquellas personas que, dada la situación de restricción de movimiento y de riesgo para la salud, quedaran desatendidas durante el estado de alarma. Los apoyos prestados principalmente fueron los siguientes:

- Información sobre actuación en caso de síntomas de la enfermedad.

- Actuación para la emisión de recetas y obtención de medicamentos.
- Adquisición de alimentos.
- Proporción de mascarillas y guantes.
- Emisión de partes de reparación en viviendas.

Así mismo, personal cualificado (psicólogo) de la DDCEU prestó atención psicológica a las personas que, a criterio del personal que realizaba las llamadas, parecían más vulnerables.

PERSONAL	Nº DE PERSONAS CONTACTADAS	Nº DE APOYOS REALIZADOS	SEGUIMIENTO PSICOLÓGICO
Personal Militar Retirado	94	49	11
Derechohabientes (viudas)	180	91	13

Figura 1.c.2. Personal contactado durante el Estado de Alarma decretado por la Crisis Sanitaria del SARS Covid-19

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

Los líderes buscan ser una referencia para las personas y generar una cultura de implicación y de pertenencia, de mejora continua y de responsabilidad ante los resultados; consideran importante la trasmisión de la información y del conocimiento entre todo el personal de la organización. Para ello tienen establecidos y definidos sus canales de comunicación. Este **flujo de comunicación** se desarrolla en dirección ascendente, descendente y horizontal y es utilizado no sólo como vía de información, sino también como recogida de propuestas y necesidades.

Los líderes de la Delegación refuerzan la cultura de excelencia a través de las siguientes acciones:

1º Impulsando la comunicación interna: plan que está desplegado en todos los niveles y basado en las siguientes herramientas:

- **Buzón de Q&S**.
- **Procedimiento de Partes de Acción de Mejora.**
- **Reuniones diarias entre el Delegado y los gestores de las áreas funcionales.**
- **Medios informáticos:** la totalidad de las personas tienen acceso a la intranet del MINISDEF.
- **SharePoint de la DDCEU**.
- **Tablones de anuncios:** la organización dispone de tablones de anuncios en todas sus áreas funcionales. Estos son actualizados periódicamente y permiten que personas y clientes puedan acceder fácilmente a información de interés.

UBICACIÓN	Nº	INFORMACIÓN
Entrada principal del edificio (Planta Baja)	3	Misión, Visión y Valores. Seguridad. Boletín Informativo DDCEU. Exposiciones públicas. Normativa general y novedades. Asociaciones militares. Indicadores de la CS. Trípticos. Carta de Servicios de la DDCEU. Certificación medioambiental.
Área de Reclutamiento (Planta Baja)	1	Información general sobre los procesos selectivos de ingreso en las FAS. Plazas publicadas.
Área de Patrimonio (Segunda Planta)	1	Misión, Visión y Valores. Ofertas de inmuebles en Ceuta. Datos de solicitantes de vivienda de arrendamiento especial admitidos. Trípticos. Carta de Servicios.
Secretaría General (Cuarta Planta)	1	Misión, Visión y Valores. Orden del día del establecimiento. Trípticos Carta de Servicios.

Figura 1.d.1. Tablones de anuncios e información ofrecida

- **Contactos informales**: los líderes promueven y participan en contactos informales con el resto del personal de la organización dentro y fuera de las instalaciones, contribuyendo a la idea de equipo. Sirva como ejemplo la realización de eventos para despedir a los miembros de la Delegación que se jubilan o cambian de unidad y en festividades como la Navidad, donde el Delegado, en nombre de la Delegación, dirige unas palabras de agradecimiento y reconocimiento al personal que se despide y anima a mejorar al resto.

2º Fomentando y facilitando la participación de las personas en actividades de calidad: los líderes refuerzan una cultura de excelencia, animando a las personas a tomar parte en las acciones encaminadas a implantar el sistema de gestión de calidad, principalmente mediante la participación en los diversos equipos de trabajo (Figuras 7.b.1 y 7.b.2).

Además, en 2015 fue actualizado el **Plan de Acogida,** que proporciona al personal de reciente incorporación conocimientos generales sobre la organización y sobre las funciones básicas del puesto de trabajo asignado, información útil de los servicios más relevantes de la ciudad (colegios, sanidad, etc.), así como nociones básicas sobre la política medioambiental, de prevención de riesgos laborales y de los procedimientos y actividades relacionadas

con la calidad. Este plan tiene como objetivo fomentar la implicación de las personas y responsabilidad frente a los resultados desde el primer momento.

3º Mediante el reconocimiento: los líderes reconocen los esfuerzos y los logros de las personas oportuna y adecuadamente en el marco de posibilidades que les permite el sistema mediante:

- **Condecoraciones y recompensas**: la SDG de Administración Periférica tiene establecido un procedimiento de tramitación de las propuestas de recompensas con ocasión de la Pascua Militar y el Aniversario de la Coronación de S.M el Rey. El Delegado, en función de los cupos establecidos y de los méritos, eleva su propuesta definitiva para el personal que se haya hecho merecedor a una de ellas.
- **Reconocimientos económicos**: el MINISDEF tiene establecidos los complementos de Dedicación Especial (militares) y Productividad (funcionarios). El Delegado, en función de las disponibilidades económicas, la dedicación, la implicación, la cantidad y calidad en el trabajo, así como de las iniciativas realizadas en el desempeño de sus obligaciones, determina con carácter mensual el personal que es merecedor de recibir la asignación del correspondiente complemento. Es de destacar en este aspecto, el reparto del premio económico otorgado en 2017 tras la obtención del Premio a la Excelencia en la Gestión, donde se valoró la participación en las tareas de calidad.
- **Reconocimientos personales**: cuando el número de condecoraciones o la disponibilidad económica no permite el reconocimiento a algún componente de la Delegación, se aprovechan actos o reuniones en las que están presentes la mayor parte de los componentes para reconocer sus méritos y trayectoria profesional públicamente.

4º Fomentando la igualdad de oportunidades: la DDCEU, como organismo público, garantiza la igualdad de oportunidades y la objetividad en todos los procesos de selección y promoción de personal. En tal sentido, además de las exigencias legales, considera de manera activa medidas de conciliación familiar y laboral (permisos, vacaciones, horarios, etc.), favoreciendo así el desarrollo personal y profesional de las personas.

5º Apoyando a las personas de la organización para que hagan realidad sus planes, objetivos y metas: los líderes impulsan la carrera profesional, fomentando la realización de cursos de formación externa e interna (Criterio 7). La organización tiene implantado un Plan de Formación Interna que contempla la realización de actividades formativas de distinta índole que complementa la formación externa y se elabora en base a las necesidades de la organización y la demanda de las personas. Estas actividades están relacionadas principalmente con la calidad, la gestión y el desarrollo de actividades propias del puesto de trabajo, aplicaciones informáticas y seguridad y salud en el trabajo. Estas actividades formativas están orientadas a la innovación tecnológica, mejora de procedimientos, análisis de resolución de problemas en procesos y en la atención al público (Subcriterio 3.b).

Por otro lado, los líderes impulsan y favorecen la promoción y movilidad del personal civil mediante solicitudes de comisiones de servicio en niveles superiores (Criterio 3).

El impulso de la cultura de excelencia realizado por los líderes queda evidenciado en los resultados de las ECL, donde los conceptos de Comunicación y Promoción e Igualdad tienen una valoración muy por encima de los objetivos establecidos (Subcriterio 7.a).

6º Establecimiento de medidas para anticiparse a los cambios y para la inmediata implantación de las mejoras prioritarias. Estas son, principalmente, el establecimiento de proyectos en la Planificación Operativa, la ejecución de las acciones de mejora del Plan de Mejora Continua Anual, los Partes de Acción de Mejora y el Plan de Gestión del Cambio.

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

La DDCEU adapta su estructura a las necesidades actuales y futuras, reorientando el rumbo de la organización dentro de una orgánica de primer nivel, donde se modifican negociados y se adecúa la distribución del personal y de los medios a los requerimientos de la Delegación.

Los líderes de la DDCEU son flexibles y demuestran su capacidad para tomar decisiones fundadas y oportunas que implican cambios en la organización, basadas en la información disponible, en su experiencia y conocimiento y considerando su impacto potencial en la misma.

Un ejemplo de esta capacidad de adaptación ha sido la adopción de medidas para garantizar la protección de clientes y personas durante la aún vigente crisis del SARS COVID-19, desde el primer momento. De forma global estas medidas han sido:

- Creación de turnos de trabajo para evitar la concentración de las personas.
- Remisión de mensajes de concienciación y colocación de carteles.
- Establecimiento de Cita Previa para la atención de los clientes.
- Impulso de las medidas electrónicas de relación con la Delegación.
- Adaptación de los puntos de atención al cliente para evitar la proximidad en el trato.
- Elaboración y distribución de mascarillas de fabricación manual cuando su adquisición no era posible.
- Adquisición y distribución de mascarillas homologadas desde el momento que era posible su compra.
- Adquisición y distribución de gel hidroalcóhico en todas las dependencias.
- Información a personas y clientes de los cambios normativos (adquisición de medicamentos, atención sanitaria, etc.) referentes al Covid-19 mediante correos electrónicos.

Como resultado de estas medidas no se ha producido ningún contagio dentro de las instalaciones de la Delegación, a pesar de que algunas personas de la organización han padecido la enfermedad.

Los líderes demuestran su capacidad de adaptación e innovación en los procesos mediante la elaboración de procesos y actividades propios (Criterio 5), incrementando y mejorando los establecidos por niveles superiores, adaptándose a las necesidades de gestión de su personal, así como en el desarrollo e implantación de las TIC (aplicaciones de diversa índole para controlar las actividades relacionadas con la calidad, bases de datos, el sitio web propio, etc.).

El proceso mediante el cual la información se analiza y emplea para gestionar los cambios viene definido en el **Plan de Gestión del Cambio**, que garantiza la adaptación de la organización a los cambios producidos en su entorno. Este se elaboró con el objeto de desarrollar la Mejora nº 3 identificada en el Plan de Mejora Continua de 2016, donde se manifestó la necesidad de sistematizar el análisis, la realización y la valoración de los cambios producidos en la organización.

Por otro lado se estima la necesidad de realizar una valoración posterior a la realización del cambio, en un determinado plazo, y sobre si el cambio ha sido positivo o no. La evaluación de la eficacia de los cambios introducidos es realizada por el responsable del cambio. Los resultados obtenidos son expuestos al CdC, proponiendo nuevas acciones de mejora y son presentados al resto de la Delegación mediante charlas informativas.

La DDCEU establece como primer paso para realizar una correcta gestión del cambio la identificación de los fenómenos que pueden afectar a su funcionamiento. Estos son:

<u>Fenómenos externos</u>

Son aquellos cuyo origen es ajeno a la organización y son:

- Cambios normativos, originados por organismos superiores (ley, real decreto, orden ministerial, instrucción técnica, etc.), que afectan al cumplimiento de sus funciones.
- Las limitaciones o cambios producidos en las asignaciones presupuestarias a la organización.
- Las modificaciones de los puestos de

trabajo para personal civil y militar.

- Los cambios producidos en la publicación de procesos selectivos para el ingreso en escuelas y academias militares.
- Cambios que afecten a la gestión del patrimonio y viviendas militares.
- Situaciones que por su entidad afecten al funcionamiento de la Administración General del Estado (grandes catástrofes, crisis sanitarias, etc.).

Fenómenos internos

Son los originados dentro del seno de la organización:

- Cambios en la estrategia de la calidad de la organización.
- Cambios en la asignación de cometidos o de estructura de las áreas funcionales.
- La evaluación de distintos resultados (clientes, personas, sociedad y procesos).

La clasificación de los cambios se hará en base a la amplitud de las áreas afectadas y a la repercusión del cambio. Se dividen en:

- Generales: Afectan al conjunto de la organización y al desarrollo de sus funciones y afectarán a la estructura o a los cometidos de la Delegación.
- Locales: Limitados a aspectos concretos del funcionamiento de la Delegación o de alguna de sus áreas funcionales.

No obstante, existen ciertas limitaciones a la hora de realizar un cambio, estas son:

- Mantener la realización y cumplimiento de la misión.
- Garantizar una adecuada atención al público.
- Realizar una correcta gestión de los recursos humanos, materiales y económicos.

Todo cambio se realizará siguiendo los siguientes pasos:

1º. Identificación de la necesidad del cambio por líderes o personas.

2º. Solicitud de la realización del cambio.

3º. Análisis del cambio por parte del Comité de Calidad y aprobación por parte del Delegado.

4º. Designación de los responsables para su implantación.

5º. Difusión del cambio y sus efectos a la Delegación.

Con la idea de generar y priorizar ideas creativas con un enfoque estructurado, la Delegación ha establecido el Procedimiento de **Partes de Acción de Mejora**, que permite que las personas de la organización, bien por iniciativa propia o por sugerencias realizadas por clientes, elaboren el correspondiente parte. Dicho parte es remitido al Negociado de Calidad, quien lo presenta al CdC para su análisis, aprobación, asignación de medios correspondientes y establecimiento de plazos para su implantación y difusión.

	ASUNTO	ÁREA
2016	Procedimiento de atención a personas con discapacidad	CALIDAD
	Sustitución luces convencionales por LED	INSTALACIONES
	Creación del Negociado de Calidad	CALIDAD
	Empleo de papel reciclado	MEDIOAMBIENTE
2017	Colocación de barandillas escalera principal	INSTALACIONES
	Colocación sillas en zona de espera	INSTALACIONES
	Difusión de la Carta de Servicios	CALIDAD
	Contenido SharePoint SEGEN	TIC
	Contenido SharePoint APAT	TIC
	Contenido SharePoint APAS	TIC
	Contenido SharePoint AREC	TIC
	Mejora de iluminación escaleras	INSTALACIONES
2018	Formación RCP (Área cardio segura)	FORMACIÓN
	Capacidad de impresión para usuarios	CALIDAD
	Actualización del tríptico armas	GESTIÓN
	Actualización del tríptico de acoso laboral	GESTIÓN
	Actualización de folleto de instrucciones para personal en reserva	GESTIÓN
	Proceso / actividad actas destrucción material clasificado	GESTIÓN
	Mejora proceso de Asuntos Generales	GESTIÓN
	Revisión del proceso / actividad altas / bajas personal DD/SDD	PROCESOS
	Revisión del proceso / actividad Pruebas Físicas	PROCESOS
	Actualización del Proceso Pensionistas y Mutilados Marroquíes	PROCESOS
	Elaboración del formulario previo cita gestor APAT	GESTIÓN
	Reestructuración negociado PM y AG	GESTIÓN
	Ubicación desfibrilador AREC	CALIDAD
	Colocación de tiras anti-deslizantes en escaleras principales	INSTALACIONES
	Instalación de aires acondicionados en AREC	INSTALACIONES
	Incremento de puestos de exámenes en el Centro de Selección (AREC)	TIC
	Acondicionamiento del gimnasio / zona de pruebas físicas	INSTALACIONES
	Mejora y acondicionamiento WC femenino AREC	INSTALACIONES
	Mejora luz WC caballeros	INSTALACIONES
	Acciones de concienciación medioambiental	MEDIOAMBIENTE
	Actualización del Boletín Informativo	CALIDAD
2019	Habilitación de Salida de Emergencia en AREC	PRL
	Firma digital de documentación PDF en SIMENDEF	TIC
	Colocación de medios antideslizantes en acceso secundario al edificio	PRL
	Solicitud charla de recordatorio RCP	PRL
	Modificación del procedimiento de Q&S	CALIDAD
	Inclusión de nuevo sello en escritos SIMENDEF	CALIDAD
	Actualización mensaje LOPD en escritos	GESTIÓN
	Evaluación de las bases de A/C COBRA en Reclutamiento	PRL
2020	Medidas preventivas de la DDCEU ante la crisis sanitaria	PRL
	Modificación del formato de fichas de personal	CALIDAD
	Establecimiento de horario para práctica deportiva del personal de la DDCEU	GESTIÓN
	Inserción de Noticias en SharePoint	TIC
	Mejora de la aplicación de Control de Procesos	GESTIÓN
	Mejora de la aplicación de Resultados de las ECL	CALIDAD
	Mejora de la aplicación de Resultados de las ESC	CALIDAD

Figura 1.e.1. Partes de Acción de Mejora realizados desde 2016

Así mismo, anualmente es redactado el **Plan de Mejora Continua**, elaborado en base a los resultados obtenidos en la autoevaluación, y donde son identificadas y priorizadas las posibles mejoras, dependiendo de su impacto en la organización y las posibilidades de implantación. A su vez, son definidas las fases

necesarias para su despliegue así como los recursos necesarios.

La Secretaría General lleva a cabo un seguimiento periódico de los contratos de obras y servicios, además de proponer los trasvases entre partidas presupuestarias necesarios a fin de mantener la rentabilidad, eficacia y eficiencia de la organización. También se realiza un control periódico del material inventariable, renovando aquel material obsoleto y cubriendo las necesidades de las diferentes dependencias. Por otro lado, y dada la importancia de este recurso, la DDCEU tiene establecidas una serie de medidas de actualización, asignación y control del material informático para cubrir todas las necesidades.

La organización ha asumido desde el principio los compromisos medioambientales del MINISDEF que puedan afectarle. Tiene implantado un **Plan de Gestión Medioambiental,** que afecta a todas las actividades desarrolladas por el personal destinado, por los usuarios y por las distintas empresas contratadas que desarrollen su actividad en el interior de sus instalaciones (Subcriterio 4.c).

Criterio 2. ESTRATEGIA

La DDCEU, 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, en su Plan Estratégico se contempla un análisis exhaustivo de dicho entorno. En el citado plan se considera la necesidad de encaminar las acciones de la organización hacia la obtención de resultados útiles para el escenario del que la Delegación forma parte y al que está obligada a rendir cuentas, aportando suficientes soluciones a los desafíos y oportunidades que ofrece la sociedad.

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

La DDCEU tiene perfectamente identificadas las **políticas públicas que le afectan** (Ley del Procedimiento Administrativo Común, Ley de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno, Responsabilidad Social Corporativa, Políticas de Eficiencia Energética y Gestión Medioambiental, Ley de Protección de Datos, etc.). Estas normas quedan reflejadas en los procesos definidos por la SDG de Administración Periférica. Las personas son convocadas y asisten de forma periódica a cursos de formación interna y externa relacionados con la aplicación de las diferentes políticas públicas que les afectan.

Los Grupos de Interés se definen en base a lo establecido en el RD 308/2007, de 2 de marzo, sobre organización y funcionamiento de las Delegaciones de Defensa y a la Orden DEF/ 91/2008, de 22 de enero por la que se desarrolla la organización y funcionamiento de las mismas. Los derechos de estos están expresados como compromisos en la Carta de Servicios de la Delegación.

GRUPO DE INTERÉS		SEGMENTACIÓN	ACCIONES
Clientes	Militares	Reserva	Viviendas, TMI, Armas, Estafeta, Ayudas Sociales, Tarjetas Sanitarias, etc. Quejas y sugerencias. Difusión de la cultura de Defensa.
		Retirados	
		Adscritos	
		Reservistas	
		Pensionistas y mutilados marroquíes	
		Usuarios de viviendas militares	
	Derechohabientes	Esposas	Paga de viudedad, Viviendas, TMI, Armas, Estafeta, Ayudas sociales, etc. Quejas y sugerencias.
		Hijos	
		Viudas	
		Huérfanos	
	Personal Funcionario	Personal destinados en UCO de Ceuta	Tramitación de documentación. Gestión de Bolsa de Trabajo, para contrataciones. Realizar y gestionar contratos. Negociación de horarios. Formación. Registro de documentación.
	Personal Laboral	Personal destinado en UCO de Ceuta Junta de Personal de Funcionarios	Tramitación de documentación. Comunicaciones. Formación. Registro de documentación.
	Otros	Aspirantes a Centros Militares de Enseñanza (MTM, RV y Academias)	Gestión de convocatoria. Difusión de la cultura de Defensa.
		Personal exmilitar	Expedición de certificados varios.
		Reservistas dependientes de la DDCEU (Voluntarios y de Especial Disponibilidad)=	Gestión del personal dependiente. Difusión de la cultura de Defensa.
Personas	Personal DD	Personal Militar	Gestión individualizada del personal destinado. Atención a necesidades y expectativas.
		Personal Funcionario	
		Personal Laboral	

ORGANISMOS, ENTIDADES	Centros de enseñanza	IES y CEIP	Información y Captación de personal para las FAS. Difusión de la cultura de Defensa.
		Universidad y UNED	
		Formación Profesional	
	Administración Pública	Ciudad autónoma	Propiedades afectadas y desafectadas. Registro de documentación. Facilitar gestión de documentación. Facilitar contratación de personal. Acciones protocolarias. Solicitudes de apoyos. Difusión de la cultura de Defensa.
		INSS e INGESA	
		SEPE	
	Administración Militar	SDG de Admón. Periférica	Procedimientos, órdenes, informes, créditos, etc.
		DIGENPER	Adecuar los Procesos Operativos del Área.
		DIGEREM	Adecuar los Procesos Operativos del Área.
		INVIED	Adecuar los Procesos Operativos del Área. Materias presupuestarias.
		Unidades de la COMGECEU	Intercambio de información, colaboraciones, reuniones de trabajo. Propiedades afectadas. Personal Civil de UCO.
		Otras UCO,s	
	Sindicatos	UGT	Gestión de necesidades de los trabajadores. Evitar discrepancias entre las UCO y las entidades por cuestión de personal.
		CC.OO	
		Otros	
	MCS	Prensa Escrita	Difusión de la cultura de Defensa. Dar a conocer actividades realizadas de la Delegación. Satisfacer las necesidades de información de la ciudadanía (licitaciones de obras, convocatorias ingreso a FAS, etc.). Remisión de información de las distintas convocatorias (MTM, RV y Academias) y solicitud de difusión de esta
		Emisoras de radio y TV	
Ciudadanía		Asociaciones	Informar y conocer las necesidades de la ciudadanía respecto a las FAS. Solicitud de Información, atención a necesidades y colaboración. Registro de documentación. Difusión de la cultura de Defensa.
		Ciudadanía en general	
Proveedores		Suministradores diversos	Colaboración y coordinación para satisfacer necesidades de vida y funcionamiento y de mantenimiento de instalaciones.

Figura 2.a.1. Grupos de Interés Internos y Externos definidos en el Plan Estratégico

Con el objetivo de **interpretar y anticiparse al impacto**, tanto a nivel general como local, a largo y corto plazo, a los diferentes cambios que se pueden producir a nivel político, legal, organizativos, etc., la DDCEU basa su estrategia en un análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO), del cual se derivan las Líneas Estratégicas y donde se identifican los factores clave para el éxito.

En este análisis se incluyen aquellos aspectos futuros relevantes que pueden afectar a la organización (implantación mayor de la administración electrónica, cambios legislativos, etc.), identificándose potenciales escenarios que requieran medidas organizativas y procedimentales. Sirvan como ejemplo las realizadas en previsión de la implantación de la Oficina de Asistencia en Materia de Registro y el Apoderamiento de usuarios, donde la DDCEU ha realizado acciones formativas y modificaciones estructurales.

Figura 2.a.2 Fases del desarrollo de la Estrategia en DDCEU

Todos los aspectos analizados en el DAFO son priorizados, especialmente con aquellas amenazas que pueden poner en peligro el rendimiento de la Delegación.

Del último análisis DAFO se han identificado las siguientes debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades:

Debilidades:

1º. Ausencia de organismos locales de referencia en materia de calidad.
2º. Falta de formación específica para los puestos a desempeñar en el personal de nuevo ingreso en la Delegación.
3º. Limitaciones de acceso a los cursos de formación del MINISDEF y del INAP.
4º. El elevado volumen de trabajo dificulta el trabajo en asuntos relacionados con la calidad, haciendo que estas acciones supongan una carga de trabajo adicional. Además, la organización incrementa anualmente el número de actividades.
5º. Elevada edad media de las personas de la organización.
6º. Plantilla de personal muy ajustada a los cometidos asignados.
7º. No se disponen de créditos específicos para mejora de la infraestructura.
8º. Los resultados de percepción de algunas áreas están condicionados por las actuaciones de otros organismos o de empresas, limitando las posibilidades de la Delegación de influir en la satisfacción de los clientes y por lo tanto de los resultados de satisfacción.
9º. La falta de concienciación social en materia de cultura de Defensa podría considerarse como una posible amenaza a la imagen de la

institución y por consiguiente, de la Delegación de Defensa.
10º. Carencia de organismos en camino a la Excelencia a nivel local que dificulta las alianzas.

Amenazas:
1º. Cambios en la estructura y plantillas de la Delegación atendiendo a criterios ajenos a la organización.
2º. Cambios en la normativa que rige los servicios derivados de la Misión de la Delegación.
3º. Disminución de los créditos asignados y en los recursos materiales a asignar a la Delegación.
4º. La jubilación del personal civil y la no reposición de este, por cuestiones ajenas a la organización, produce una reducción paulatina del personal civil (Funcionario y Laboral).
5º. Existen diferencias de volumen de trabajo en diferentes áreas, originadas por la naturaleza del trabajo en sí. Esto puede provocar insatisfacción entre las personas.
6º. Los procesos están sujetos a la aplicación de normativa de distinta naturaleza (Leyes, Disposiciones, Órdenes Ministeriales, Reales Decretos, etc…) y de distintos organismos (Ministerio de Defensa, Ministerio de Hacienda y Función Pública, etc.). Esto puede provocar que las actividades incluidas en los procesos queden desfasadas y se produzcan errores en la ejecución de estas.
7º. Los diferentes cambios en lo relativo a las Oficinas de Asistencia en Materia de Registro, que afecta de forma muy directa a la Delegación, pueden provocar la necesidad de cambios en la organización.
8º. La cada vez más común relación con la Administración por medios electrónicos requiere una rápida adaptación de medios, procedimientos y formación.
9º. Las catástrofes naturales, así como las crisis sanitarias pueden afectar considerablemente de forma temporal o permanente al cumplimiento de la misión. Un ejemplo claro de ello es la actual pandemia de COVID-19, que ha provocado una disminución considerable en el número de gestiones realizadas, así como la necesidad de adaptarse a las necesidades y requerimientos sanitarios.

Fortalezas:
1º. Líderes comprometidos con la excelencia.
2º. Normativa interna de calidad bien estructurada y orientada a satisfacer las necesidades de los distintos Grupos de Interés.
3º. La “Misión, Visión y Valores”, la estructura y las relaciones de la Delegación están perfectamente definidos, documentados y asumidos por líderes y personas.
4º. La práctica totalidad de los componentes de la Delegación tiene una capacidad demostrada para desempeñar sus tareas, las cuales están perfectamente definidas mediante los procesos (de Administración Periférica y propios). Estos permiten que la misión sea cumplida con la máxima eficacia.
5º. Por otro lado, la comunicación entre personas y líderes es continua y accesible, haciendo que los miembros de la Delegación se sientan completamente implicados los asuntos relacionados con la calidad.
6º. Sociedad: La Delegación de Defensa es un organismo con prestigio reconocido en la ciudad por diferentes motivos:

- **La representación institucional** del Delegado y de los componentes de la Delegación es elevada (actos civiles y militares, ferias, presencia en Centros Educativos, etc...).
- **Las Misiones** asignadas repercuten en gran cantidad de personas y organismos.

7º. Todas las Áreas de la Delegación están ubicadas en el mismo edificio, situado en un lugar céntrico de la ciudad, haciendo el acceso muy adecuado para los Grupos de Interés.
8º. La proactividad, cualificación y experiencia de las personas hacen que las gestiones se realicen con la máxima eficacia y eficiencia. l
9º. En lo que a medioambiente se refiere, la DDCEU está integrada dentro de un Sistema de Gestión Ambiental implantado por la Base Discontinua de Ceuta, que afecta a todas las instalaciones del Ejército de Tierra de la ciudad.
10º. El conocimiento es gestionado de una forma efectiva; la información “almacenada”, la experiencia y la formación individual adquirida con los años, son una fuente extraordinariamente valiosa de conocimiento.
11º. La Delegación es una unidad de referencia en materia de calidad en la ciudad de Ceuta.

Oportunidades:
1º. El compromiso con la excelencia y los esfuerzos en mejorar los resultados en las evaluaciones garantizan a la DDCEU una

mejora continua en los servicios prestados. Esta mejora continua permitirá la optimización de recursos y, junto con la gestión por procesos, se podrá hacer frente de forma eficiente a la manifestación de las amenazas de reducción de personal.

2º. Convertirse en organismo de referencia y formación en calidad para las entidades de la ciudad que quieran emprenderlo.

3º. Mejorar los servicios prestados dados los cambios estructurales y misiones de determinados organismos del MINISDEF.

4º. Aprovechar al máximo el conocimiento, de forma que toda la información obtenida y las capacidades de las distintas personas favorezcan a la difusión correcta de la información (la información llegará adonde tiene que llegar), el fácil acceso a la misma (los conocimientos útiles deben ser accesibles para quien los necesita), y el aprovechamiento de la experiencia, logrando la satisfacción personal y el aprendizaje de quien lo requiere.

Las encuestas se realizan con la periodicidad establecida en el **Plan de Encuestas**. Los resultados obtenidos son analizados por el Negociado de Calidad y expuestos al CdC, quien concretará las acciones necesarias para mejorar aquellos resultados menos satisfactorios. Un ejemplo es el desarrollo de un Plan de Formación Interna, con el objetivo de satisfacer las necesidades de personal en materia de formación. Otro ejemplo es la realización de jornadas de formación en materia de atención presencial, para mejorar la percepción que los clientes tienen de la Delegación.

Es de destacar que las encuestas realizadas a clientes tienen como prioridad evaluar el servicio recibido (Subcriterio 6.a).

FRECUENCIA	ESTUDIO	ORIGEN
Anual	Encuesta de Satisfacción de Clientes.	VICESEGENTE
Anual	Encuesta de Satisfacción de Clientes.	DDCEU
Anual	Encuesta de Clima Laboral.	DDCEU

Figura 2.a.3. Encuestas realizadas y frecuencia

Se han establecido contactos con otras DSO, con el objeto de intercambiar información, comparar resultados, analizar las mejoras, etc. Como ejemplo, durante el año 2016, la Jefa del Negociado de Calidad recibió formación presencial en la Subdelegación de Defensa en Burgos. También se mantienen contactos estrechos, mediante el correo electrónico principalmente, con las Delegaciones de Defensa en Burgos, Melilla y Málaga.

VICESEGENTE creó un Foro de Calidad Electrónico para las distintas DSO, para acceder a distintos informes y documentos que permiten la comparación de indicadores.
Los Planes Estratégicos son revisados, como mínimo, una vez al año. También está prevista su revisión extraordinaria siempre que se produzcan cambios en el entorno, en el marco normativo y en las necesidades y expectativas de los GI.

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

El Plan Estratégico contempla las Líneas Estratégicas, alineadas con la Misión, Visión y Valores, con el objeto de medir su rendimiento de forma periódica.

Como se ha indicado en el Subcriterio 1.b, la DDCEU ha desarrollado un **CMI** como herramienta para la supervisión del rendimiento de la organización y la comunicación de la estrategia. En este se desarrolla el Mapa Estratégico (Figura 2.c.2), donde se ofrece una visión de los objetivos desde diferentes perspectivas y se les asocia una serie de indicadores.

Desde 2006 la DDCEU se ha centrado en el desarrollo de planes y estrategias para afianzar los pasos que se van dando en el camino hacia la excelencia y para comprobar que la organización ha asumido los retos planteados, integrando en el trabajo diario las acciones implantadas, analizando los cambios e identificando nuevas necesidades. Estas necesidades detectadas como Áreas de Mejora se han analizado y priorizado en los correspondientes **Planes de Mejora Continua**, donde se establecen las fases y los plazos para su implantación, así como los recursos necesarios. Los criterios de priorización de las acciones de mejora son:

- Capacidad de implantación.
- Mejora en la percepción de los GI.
- Coste económico.
- Tiempo necesario.

	ACCIÓN DE MEJORA
2016	Elaborar de un Sistema de Gestión por Procesos. Elaborar de un Sistema de Indicadores. Elaborar de un Plan de Gestión del Cambio. Crear del Negociado de Calidad.
2017	Elaborar un Plan Estratégico de Calidad (2017-2019) y CMI. Elaborar un Plan de Formación Interna. Elaborar Plan de Gestión del Conocimiento. Modificar el Plan de Encuestas.

2018	Elaborar un Plan de Formación Específica de Calidad. Finalizar el Plan de Gestión del Conocimiento. Realizar un Plan de Análisis de Datos (*benchmarking*) con otras instituciones y Delegaciones. Revisar y Actualizar del Plan Estratégico 2017 – 2019. Elaborar un Plan de Análisis de Errores.
2019	Unificación de los Planes de Comunicación Interno y Externo, así como la actualización del contenido. Elaborar un Plan de Gestión de Recursos Materiales y Suministros. Implantar una encuesta dirigida para obtener información de los clientes. Implantar una encuesta de satisfacción de proveedores.
2020	Redefinición y revisión de los indicadores. Revisión de los objetivos de los indicadores estratégicos. Acciones de valoración de actividades formativas e impulso en implicación de las personas.

Figura 2.b.1. Mejoras identificadas en los Planes de Mejora Continua

Las **nuevas tecnologías** son un elemento clave en el desarrollo de las capacidades de la DDCEU y en la relación con los distintos GI, ya que permiten la correcta ejecución de los procesos, facilitan la comunicación, favorecen el seguimiento de las diferentes acciones de calidad y permiten el acceso a las fuentes de información necesarias.

Para mejorar el rendimiento de la Delegación se han unificado todos los procesos de Gestión, a los que todas las personas tienen acceso desde su puesto de trabajo, a través de intranet y del sitio web propio. Para su control, la DDCEU ha diseñado una aplicación informática **Control de Procesos** (Subcriterio 5.a)**.**

Las ECL incluyen cuestiones en las que se tiene en cuenta el equipamiento informático con el que se encuentra dotado el puesto de trabajo. Los resultados de dicha valoración son muy positivos, ya que a la vista de los resultados de dichas encuestas, no hay ningún puesto de trabajo que no tenga todas las necesidades cubiertas en lo relativo a dotación informática (Subcriterio 7.a).

En estas encuestas también se contemplan los apartados de Comentarios y Sugerencias y Propuestas Formativas. Lo expuesto en estos apartados se analiza con el objetivo de establecer acciones para la mejora del rendimiento y las capacidades de las personas.

PROPUESTA FORMATIVA	ACCIÓN REALIZADA
Curso SIMENDEF	Solicitud de Acción Formativa anual para personal civil.
Curso SIPERDEF	Solicitud de Acción Formativa anual para personal civil.
Curso de Gestión Patrimonial	Inclusión en Plan de Formación Interna.
Curso SOROLLA	Realización de Curso por personal destinado
Curso Base de Datos ACCESS	Inclusión en Plan de Formación Interna.
Curso de Administración Electrónica	Solicitud de Acción Formativa anual para personal civil.
Curso SELCON	Solicitud de Acción Formativa anual para personal civil.
Formación relativa a las Oficinas de Asistencia al Registro	Solicitud de Acción Formativa anual para personal civil.

Figura 2.b.2. Propuestas formativas identificadas en las ECL

Con objeto de controlar el rendimiento de la organización, periódicamente se elaboran memorias anuales, informes presupuestarios, informes de cumplimiento de la CS e informes de cumplimiento de las actividades, que son elevados a la SDG de Administración Periférica para su análisis.

Desde que se realizó la primera autoevaluación EFQM, la DDCEU no ha dejado de trabajar para avanzar en la excelencia de la gestión. Entre otras medidas adoptadas con este objetivo, la Delegación analiza, a través del **Foro de Calidad Electrónico,** su rendimiento y se compara con otras DSO, tomando como referencia los datos del seguimiento mensual de los indicadores de la CS y los informes de las diferentes encuestas.

El Negociado de Calidad estudia, analiza y compara los resultados y la tendencia de los mismos. En base a este estudio, realizado periódicamente, las posibles acciones de mejora consideradas son desarrolladas mediante los diferentes procedimientos que permiten la mejora continua, como son los Partes de Acción de Mejora o los Planes de Mejora Continua anuales.

Los resultados obtenidos en las autoevaluaciones EFQM, las Memorias de Calidad, así como los informes ejecutivos de los evaluadores elaborados tras las diferentes evaluaciones, son también algunos de los puntos de partida para emprender acciones que afiancen las Fortalezas, minimicen las Debilidades, permitan el aprovechamiento de las Oportunidades y la anticipación a las Amenazas.

La SDG de Administración Periférica informa a todas las DSO sobre las certificaciones de calidad obtenidas, lo que permite al CdC evaluar la situación de la DDCEU respecto a otras DSO.

Para la sistematización de la comparación de datos e información, la DDCEU ha desarrollado un **Plan de Análisis de Datos** (*benchmarking*). En el citado documento, la Delegación identifica, en base a una serie de criterios, cuáles son las organizaciones de referencia y los datos e información a analizar.

INFORMACIÓN ANALIZADA	DATOS COMPARADOS	ENTIDAD
Documentos de Calidad	Planes Estratégicos. Memorias de Calidad. Innovación.	DSO de Referencia
Resultados de la Carta de Servicios	Indicadores de la Carta de Servicios	Todas las DSO
Resultados ECL VICESEGENTE	Evaluación General. Valoración del Puesto de Trabajo. Valoración Global.	DSO de Referencia
Resultados ESC VICESEGENTE	Tangibilidad. Fiabilidad. Capacidad de Respuesta. Seguridad. Empatía. Servicio Recibido.	DSO de Referencia
Certificaciones de Calidad	Nivel obtenido	Todas las DSO

Figura 2.b.3. Información analizada y datos comparados

Los requisitos para identificar cuáles son las DSO de referencia son:

- Estructura similar: se consideran aquellas DSO que cuentan con Secretaría General/ Órgano de Apoyo, Área de Personal y Apoyo Social, Área de Reclutamiento y Área de Patrimonio.
- Entorno y problemática similar: por ello se ha escogido a la Delegación de Defensa en Melilla.
- Certificaciones de Nivel de Excelencia.

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

El PE tiene una clara estructura en cascada: Líneas Estratégicas, Objetivos Generales y Objetivos Operativos. Para el cumplimiento de cada una de las Líneas Estratégicas se establecen una serie de Objetivos Generales derivados de las mismas, que a su vez, para su consecución, implican el cumplimiento de una serie de Objetivos Operativos más concretos.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS	OBJETIVOS GENERALES
1ª Mantener e incrementar el impulso en la calidad.	OG 1.1 Mantener la certificación de calidad en +500. OG 1.2 Proyectar la cultura de calidad tanto en el ámbito del MINISDEF como en el de los órganos de las administraciones locales.
2ª Impulsar a las personas como el principal activo de la Delegación	OG 2.1. Mejorar la percepción que las personas tienen de la organización. OG 2.2. Mejorar las capacidades de las personas. OG 2.3. Gestionar el Conocimiento de la organización de forma óptima.
3ª La innovación, el aprendizaje y la mejora continua en la prestación de los servicios	OG 3.1 Mejorar los servicios prestados mediante la supervisión de los procesos contemplados en la Misión. OG 3.2 Innovar en las herramientas de trabajo. OG 3.3 Innovar en las actividades y procesos. OG 3.4 Gestionar el Cambio de forma eficiente.
4ª Mejorar los servicios prestados y la percepción de los Grupos de Interés	OG 4.1 Conocer en todo momento el grado de satisfacción de nuestros clientes. OG 4.2 Potenciar las alianzas con nuestros Grupos de Interés. OG 4.3 Ser un actor fundamental en la difusión de la cultura de Defensa en nuestro ámbito, considerándola como actividad prioritaria.
5ª Gestionar de forma eficiente y responsable los recursos económicos, informáticos y materiales asignados	OG 5.1 Gestionar los recursos económicos puestos a disposición de la Delegación con el máximo rigor. OG 5.2 Gestionar las instalaciones de la Delegación de manera sostenible, concienciando de ello a las personas. OG 5.3 Obtener el máximo rendimiento de los equipos CIS.

Figura 2.c.1. Plan Estratégico 2020-2022. Líneas Estratégicas y Objetivos Generales asociados

Además, como se indicó en el Subcriterio 2.a, se han desarrollado **Planes Operativos** correspondientes a cada año de vigencia del PE (2020, 2021 y 2022). Estos planes tienen como objeto definir la manera en que la organización asegura el cumplimiento de la Misión en el marco definido por la Visión y los Valores, durante cada año, en base a lo establecido en el PE. Para ello establece una serie de proyectos, de cumplimiento y seguimiento anual, asociados a los objetivos estratégicos.

La DDCEU, en su Plan Estratégico, define cuales son los **factores críticos de éxito**, es decir aquellos elementos que resultan necesarios para que la organización supere sus objetivos asegurando de este modo su continuidad:

- Misión bien definida y conocida por todos los miembros de la Delegación.
- Empleo óptimo de los recursos personales, materiales y económicos.
- Capacidad de adaptación al cambio.
- Lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos, las mejoras y los proyectos en el plazo determinado.
- Estrategia bien estructurada, definida y alineada con la organización.
- Personas formadas e implicadas con la calidad.
- Comunicación y coordinación fluida.
- Capacidad de innovación y adaptación.
- Competencia con organizaciones similares para el establecimiento de objetivos.
- Conocimiento del contexto y del entorno.

Para la monitorización eficiente del cumplimiento del Plan Estratégico, la DDCEU

ha identificado una serie de **Resultados Clave,** de forma que exista una conexión objetiva y clara entre la situación actual y futura del entorno, la estrategia que va a desarrollar la organización y los resultados que permiten valorar la consecución de los objetivos.

Como herramienta fundamental para el seguimiento de estos resultados y la comunicación de estos se ha desarrollado un Cuadro de Mando Integral (CMI).

El CMI plasma los Objetivos Generales bajo cuatro perspectivas, de forma que dichos objetivos no sean considerados de forma aislada, sino que mantengan una sinergia para contribuir al incremento del valor de la organización. Esta relación queda evidenciada en el Mapa Estratégico.

La DDCEU integra en su estrategia el concepto de sostenibilidad. Como evidencia de ello se ha desarrollado un Plan de Gestión Medioambiental (Subcriterio 4.c).

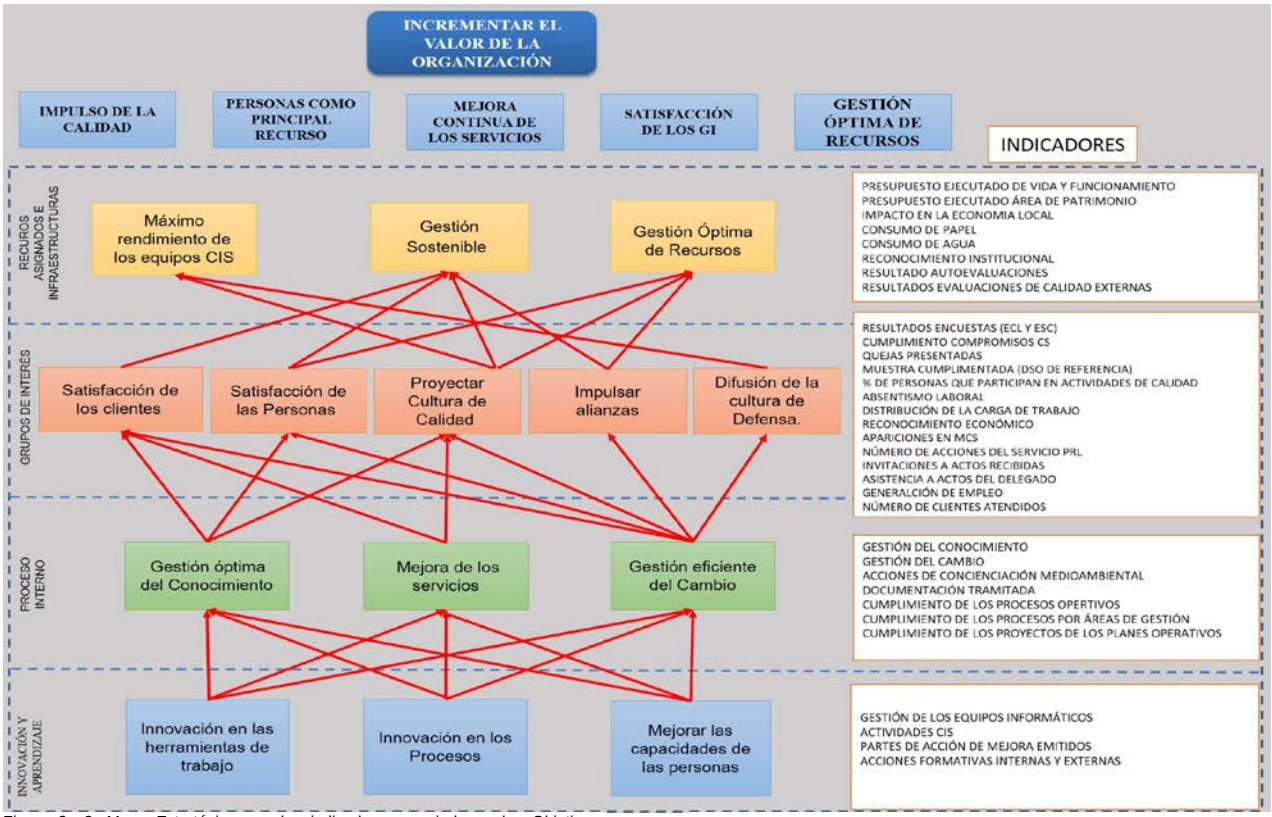


Figura 2.c.2. Mapa Estratégico con los indicadores asociados a los Objetivos Generales.

2. d. La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan

La Delegación, en su Plan Estratégico, establece los medios humanos, materiales y económicos necesarios para apoyar el desarrollo de la organización. Es el Delegado, apoyado por el CdC el encargado de asignar estos recursos para que la organización pueda hacer efectivos sus objetivos y proyectos.

Las características de las funciones encomendadas por la normativa vigente, fundamentalmente orientadas a la prestación de servicios acordes con lo establecido en la Misión y Visión, han movido a la SDG de Administración Periférica a organizar su Sistema de Gestión por Procesos.

Los procesos son revisados por sus propietarios y usuarios periódicamente, realizando propuestas de mejora al CdC, que son elevadas a la SDG de Administración Periférica, a través del Proceso de Comunicación de Incidencias. Esta SDG, una vez realizados los cambios correspondientes,

los comunica a través de la página de intranet del MINISDEF (Subcriterio 9.a).

PROCESO OPERATIVO	FINALIDAD
SECRETARÍA GENERAL	
Asuntos Generales	Llevar a cabo las actividades relacionadas con CIS, las relaciones con Medios de Comunicación Social, la asignación de recompensas y condecoraciones, la seguridad de las instalaciones, la emisión de partes extraordinarios de novedades, la gestión de actividades con RV, la gestión de incidencias en los procesos, las vacaciones, permisos, licencias y horarios de trabajo, las notificaciones de salida al extranjero, las tomas de posesión de Delegados y Subdelegados de Defensa, las acciones de cooperación con FAS y la elaboración de los IPEC
Gestión de Personal	Llevar a cabo las gestiones del personal destinado
Asuntos Económicos	Llevar a cabo las gestiones de control de caja fija, de contratación, de gestión de bienes inmuebles, de incentivos, de rendimiento, de horas extra, de presencia, las indemnizaciones por comisión de servicio y las tramitaciones de pasaportes
Infraestructura y Patrimonio	Llevar a cabo la gestión de las infraestructuras y del patrimonio de la Delegación
ÁREA DE PERSONAL	
Gestión Personal Militar	Llevar a cabo la administración del personal militar retirado o en situación de reserva sin destino y reservistas voluntarios
Gestión Personal Civil	La administración del personal civil, funcionario o laboral, que preste servicio en unidades, centros u organismos del Ministerio de Defensa
Riesgos Laborales	Realizar las actividades relacionadas con la Prevención de Riesgos Laborales (informes, evaluaciones de puestos de trabajo, seguimiento de accidentes y coordinación empresarial)
Pensionistas y Mutilados Marroquíes	Llevar a cabo las gestiones relacionadas con el personal mutilado y pensionista marroquí y sus derechohabientes
ÁREA DE RECLUTAMIENTO	
Información /Captación	Llevar a cabo las acciones de información sobre los procesos selectivos y la captación de recursos humanos. Difusión de la cultura de Defensa.
Reservistas Voluntarios	Gestión de los Reservistas Voluntarios y de Especial Disponibilidad dependientes de la DDCEU
Selección	Llevar a cabo las acciones de selección del personal aspirante en los procesos selectivos de Tropa y Marinería y Reservistas Voluntarios. Apoyo en el proceso de selección de acceso a las distintas academias militares.
Apoyo a la incorporación laboral	Llevar a cabo las acciones relacionadas con la reincorporación laboral de personal militar, en particular de los Reservistas de Especial Disponibilidad dependientes de la DDCEU
ÁREA DE PATRIMONIO	
Gestión Propiedades	Llevar a cabo las actividades relacionadas con la gestión del patrimonio del MINISDEF
Apoyo a la Movilidad Geográfica	Llevar a cabo las actividades relacionadas con la 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

Figura 2.d.1. Procesos Operativos y finalidades

Dentro de los procesos y como búsqueda de la máxima eficiencia en el cumplimiento de la Misión, la Delegación ha definido una serie de actividades propias.

Por otro lado, en el Mapa de Procesos incluido en el Plan Estratégico, aparecen reflejados los Procesos Estratégicos (Planificación Estratégica, Planificación Operativa y Calidad y Mejora Continua). Estos no han sido desarrollados por la SDG de Administración Periférica ni tienen actividades asociadas, por ello es la DDCEU la que los desarrolla en su Sistema de Gestión por Procesos (Criterio 9).

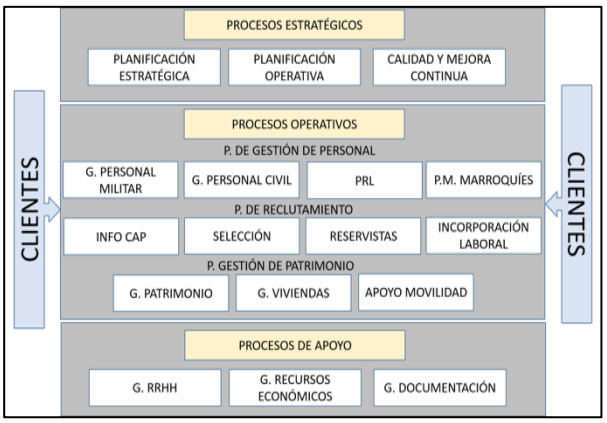


Figura 2.d.2. Mapa de Procesos de la DDCEU

La Delegación de Defensa **comunica su estrategia** a los GI a través de distintos canales establecidos en el Plan de Comunicación (Subcriterio 3.d).

Todos los documentos relativos a la estrategia de la organización están a disposición de sus componentes en la carpeta Calidad del sistema informático de la Delegación y en el sitio web propio (SharePoint). Previamente se ha difundido por los líderes el contenido de los mismos en reuniones en las que se favorece la comunicación y la participación de las personas.

Los conceptos más relevantes y de interés para las personas descritos en el Plan Estratégico, han sido explicados a todos los miembros de la organización, mediante conferencias.

El Delegado, el Secretario General y los Gestores de Área realizan reuniones periódicas con las personas para informarles de las acciones y proyectos puestos en marcha, así como de los resultados obtenidos.

La comunicación de los indicadores de los Resultados Clave es expuesta en la página SharePoint, mediante unos gráficos sencillos, donde las personas pueden conocer intuitivamente el grado de cumplimiento de los objetivos. La DDCEU se preocupa por realizar una comunicación eficaz lejos de gráficos complejos y exposiciones incomprensibles de datos.

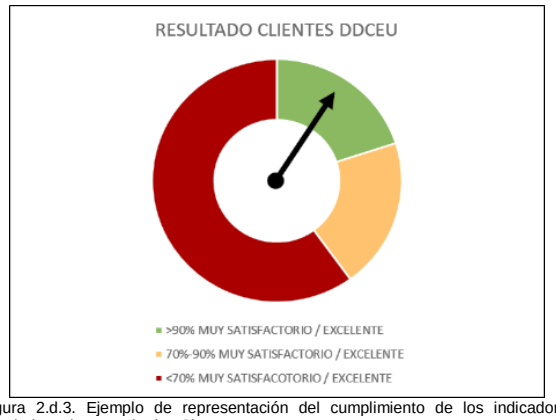


Figura 2.d.3. Ejemplo de representación del cumplimiento de los indicadores asociados a los Resultados Clave

Los indicadores de calidad fijados en la CS se recogen diariamente por cada miembro de la Delegación y son remitidos mensualmente por los Gestores de Área, que analizan los resultados obtenidos por su área de gestión, al Secretario General, quien realiza el seguimiento de estos. Este remite el informe a la SDG de Administración Periférica. Los resultados son difundidos mediante el Boletín Informativo y colocación en los tablones de anuncios.

El CdC realiza un análisis sistemático de los diferentes resultados obtenidos tras la realización de las diferentes acciones que apoyan a la estrategia, de acuerdo con el principio de causalidad. Este análisis queda reflejado principalmente en los informes de los resultados de las ESC y ECL. Como ejemplo, se ha observado un incremento considerable en la valoración de los clientes del parámetro relacionado con el trato amable y respetuoso, como consecuencia de la realización de los cursos de atención al público.

Criterio 3. PERSONAS

La gestión de las personas ha experimentado un nuevo enfoque mediante un esfuerzo modernizador desde que se inició el camino a la excelencia en 2006, a través de la definición de unos Valores, en consonancia con la Misión y Visión de la organización, y la creación de un entorno adecuado para lograr profesionales más implicados y formados que contribuyan a la consecución de los objetivos.

En su estrategia, la Delegación establece que las personas son su principal activo, por lo que la satisfacción de las mismas, basada en la motivación y reconocimiento, ambiente de trabajo, formación, liderazgo, comunicación, promoción e igualdad y conocimientos de calidad, es un objetivo fundamental para la organización y un punto de referencia para llevar a cabo distintas acciones de calidad.

3. a. 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 organización, junto con la adaptación a las nuevas tecnologías y el cumplimiento de los procesos. La organización, en el ámbito de su competencia, ha establecido como un Objetivo General dentro de su estrategia el obtener el máximo rendimiento de todos los recursos, especialmente los informáticos, buscando conseguir que se empleen todas las herramientas tecnológicas disponibles. Así mismo, los Valores contemplan "el compromiso en la mejora permanente", fomentando la innovación, impulsando la formación y buscando la adaptación de las personas a las nuevas situaciones, en particular a las nuevas tecnologías.

La DDCEU, al pertenecer a la estructura periférica del MINISDEF, se rige por las normas dictadas por dicho Ministerio. Los procedimientos de gestión del personal militar se regulan por normativa específica del órgano Central o por los propios del Ejército a los que cada uno pertenece, mientras que el personal civil funcionario y laboral se regula, respectivamente, por lo establecido para la función pública de la AGE y por el Convenio Único para Personal Laboral al Servicio de la AGE.

La **plantilla orgánica** es la relación cuantitativa y cualitativa de puestos necesarios para estar en condiciones de cumplir con los cometidos asignados. 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, por lo que anualmente se elevan propuestas de modificaciones de acuerdo con las necesidades de la organización, las capacidades requeridas y el rendimiento deseable en el cumplimiento de la Misión.

La incorporación de personal a la Delegación

se produce a raíz de las publicaciones de las correspondientes vacantes cuando alguno de los puestos de la plantilla no está cubierto. La selección y cobertura de dichas vacantes, tanto de personal militar como civil, son competencias de los órganos superiores del MINISDEF y cada una de ellas se rige por su normativa particular. La cobertura del personal militar se hace por el procedimiento de Libre Designación, en el cual el Delegado hace su propuesta particular de adjudicación de la vacante.

La DDCEU ha elaborado su propio **Manual de Organización y Funcionamiento**, donde se define una estructura organizativa flexible diseñada para apoyar el logro de los objetivos generales. Además, este documento contiene las Fichas de Puesto de Trabajo, donde se detalla la siguiente información: área de trabajo asignada, perfil profesional (empleo militar, categoría, especialidad, nivel, grupo, tiempo de permanencia, situación, etc.), procesos que tiene asignado, aplicaciones informáticas que debe conocer, formación necesaria para realizar las funciones de su puesto, recursos informáticos correspondientes a su puesto, el acceso a aplicaciones y redes informáticas así como la habilitación de seguridad requerida para el acceso a la información.

El Delegado, dentro de las atribuciones que le confiere el RD 308/2007, es el responsable de ordenar y distribuir entre todas las áreas de gestión de la Delegación, los recursos humanos y materiales asignados de forma genérica a la Delegación. Dicha distribución se realiza en base a las necesidades de cobertura de puestos críticos, la experiencia laboral, el perfil de la persona y la **carga de trabajo** (Subcriterio 7.b. Distribución de la carga de trabajo) de los diferentes negociados, todo ello con el objetivo de prestar un servicio de calidad propio de una administración moderna, ágil y eficaz, dando cumplida respuesta a las necesidades y expectativas de los GI.

No obstante, los gestores son los máximos responsables de la dirección de sus áreas, por lo que disponen de gran autonomía para resolver las incidencias e incentivan la toma de iniciativas y las propuestas de mejora. Como ejemplo, la reestructuración el Área de Personal, donde se han agrupado los negociados de Asuntos Generales y Apoyo Social y Personal Militar, con objeto de ofrecer un mejor servicio al cliente y equilibrar la carga de trabajo.

También ha sido elaborado un **Plan de Recursos Humanos**, en el que se contempla el procedimiento para la propuesta de modificación de plantillas, la solicitud de vacantes, la selección de personal, la formación, los canales de comunicación, la información y conocimiento, el programa de méritos, las solicitudes de vacaciones y permisos y la jornada laboral y horarios de trabajo.

La Delegación fomenta la **implicación del personal en el cumplimiento de la estrategia** mediante el establecimiento de un Sistema de Gestión por Procesos, la realización de reuniones periódicas, el impulso por parte de los líderes en la participación en los diferentes equipos de trabajo, la comunicación de los resultados y de los avances producidos, el acceso a toda la información necesaria y el establecimiento de un procedimiento de Partes de Acción de Mejora.

Frecuentemente son realizadas reuniones entre los líderes y las personas, donde se permite e impulsa la interacción entre los mismos. En ellas son tratados asuntos de interés general y específicos de cada área. Estas reuniones están incluidas en el **Plan de Comunicación**, se realizan a instancias del CdC, son convocadas por la SEGEN y constituyen una herramienta esencial para que la estrategia sea asumida por los miembros de la Delegación.

En la DDCEU se impulsa la participación de las personas en los distintos equipos de trabajo encargados de llevar a cabo las acciones de calidad establecidas por el CdC. Estas son, principalmente, la realización de las autoevaluaciones, de los Planes de Mejora Continua anuales, así como de aquellas mejoras identificadas por los líderes y las personas (sugerencias, partes de acción de mejora, etc.).

Estos equipos están constituidos generalmente por un representante de cada área de gestión, y son coordinados por un miembro del Subcomité de Calidad o del

Negociado de Calidad.

	ACCIÓN DE CALIDAD	NÚMERO DE PARTICIPANTES
2017	Plan de Mejora Continua	7
	Cuadro de Mando Integral	5
	Plan de Formación Interna	7
	Plan Mejora Continua	5
	Plan de Encuestas	5
	Plan de Gestión del Conocimiento I	8
	Autoevaluación	7
2018	Autoevaluación	7
	Plan de Mejora Continua	8
	Revisión del Plan Estratégico 2017-2019	6
	Plan de Recolección Errores	3
	Plan Gestión Conocimiento II	7
	Revisión de Cuestionarios	6
	Plan de Formación Específica de Calidad	7
	Plan de Análisis de Datos	4
2019	Plan de Mejora Continua	6
	Memoria descriptiva certificación	15
	Plan de Comunicación	6
	Encuestas	6
	Plan de Recursos Materiales y Suministros	9
	Autoevaluación	8
2020	Plan de Mejora Continua 2020	8
	Plan Estratégico (2020-2022)	9
	Autoevaluación 2020	8
	Plan de llamadas a retirados y derechohabientes	5
	Plan Operativo 2020	9
	Revisión de los objetivos de los indicadores del CMI	8

Figura 3.a.1. Número de personas participantes en actividades de calidad.

En la Delegación **se impulsa el desarrollo de la carrera profesional** tanto del personal militar como del civil. En lo referente al personal militar, dicho impulso se realiza principalmente favoreciendo la realización de cursos y de cuantas actividades permitan el ascenso y/o la promoción dentro de la Delegación. En el caso del personal civil, mediante el impulso para la realización de actividades formativas, la realización de diferentes gestiones para el incremento de los niveles profesionales de personas de la Delegación, así como de la movilidad entre personas de distintos organismos de la AGE.

TIPO DE ACCIÓN	PERSONAL AFECTADO
Solicitudes de Incremento de Nivel Profesional	**Personal Funcionario:** Una (1) Solicitud de Nivel 14 a Nivel 16. Cuatro (4) De Nivel 16 a Nivel 18.
Incrementos de Nivel Profesional concedidos	**Personal Funcionario:** Dos (2) de Nivel 16 a Nivel 18. Uno (1) de Nivel 14 a Nivel 16.
Movilidad	**Personal Funcionario:** Uno (1) de Cuartel General del EA a DDCEU Uno (1) del Juzgado de Primera Instancia a DDCEU. Uno de Comandancia de la Guardia Civil a DDCEU. Uno de DDCEU a Jefatura Superior de Policía. **Personal Laboral:** Uno (1) de Clínica Militar a DDCEU.

Figura 3.a.2. Acciones de impulso de la carrera profesional

Las **fuentes objetivas de información** procedente de las personas para mejorar las estrategias son los resultados obtenidos en las ECL, en las autoevaluaciones y en el control de los procesos, así como los Partes de Acción de Mejora recibidos y las sugerencias realizadas. Un ejemplo es que la Delegación tiene una sala de descanso con máquinas de café y artículos para consumo adquiridos y gestionados por el propio personal. Dicha sala es consecuencia de una iniciativa propuesta por miembros de la organización, de manera que al no ser necesario el desplazamiento fuera de las instalaciones, los descansos para tomar el almuerzo son un punto de reunión donde se mantiene un contacto estrecho y directo entre las personas.

La DDCEU ha definido claramente los diferentes **niveles de resultados** que deben alcanzar las personas para lograr los objetivos contemplados en el PE mediante:

- El cumplimiento de los indicadores de la CS: este resultado permite valorar cómo las personas cumplen los compromisos establecidos en dicho documento.
- El cumplimiento de los Procesos: este resultado permite la valoración del cumplimiento de la Misión.
- El resultado en las ESC (Criterio 6).
- La participación de personas en los diferentes equipos de trabajo (Criterio 7).
- La realización de Partes de Acción de Mejora. El número de partes emitidos permite valorar la implicación de las personas en la innovación y la creatividad como medio eficaz para el logro de los objetivos establecidos.

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

La organización ha implantado medidas para el desarrollo de las capacidades de las personas, el aprovechamiento del conocimiento y la asunción de la excelencia desde un primer momento.
Los líderes de la DDCEU estiman que la formación del personal es imprescindible para cumplir con la Misión, por lo que fomentan que las personas adquieran los conocimientos necesarios para realizar un trabajo de calidad, ayudando a elevar la autoestima y a crear un clima de trabajo más agradable y positivo.

Por ello la organización facilita la realización de cursos por parte del personal civil y militar. Estos cursos pueden ser organizados por el

MINISDEF, el INAP y las organizaciones sindicales.

DENOMINACIÓN DEL CURSO	PERSONAL FUNC.	PERSONAL LAB.
Informática / nuevas tecnologías	27	9
Formacion Genérica	2	6
Información y coordinación	3	3
Biblioteca, archivo y registro	1	2
Prevención	14	15
Económico / financieras	1	4
Jurídico procedimentales	1	5
Recursos humanos (RR. HH.)	2	4
Políticas de igualdad	2	0
Técnicos	2	0
Administración electrónica	2	0
Evaluación de desempeño	1	0
Total	**58**	**48**

Figura 3.b.1. Cursos realizados por el personal civil 2014-2020

Además, la organización, con sus propios medios, realiza acciones formativas enfocadas a suplir las necesidades que no pueden ser cubiertas de otra manera. Estas acciones formativas propias están incluidas en el **Plan de Formación Interna,** que contempla la realización de conferencias y cursos formativos internos.

Los cursos formativos internos tienen por objeto la actualización de conocimientos de una forma más exhaustiva, como han sido los cursos de Atención al Público, curso de Lucha contra el Fuego y un curso formativo específico de calidad para el personal del Comité y Subcomité de Calidad.

Este Plan ha sido desarrollado en base a lo solicitado por las personas mediante una consulta directa realizada por el Negociado de Calidad y son impartidas por personal externo, o por personal propio experto en el tema, con lo que se aprovecha el talento.

	ACCIÓN FORMATIVA	% ASISTENCIA
2017	Reanimación Cardio-pulmonar	84,21
	Primeros auxilios	89,19
	Jornadas atención al público	86,49
	Jornadas Outlook	73,61
	Ley administración pública	90,56
	Introducción a la calidad	97,22
	Jornadas Word	55,56
	Protección contra-incendios	97,22
	Seguridad informática	100
2018	Jornadas Excel	80,56
	LOPD	94,44
	Apoyo heridos	75,00
	Administración electrónica	88,89
	Atención a la discapacidad en las FAS	91,67
	Observatorio igualdad	91,67
	Acoso laboral	94,44
	Lucha contra el fuego (personal civil)	100,00
	Información clasificada	91,89
	PE, DAFO y CMI	86,49
	Legislación de calidad	91,89
	Modelo EFQM	91,89
	Cartas de Servicios	100,00
2019	MVV en DDCEU	94,44
	Directiva de calidad DDCEU	91,67
	Planificación Estratégica y Operativa	94,44
	Cuadro de Mando Integral	94,44
	Gestión por Procesos	94,44
	Gestión del Conocimiento	97,22
	Gestión del Cambio	97,22
	Comunicación en la DDCEU	97,22
	Atención al público y código ético	94,44
	Manual de organización y fichas de puesto trabajo	91,67
2020	Administración electrónica	91,89
	SIMENDEF (novedades)	89,19
	Generalidades y medidas preventivas contra el COVID-19	86,49

Figura 3.b.2. Acciones formativas internas y % de asistencia

De entre las acciones formativas realizadas, destaca la realización de un curso interno específico de calidad en 2019, orientado al personal con labores directamente relacionadas con la excelencia (Comité, Subcomité y Negociado de Calidad).

TEMA	CONTENIDO
Legislación de calidad para la AGE	• Ley 1/2015, de 1 de abril, de garantía de la calidad de los servicios públicos y de la buena administración. • Real Decreto 769/2017, de 28 de julio, estructura orgánica básica del Ministerio de Hacienda y Función Pública. • Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, Programa de Evaluación de la Calidad de las organizaciones y de Reconocimiento.
Introducción al modelo EFQM	• Guía de Interpretación del Modelo EFQM de Excelencia 2013 para las Administraciones Públicas
Cartas de servicio e indicadores	• Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, por el que se define el Programa de Cartas de Servicios.
Autoevaluaciones y planes de mejora	• Autoevaluación DDCEU 2018. • Plan de Mejora Continua Ceuta 2018
Memoria de calidad	• Memoria de Calidad DD Ceuta 2015.
Planes estratégicos, análisis DAFO	• Plan Estratégico 2017-2019 DD Ceuta. • Análisis DAFO incluido en el Plan Estratégico DD Ceuta.
Cuadro de mando integral	• Cuadro de Mando DD Ceuta.

Figura 3.b.3. Contenido del curso específico de calidad

Se fomenta el **trabajo en equipo** como forma de aprendizaje y de desarrollo potencial de las personas; el trabajo de los negociados se organiza en equipos para que los logros y el conocimiento permanezcan en el tiempo y permitan adecuados relevos en caso de cambios organizativos, bajas, permisos, etc. Esta disposición en equipos favorece el aprendizaje, facilita la gestión del conocimiento y transmite la importancia que tiene la contribución de cada componente al conjunto; de esta manera las personas aprenden a aunar esfuerzos y a alinear objetivos individuales y de equipo con los objetivos de la organización. En particular, los equipos de trabajo son una pieza fundamental en la consolidación de la calidad (Figura 1.a.5. Acciones de calidad con la intervención de equipos de trabajo).

Con el objetivo de que las personas dispongan de las competencias, recursos y oportunidades para maximizar su contribución a la organización desde su incorporación a la organización y a lo largo de toda su vida profesional, la DDCEU utiliza el **Plan de Acogida** (Subcriterio 1.d) **y el Plan de**

Gestión del Conocimiento (Subcriterio 4.e).

En lo relativo al **grado de delegación**, la estructura de la organización, en algunos aspectos, se basa en la jerarquía propia del estamento militar, en la que cada escalón tiene sus responsabilidades y funciones delegadas, y en otros, en un sentido de colaboración y comunicación al mismo nivel. La organización tiene claramente definido un sistema de relevo de puestos de trabajo, funciones y responsabilidades.

Existen herramientas para valorar la eficacia en la prestación de los diferentes servicios, como es la valoración por parte de los clientes de la Fiabilidad, Capacidad de Respuesta y Seguridad. Como puede observarse en los resultados del Subcriterio 6.a, la evolución es positiva, alcanzando niveles muy elevados.

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

La Delegación estimula la implicación de las personas en la planificación, desarrollo y evaluación de los objetivos, fomentando la participación individual, el trabajo en equipo y el aporte de ideas para la elaboración de estrategias.

Las diferentes actividades relacionadas con la Misión están reguladas por el **Sistema de Gestión por Procesos**. La utilización de esta herramienta facilita el alineamiento de las personas en el cumplimiento de la Misión (Subcriterio 5.a).

Los líderes son los máximos responsables de la gestión de sus áreas, no obstante, implican a las personas de la organización en la revisión, mejora de la eficacia y eficiencia de los procesos. Esto queda evidenciado en las propuestas de mejora realizadas y en la elaboración de actividades propias dentro de los procesos establecidos por la SDG de Administración Periférica.

En 2015 la DDCEU desarrolló el **Procedimiento de Partes de Acción de Mejora**, que tiene como principal objetivo permitir a los miembros de la organización aportar ideas creativas que respondan a los diferentes retos que encuentran en el día a día (Figura 7.b.3.).

Es importante destacar que este procedimiento es un complemento al Buzón de Q&S, siendo más flexible en lo relativo a la adopción de mejoras. La elaboración de las Quejas y Sugerencias implica su remisión a la SDG de Administración Periférica, sin embargo, el empleo de Partes de Acción de Mejora es más universal en cuanto a objetivos y permite una respuesta inmediata por parte de la Delegación.

La realización de acciones de mejora lleva implícito un control por parte de la persona o personas responsables de las mismas. El seguimiento es realizado por el Negociado de Calidad. Las acciones relativas a la acción de mejora y su seguimiento quedan reflejadas en el correspondiente parte.

Por otro lado, a través del Área de Reclutamiento, las personas participan en diferentes actividades de Difusión de la cultura de Defensa, mediante la impartición de charlas en centros de enseñanza y la promoción del concurso escolar Carta a un Militar Español, de convocatoria anual y de diferente temática, que hace que estudiantes de ESO, Bachillerato y Formación Profesional del Grado Medio profundicen en la historia y espíritu de las FAS.

Estas acciones tienen una **gran repercusión social,** como puede desprenderse de la creciente presencia de noticias al respecto en los Medios de Comunicación locales, en el importante número de candidatos a participar en los procesos selectivos de ingreso en las FAS, en el número de charlas impartidas y de participantes en el concurso escolar (Subcriterio 8.b)**.** En este sentido, desde 2019 se ha conseguido que se sumen a dicho concurso varios centros educativos españoles en Marruecos.

Por otro lado, los equipos de trabajo son siempre coordinados por un miembro del Subcomité de Calidad, trabajan en horario laboral y sin interrupción de permisos y licencias y su creación se acoge a los criterios de capacidad, idoneidad y voluntariedad.

Así mismo, en la ECL se aprecia un sentimiento positivo en cuanto a la Motivación

y el Reconocimiento, lo que da cuenta del compromiso de las personas con el logro de objetivos generales y como comunicadoras del éxito continuado. (Figura 7.a.3. Porcentaje de valoración de la Motivación y el reconocimiento).

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

La DDCEU considera fundamental el adecuado flujo de información para la toma de decisiones y para el cumplimiento de la Misión y de los objetivos establecidos. Así mismo, para conseguir implicar a las personas, es necesario que estas se sientan en todo momento informadas dentro de un clima de confianza y de permanente contacto.

Por ello, la DDCEU cuenta con un **Plan de Comunicación** bien implantado, impulsado por los líderes y enfocado a la claridad y efectividad del flujo de información. Existen diferentes canales de comunicación que facilitan la transmisión de información, así como la comunicación vertical, horizontal y transversal. Los objetivos generales que con ello se persigue alcanzar se pueden resumir en los siguientes aspectos:

- Mejorar la toma de decisiones.
- Incrementar la coordinación entre los diferentes departamentos.
- Mejorar el clima laboral.
- Lograr una adecuada difusión de los logros.

Los procedimientos o sistemas de comunicación son:

- Informes de autoevaluaciones, de Planes de Mejora Continua, Memorias Anuales y ECL.
- Reuniones con los líderes.
- Intranet donde es accesible información del MINISDEF.
- SharePoint de la DDCEU.
- Indicadores (Sistema del Control de Indicadores dentro del Cuadro de Mando Integral).
- Zona compartida para todos los usuarios en el servidor informático.
- Correos electrónicos.
- Boletín Informativo de la Delegación.

También la organización fomenta que las personas compartan sus conocimientos con el resto. Evidencia de ello es la participación de personas como ponentes en charlas, conferencias, así como impartiendo sesiones formativas internas contempladas en el Plan de Formación Interna (Subcriterio 3.b).

Los procedimientos de comunicación están desplegados en toda la organización, a todos los niveles. No obstante, los líderes son conscientes de la importancia de la **comunicación informal** y la impulsan en el trabajo diario, lo que favorece la cercanía entre órganos decisorios y las personas. La Encuesta de Clima Laboral otorga una buena valoración a la comunicación y al trabajo con los compañeros, así como con los jefes.

Comunicación descendente:
Se realiza en base a las siguientes herramientas o procedimientos:

- Comunicaciones escritas: mediante la entrega de oficios en soporte papel firmados por el Delegado, para comunicaciones diversas, que se incluyen en el expediente personal de cada empleado.
- Sitio web propio: facilita la realización de las acciones de comunicación que se consideran importantes para difundir el conocimiento a las personas de la misma. La documentación de interés, como pueden ser el Manual de Organización y Funcionamiento, los procesos específicos de la Delegación, las Autoevaluaciones, los Planes de Mejora Continua anuales, presentación de datos estadísticos, enlaces de interés, el CMI, etc., se encuentra permanentemente actualizada y es accesible desde el puesto de trabajo.
- Avisos informáticos: mediante el correo electrónico, con el que cuenta todo el personal de la organización.
- Tablones de Anuncios. Estos son actualizados constantemente, ofreciendo información de utilidad a personas y clientes.

Comunicación ascendente:

- Buzones de Quejas y Sugerencias: instalados en las distintas áreas de gestión.
- Solicitudes de citas: cualquier persona, en cualquier momento, puede solicitar cita con el Delegado para exponerle los asuntos que estime pertinente. La cita se realizará de forma inmediata, salvo que existan problemas de agenda.

- Encuestas internas: en todas las encuestas se reserva un espacio donde se pueden exponer cuantas sugerencias considere oportuna el encuestado.
- Partes de Acción de Mejora: con el que cualquier persona puede elevar propuestas y mejoras potenciales que observe y que puedan ser beneficiosas para la Delegación.

Comunicación transversal:
Existe una **eficiente comunicación transversal, interáreas**. Todos los días se realiza una reunión entre líderes para compartir información relativa a la Misión, la Visión y los Valores de la Organización. Esta comunicación se ve reforzada mediante:

- Foro web interno, incluido en el SharePoint, accesible a todas las personas de la organización, permite discutir o compartir información en torno a temas de interés común.
- Correo electrónico. Permite a los usuarios enviar y recibir mensajes mediante sistemas de comunicación electrónicos.

Comunicación bidireccional:

- Charlas programadas regularmente, impartidas por miembros de la organización, para dar a conocer los distintos avances producidos en calidad.
- Correo electrónico. Es la herramienta habitual de comunicación descendente y ascendente.
- Unidades compartidas del servidor, a las que las personas de la organización pueden acceder para compartir archivos o carpetas. Las gestiona el personal informático de la DDCEU.
- Actividades externas, con motivo de actos de despedidas o incorporación de personas, brindis por SM el Rey, con ocasión de la Pascua Militar o su Onomástica y el Acto del Día de la Delegación.

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

La política de personal del MINISDEF alinea la remuneración de las personas con la implicación y con la asunción de responsabilidades, en la medida de sus posibilidades. En base a esa política, la organización sitúa al personal en los puestos en que mejor puede desarrollar sus capacidades, con excepción de los puestos de especial preparación técnica que son asignados desde órganos de gestión superiores.

La Delegación despliega los objetivos previstos en el enfoque a través de las acciones incluidas en el Plan General de Recursos Humanos, que a continuación se exponen:

Reconocimiento a las personas

La DDCEU es conocedora de que la satisfacción e implicación de las personas dependen en gran medida del apoyo y reconocimiento a la labor realizada. Por ello, al margen de las retribuciones al personal, reguladas por el MINISDEF (personal militar) y MAP (personal civil funcionario), dispone de un **Programa de Méritos** en relación con los reconocimientos públicos, económicos y otras medidas complementarias para las personas de la organización (Figura 7.b.9. Recompensas recibidas por el personal de la DDCEU).

El reconocimiento oficial a las personas se realiza de forma institucional por medio de la concesión de Cruces Militares y Menciones Honoríficas dos veces al año, de acuerdo con los cupos establecidos por la SDG de Administración Periférica para cada uno de los grupos de personal y tipo de recompensa. También existe la posibilidad de solicitar recompensas fuera de cupo cuando concurren circunstancias de carácter extraordinario que así lo aconsejen. El Delegado de Defensa formula las propuestas, normalmente tras ser asesorado al respecto por el Secretario General y los Gestores de Área.

Para hacer público el buen hacer y entrega a los fines de la organización del personal condecorado, una vez al año, con ocasión del acto público institucional del Día de la Delegación, se realiza la imposición del reconocimiento (Subcriterio 7.b) y la mención de dichas personas en el discurso del Delegado.

Además, la Delegación de Defensa reconoce a las personas mediante felicitaciones

verbales y reconocimiento público en las despedidas a los componentes que cesan en la misma.

Reconocimientos económicos

El Delegado de Defensa, en función de las disponibilidades económicas y de la dedicación, implicación, cantidad y calidad en el trabajo, así como de las iniciativas realizadas en el desempeño de sus funciones, determina con carácter mensual el personal destinado que es merecedor de recibir la asignación de los complementos de Dedicación Especial (personal militar) y Productividad (personal civil funcionario). Así mismo, en 2017, tras la obtención del Premio a la Excelencia en la Gestión, el Delegado asignó una cantidad determinada a cada miembro de la Delegación en base a su participación e implicación en la calidad (Figura 7.b.10. Retribuciones asignadas a personas)

En lo relativo al personal civil laboral, a propuesta del Delegado de Defensa, se le concede, si procede, el Premio Espíritu de Fidelidad. El espíritu de fidelidad se premiará concediendo recompensas en metálico, consistentes en una mensualidad de sueldo o jornal, plus complementario y trienios, a los treinta años y a los cuarenta años de servicio. Además, para el personal laboral que realiza tareas fuera del horario laboral, se le solicita el pago correspondiente de las horas extras.

La satisfacción de las personas en relación a este aspecto se mide periódicamente en la ECL, mediante las preguntas “Con mis retribuciones salariales, me siento” y “Con el reconocimiento a mi labor dentro de la DD, me siento”. Como puede observarse en la siguiente figura, los niveles alcanzados son muy satisfactorios (Subcriterio 7.a. Calidad).

Además, 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.

Seguridad y salud.

En línea con lo establecido en el Plan Estratégico en vigor, el cumplimiento de la Misión exige la mejora permanente en la ejecución de los servicios que de ella se derivan, lo cual conlleva el impulsar las mejoras en las condiciones de trabajo, en los procesos y en la distribución de las tareas asociadas. La Delegación cuenta con un Servicio de Prevención de Riesgos Laborales, encuadrado en el Área de Personal y Apoyo Social, que facilita el cumplimiento de la legislación vigente en materia de prevención, encaminada a prevenir las causas potenciales de accidentes que puedan afectar a la eficacia operativa y promover la seguridad y salud en el trabajo (Subcriterio 8.b Número de Acciones del Servicio PRL y Subcriterio 9.a Acciones Correctoras de Seguridad).

Además, la DDCEU dispone de un **Plan de Autoprotección**, que tiene por finalidad organizar los medios humanos y materiales para la prevención de riesgos de tipo técnico o natural, así como garantizar la evacuación de las personas y la intervención inmediata en el caso de qué estos llegaran a manifestarse. También dispone de sistemas de protección, como son: sistemas de videovigilancia, de detección automática de incendios, detección de intrusión y de comunicación de alarma.

Asimismo, la organización tiene establecidas y publicadas una Norma de actuación en caso de accidente de trabajo y una Normas de actuación en caso de Incapacidad Temporal (I.T.) por contingencia común o profesional, que se aplican y deben cumplir todas las personas. Se registran para cada persona todos los incidentes y accidentes laborales relativos a éste.

Además, la DDCEU ha elaborado trípticos relacionados con la seguridad y la salud (Acoso sexual y acoso en el trabajo, Generalidades de la Prevención de Riesgos Laborales y actuación ante emergencias).

Con la idea de mejorar la seguridad en el trabajo, la Delegación se ha declarado como área cardio-saludable, ubicando un Desfibrilador Externo Automático (DESA) en el hall principal del edificio. Así mismo, para su correcto uso se imparten conferencias (teórico-prácticas) y se realizan prácticas de Reanimación Cardio-respiratoria.

Atención a las personas y protocolo

Como desarrollo del Plan de Recursos Humanos, la Delegación tiene aprobado un **Procedimiento de Acciones Protocolarias**

donde se definen para el personal destinado, las actuaciones a realizar por la Delegación con ocasión de destinos, nacimientos, defunciones y otros aspectos protocolarios.

En la línea de satisfacer a las personas, en la Delegación se han instaurado algunas prácticas entre las que destacan, acondicionamiento de la terraza para realizar comidas de confraternización, acondicionamiento de una sala de descanso con cocina totalmente equipada, con sillas y mesas para evitar desplazamientos fuera de las instalaciones de la Delegación. Así mismo, periódicamente se realizan comidas para despedir a los miembros de la organización que se jubilan o cambian de destino. En estos casos se realiza la entrega de un obsequio institucional como reconocimiento a su trabajo y el Delegado dirige unas palabras de reconocimiento de la trayectoria profesional.

Además, los líderes animan al personal a la práctica deportiva y autorizan a las personas a poder realizar deporte en horario de trabajo. Para ello, existe un gimnasio, vestuarios y duchas a disposición del personal.

A nivel corporativo está regulado el anticipo de nóminas a aquellas personas que lo soliciten y cumplan los requisitos establecidos, así como el Plan de Pensiones de la Administración General del Estado.

La acción social del MINISDEF es publicada en el en el Boletín Oficial de Defensa (BOD) y la DDCEU ha incluido la difusión de estas convocatorias mediante el Boletín Informativo, Tablones de Anuncios y el correo electrónico corporativo.

Por otro lado, las medidas para la mejora de la **conciliación entre la vida familiar y laboral** de la AGE son de aplicación en la DDCEU y apreciadas por las personas, según expresan en las ECL. Semestralmente se remite a la SDG de Personal Civil un cuadrante numérico con los datos de las personas acogidas al Plan Concilia, tanto del personal destinado como del adscrito.

Criterio 4. ALIANZAS Y RECURSOS

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

La DDCEU considera que para conseguir el éxito en el cumplimiento de la Misión y conocer las necesidades y expectativas de los GI es imprescindible el establecimiento de alianzas con instituciones públicas y privadas que permitan desarrollar y/o mejorar sus servicios y conocer las necesidades de sus clientes. Por ello establece en su estrategia la satisfacción de los clientes y el establecimiento de alianzas como factores fundamentales en el camino de la excelencia. Para ello la DDCEU busca:

- Robustecer las alianzas con la Dirección Provincial del Ministerio de Educación y Formacion Profesional y los directores de los Centros de Enseñanza para actividades relacionadas con la Difusión de la cultura de Defensa y con la información sobre las diferentes formas de ingreso y trayectorias profesionales en las FAS.
- Establecer alianzas con la Delegación del Gobierno en el ámbito de la gestión del personal civil al servicio de la Administración Militar.
- Impulsar y mejorar las relaciones con los órganos de las administraciones del Estado y Local relacionados con la gestión patrimonial de los inmuebles del MINISDEF.
- Estudiar el establecimiento de nuevas alianzas y materializarlas.

La organización segmenta y diferencia a los aliados de acuerdo con la estrategia de la organización, tal y como se refleja en el cuadro de identificación de GI del PE (Figura 2.a.1).

Actualmente la DDCEU mantiene alianzas derivadas de la dependencia funcional de sus Áreas de Gestión y otras establecidas y gestionadas directamente por la Delegación.

<u>Alianzas derivadas de la dependencia funcional</u>

Los principales aliados de la DDCEU son órganos directivos del MINISDEF y mediante las alianzas suscritas se difunden normas e instrucciones técnicas para el desarrollo de la gestión, a la vez que se intercambia información y, en su caso, se impulsan determinadas acciones. No obstante, dada la dependencia de la SDG de Administración Periférica, existen limitaciones en materia de

convenios con otros organismos.

ALIADO	ACTIVIDADES
SECRETARIA GENERAL	
SDG de Sistemas y Telecomunicaciones	Gestión de comunicaciones y recursos informáticos
SDG de Servicios Económicos y Pagadurías	Gestión de recursos económicos
SDG de Régimen Interior	Vehículos y servicios centralizados
AREA DE PERSONAL Y APOYO SOCIAL	
DIGENPER	Gestión de personal militar y civil
Delegación del Gobierno	Gestión de personal civil
Ministerio de Hacienda y AP	Solicitud y gestión de pensiones
Mando de Personal del Ejército de Tierra	Encomienda de gestión personal ET
Consulados Españoles en Nador y Tetuán	Gestión de pensionistas y mutilados marroquíes
ÁREA DE RECLUTAMIENTO	
DIGEREM	Procesos selectivos
DIGENPER	Gestión Reservistas Voluntarios.
IEEE, DICOES	Difusión cultura de Defensa
ÁREA DE PATRIMONIO	
DIGENIN	Gestión de patrimonio
INVIED	Gestión de viviendas militares y patrimonio

Figura 4.a.1. Alianzas institucionales de DDCEU

Alianzas directas

Por otro lado, la DDCEU identifica a otras instituciones públicas o privadas que facilitan el cumplimiento de la Misión y permiten obtener información sobre aquellos aspectos relevantes de actividades y servicios. Concretamente se busca:

- Difundir la cultura de Defensa, informar y captar recursos humanos (reclutamiento).
- Implicar a organismos competentes de la ciudad en la oferta de formación y/o empleo al personal militar que pretenda reintegrarse en el mercado laboral.
- Mejorar la imagen de la organización.
- Mejorar las relaciones con los GI y la percepción de los mismos sobre los servicios prestados.
- Proporcionar información relevante a los GI.
- Incrementar la capacidad de captación de recursos humanos.
- Publicitar las diferentes ofertas de empleo.
- Difundir las ayudas de acción social.

Las relaciones con estas organizaciones se materializan en reuniones, cartas, mensajes electrónicos, llamadas telefónicas o contactos directos de carácter informal.

SECRETARIA GENERAL	
Ciudad autónoma de Ceuta	Relaciones institucionales
Delegación del Gobierno	
AREA DE PERSONAL Y APOYO SOCIAL	
Delegación Especial ISFAS Ceuta	Servicio de Prevención de Riesgos Laborales
Juzgado Togado Militar territorial. nº 25 Ceuta	
Intervención Delegada COMGECEU	
Unidad de Reconocimiento Pericial nº 9	
Comandancia General de Ceuta	Comité de Seguridad y Salud Laboral
Unidad Logística 23	
Comandancia Naval de Ceuta	
Dirección de Infraestructura Ceuta	
Centro Deportivo Sociocultural Militar Ceuta	
Residencia Logística Militar General Galera	
Residencia Logística Militar Virgen de África	
Centro de Historia y Cultura Militar de Ceuta	
USBAD Teniente Ruiz	
Batallón de Cuartel General de la COMGECEU	
Unidad de Reconocimiento Médico Pericial número 9	
Delegación Especial del ISFAS de Ceuta	
Farmacia Militar del Ejército de Tierra Ceuta	
ÁREA DE RECLUTAMIENTO	
Dirección Provincial del Ministerio de Educación Cultura y Deporte	Difusión cultura de Defensa, información y captación
Consejería de Educación, Cultura y Deporte de Ceuta	
Directores centros de enseñanza	
Comandancia General de Ceuta	
Asociación de reservistas	Desarrollo de actividades especificas
Confederación de empresarios	Participación en eventos, información y captación
Cámara de Comercio	
Medios de comunicación social	Noticias de la Delegación
ÁREA DE PATRIMONIO	
Consejería de Fomento	Proyectos de infraestructuras. Gestión de patrimonio. Cesiones de patrimonio
Registro de la propiedad	Gestión de patrimonio
Gerencia del catastro.	
Empresas municipales y privadas de Ceuta	Suministros de recursos. Proyectos de infraestructura. Cesiones de patrimonio
Abogacía del estado	Asistencia jurídica

Figura 4.a.2. Alianzas directas realizadas por DDCEU

Proveedores

La DDCEU 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.

Con la **gestión de proveedores** se trata de cubrir las necesidades de la organización que no pueden ser acometidas con medios propios. Periódicamente 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 de 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.

ÁREA	PROVEEDOR	OBJETIVOS Y COMPETENCIA
Calidad	Dirección General de la Función Pública	Certificación de Calidad
Finanzas	BBVA	Depositario de los fondos de Caja Fija
Compras	Empresas adjudicatarias por Acuerdo Marco	Compras de material de Oficina y de informática no inventariable
	Empresas locales	Adquisición de material diverso
Salud Laboral	Quirón Prevención	Mutua de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales. Vigilancia de la Salud.

Tecnología	Empresa adjudicataria por contrato de telecomunicaciones. S.G. Tecnología e Información del MINISDEF.	Red privada virtual. Mantenimiento de Central y Terminales. Suministro de equipos, programas y boletines informáticos (STIC)
Limpieza	Empresa adjudicataria por concurso	Limpieza de la DDCEU
Seguridad	Empresa adjudicataria por concurso	Mantenimiento de los sistemas de seguridad
Ascensor	Empresa adjudicataria por concurso	Mantenimiento del ascensor de las instalaciones de la DDCEU
Equipos Climatización	Empresa Local	Mantenimiento de los equipos de climatización de las instalaciones de la DDCEU
Extintores	Empresa Local	Mantenimiento de los extintores de las instalaciones de la DDCEU

Figura 4.a.3. Proveedores de DDCEU y sus competencias

La política de adquisición de bienes y servicios y la contratación de los servicios de mantenimiento, ha sido la de priorizar la empresa local. Ello se ha traducido en que por un lado, hasta la entrada en vigor de los Acuerdos Marcos que centralizan, a nivel MINISDEF, la adquisición de determinados artículos como los consumibles informáticos, prácticamente la totalidad de los bienes y servicios eran adquiridos a proveedores locales. Por otro lado, todos los contratos de mantenimiento gestionados por la DDCEU han sido contratados con empresas locales, lo que asegura la cercanía con la empresa así como la inmediatez de los mantenimientos y nos sitúa como un activo para la economía local.

La Delegación de Defensa, en relación con la política del MINISDEF respecto a las buenas prácticas para la gestión de las contrataciones de servicios y encomiendas de gestión a fin de evitar incurrir en supuestos de cesión ilegal de trabajadores, además de cumplir escrupulosamente todos los puntos de las instrucciones dadas al respecto que puedan afectarle en función de las actividades que desarrolla, comunica periódicamente a las personas, a través del correo electrónico, las acciones a evitar.

En materia de **gestión de personal civil**, la Delegación mantiene estrechas relaciones con los representantes sindicales de la ciudad de Ceuta. Es frecuente la colaboración en las distintas actividades sindicales que afectan al personal civil adscrito, como pueden ser los procesos electorales sindicales, el control del seguimiento de huelgas y la elaboración y difusión del calendario laboral anual.

La **salud laboral** se rige por el Sistema de Gestión de la PRL del MINISDEF. En este sentido el Servicio correspondiente de la Delegación es el encargado de la realización de informes, evaluaciones de puestos de trabajo, y el seguimiento de accidentes de las unidades dependientes de este servicio. El número de acciones realizadas queda reflejado en el Informe de Cumplimiento de Actividades que se remite mensualmente a la SDG de Administración Periférica.

En este sentido, es significativo indicar que el Delegado preside el **Comité de Seguridad y Salud Laboral**, que es el órgano paritario y colegiado de participación y constituido como un Comité Agrupado para el conjunto de las dependencias existentes en la plaza militar de Ceuta, destinado a la consulta regular y periódica de las actuaciones en materia de prevención de riesgos, (Art. 38. Ley 31/95; Art 7 R.D. 1932/98),

La actualización y revisión de las alianzas se realiza de forma continua, ya que los contactos con los aliados son frecuentes y cuando se detecta alguna disfunción o posible mejora se aborda inmediatamente.

La DDCEU, por iniciativa del Delegado de Defensa, en su búsqueda por crear nuevas alianzas en materia de calidad, ha iniciado las acciones para la creación de un **Foro de Calidad** entre distintas administraciones de la ciudad autónoma de Ceuta (Subcriterio 1.c).

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

La DDCEU establece en su estrategia que los recursos deben ser gestionados de una manera eficiente y responsable. Para ello garantiza en todo momento que los recursos económicos puestos a disposición de la Delegación se gestionan con el máximo rigor y aplicando criterios eficaces y eficientes.

Por otra parte, el equilibrio actual entre necesidades y recursos disponibles no hacen necesario el establecimiento de prioridades en el gasto asociadas a la estrategia de la organización, que habría que fijar en caso de una minoración significativa de los recursos asociados. Los principios sobre los que se fundamenta la gestión económica son:

- Racionalización del gasto.
- Control de los servicios recibidos.

- Recepción de los recursos adquiridos verificando que el proveedor cumple exactamente con lo solicitado.
- Máxima transparencia y claridad.
- Cumplimiento de los plazos de pago.
- Análisis detallado de las necesidades futuras a la hora de elaborar el proyecto de presupuesto.

La gestión económica y financiera abarca todas las áreas y actividades de la organización. En las reuniones de coordinación diarias, el Secretario General informa de la situación económica y los gestores elevan propuestas de gasto, que son atendidas en función de la disponibilidad económica. La actuación de los responsables de la gestión económico-financiera de la organización se adecúa escrupulosamente a las medidas dictadas al respecto por los Organismos pertinentes, en particular en cuanto a medidas de austeridad y de estabilidad presupuestaria se refieren.

Anualmente se confecciona y se remite a la SDG de Administración Periférica la **propuesta económica** (necesidades presupuestarias) de Anticipo de Caja Fija de la DDCEU y organismos apoyados administrativamente por la misma para el año siguiente. La propuesta se basa en el análisis de los créditos solicitados en años anteriores, de los realmente asignados el año en curso, de las instrucciones/criterios del órgano superior y de las necesidades extraordinarias que se puedan haber producido o que se prevean para el año siguiente.

Los procesos de la SDG 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 y siguen las directrices emanadas del Manual de Caja Fija de la SDG de Servicios Económicos y Pagadurías y de los procesos de Asuntos Económicos de la SDG de Administración Periférica. Para que sea posible la gestión, aprobación y liquidación de los gastos ocasionados han de ir acompañados de diferentes informes y trámite de documentación.

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. En este momento se verifica el grado de eficacia en la gestión económica. Hay que señalar que en los últimos años el grado de ejecución ha sido superior al 98%.

Cuando surgen necesidades extraordinarias se solicita la asignación de un crédito extraordinario o es la propia SDG de la Administración Periférica la que se hace cargo de los gastos.

El Negociado de Viviendas del Área de Patrimonio gestiona un contrato de mantenimiento para la rehabilitación y/o mantenimiento propiamente dicho de viviendas militares no enajenables, fundamental para mantener la calidad del servicio prestado a los clientes (mantenimiento de las viviendas arrendadas en buenas condiciones). Principalmente se realizan labores de mantenimiento correctivo a instancia del arrendatario mediante un sencillo sistema de parte de solicitud de obra/reparación.

La correcta **gestión de los recursos económicos** se refleja en que no ha habido reparos por parte de los organismos superiores que aprueban y controlan el gasto y por el hecho de que ningún proveedor haya presentado reclamación alguna.

La evaluación y revisión de la gestión de los recursos económicos se realiza de forma constante mediante:

- La evaluación y control pormenorizado de los créditos de la Delegación se realiza a través de la aplicación corporativa del Órgano Central del Ministerio de Defensa, denominada SIDAE. La fiscalización del crédito se realiza a través de auditorías por el Cajero Pagador de la SDG de Servicios Económicos y Pagadurías y por la Intervención del Órgano Central.
- El control de los créditos asignados al Negociado de Viviendas del Área de Patrimonio se realiza a través de la aplicación corporativa SOROLLA2.
- Remisión de informes de Caja Fija a la Pagaduría del Órgano Central y a INVIED.
- El Secretario General proporciona al Delegado los Gestores de Área, con carácter mensual, información actualizada de la situación de los créditos asignados.

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

La Delegación gestiona sus equipos e instalaciones buscando obtener el máximo rendimiento de ellos. No obstante, hay que tener en cuenta que la dotación presupuestaria de que se dispone para su consecución es limitada y que no tiene competencias respecto a la modificación del edificio y a la dotación de equipamientos, cuya decisión depende de otros organismos.

La gestión de las instalaciones de la DDCEU difiere de la de la mayor parte de las otras DSO al estar ubicada en un establecimiento del Ejército de Tierra (ET), en el que hace uso de tres de las cinco plantas de uno de los edificios que lo componen.

Como consecuencia de estas circunstancias, existen una serie de aspectos en los que la Delegación tiene que asumir total o parcialmente, lo regulado por la Unidad de Servicios de la Base de Ceuta (USBAD "Teniente Ruiz"). Estos son:

- Gestión Medioambiental
- Plan de Seguridad del Establecimiento.
- Mantenimiento de Infraestructuras.
- Gestión de instalaciones comunes.

Gestión Medioambiental

En materia medioambiental la DDCEU está integrada en el Sistema de Gestión Medioambiental de la USBA Teniente Ruiz, que ha sido certificado con Nº 34/5400/18/0985 por OCA Instituto de Certificación, S.L.U. conforme a la norma UNE-EN ISO 14001:2015, aplicable, entre otros a trabajos de administración y mantenimiento y uso de instalaciones e infraestructuras.

No obstante, la Delegación de Defensa tiene implantado un **Plan de Gestión Ambiental**, en el que se incluyen diversos aspectos ambientales que afectan directamente a la organización, entre los que destacan las acciones de formación, información y concienciación de las personas, la difusión de las normas de actuación para las empresas contratadas, las acciones de gestión de residuos, las medidas de control de consumos de electricidad, agua, combustible y papel y el control de emisiones de equipos de aire acondicionado y vehículos.

Además, la Secretaria General tiene designadas a dos personas como responsables de la aplicación de las medidas de protección medioambiental, que son los que llevan a cabo un seguimiento de los indicadores que en él se contemplan, proponiendo las acciones de mejora en caso de observar desviaciones sobre los objetivos marcados.

En cumplimiento de este plan, la Delegación aplica procedimientos que puedan afectar a las actividades que desarrolla. Se dispone de contenedores específicos para residuos especiales: tóner/tinta; pilas; fluorescentes, bombillas de bajo consumo; envases de aerosoles vacíos.

En cuanto a los consumos energéticos, la Delegación no tiene posibilidad de controlar el consumo de energía eléctrica, al existir un único contador para todos los organismos ubicados en el mismo establecimiento. Este control es realizado por la USBAD. No obstante, se han adoptado medidas de reducción de energía eléctrica mediante la progresiva sustitución de luminarias con fluorescentes tradicionales por otros de tecnología LED (bajo consumo).

Todos los equipos de aire acondicionado de la Delegación están incluidos en un contrato de mantenimiento específico. Se lleva un inventario de los aparatos de aire acondicionado, según el modelo recogido en el procedimiento: **Control de Emisiones a la Atmósfera**. Cuando se sustituye un equipo de aire acondicionado, la empresa certifica que tanto el material propiamente dicho como el gas refrigerante retirados han sido tratados con estricto cumplimiento de la legalidad vigente relativa a la gestión de residuos.

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 electrónicas, minimizando el impacto sobre el medio ambiente. Así, se dispone de aplicaciones informáticas de gestión, como la base de datos SIPERDEF, de correo electrónico interno y externo, y de mensajería oficial, SIMENDEF. Al llegar la documentación

digitalizada se consigue ahorro de energía, de material e inmediatez en la gestión administrativa.

El papel en formato A4 y A3 para uso de la Delegación es suministrado, mediante un contrato centralizado, a través de la SDG de Administración Periférica. Al menos el 50% del mismo es papel reciclado. La organización, además de fomentar el ahorro en el consumo de papel mediante la concienciación del personal al respecto, lleva un registro del papel adquirido al objeto de conocer su consumo y ahorro (Subcriterio 8.b).

Los vehículos asignados a la Delegación se someten a los controles de emisiones correspondientes a la Inspección Técnica de Vehículos (ITV) que pasan según la periodicidad que les corresponde. Se lleva un inventario de focos móviles de emisión a la atmósfera, según el modelo recogido en el Procedimiento Específico Control de Emisiones a la Atmósfera, del Plan de Gestión Ambiental. En cuanto al consumo de combustible, la Delegación de Defensa, además de restringir su utilización al mínimo imprescindible, lleva un control del combustible suministrado. Recientemente uno de los vehículos asignados ha sido sustituido por otro híbrido, con lo que el consumo de combustible se ha reducido considerablemente.

Se dispone de un contador individual de agua, cuya lectura es controlada semanalmente, permitiendo una importante reducción del consumo y la detección de averías (Subcriterio 8.b).

La organización difunde al personal destinado en la misma, de manera sistemática y a través del correo electrónico y de los tablones de anuncios, información sobre medidas de ahorro de consumos de papel, tinta, agua y energía eléctrica, así como sobre la gestión de los residuos (contenedores de pilas, tintas, fluorescentes, aerosoles, etc. disponibles).

Además de las directrices generales que deben respetar las empresas que desarrollan actividades dentro de las instalaciones de la Delegación, el Plan de Gestión Ambiental contempla una serie de normas específicas, relacionadas con la protección del medio ambiente, para aquellas empresas que realizan labores de mantenimiento de forma asidua (limpieza, ascensores, y climatización).

Seguridad y Salud

La organización tiene implantado **un Plan de Autoprotección,** coordinado con el del establecimiento, con el que se pretende aumentar los niveles de seguridad de las personas y las instalaciones y minimizar el posible impacto negativo de los riesgos asociados a las actividades desarrolladas. Como parte de la cultura de seguridad, el personal de la Delegación participa en cuantos simulacros al respecto se realizan en el establecimiento La Marina.

Las instalaciones cuentan con un sistema de seguridad anti intrusión y detección de incendios. El mantenimiento de este sistema se realiza mediante un contrato centralizado para toda la administración periférica del MINISDEF.

En lo relativo a la salud laboral hay implantado un Plan de Prevención de Riesgos Laborales, además de realizarse periódicamente las Evaluaciones de Riesgos Laborales de Áreas y Puestos de Trabajo para reducir el posible impacto negativo de las actividades llevadas a cabo por las personas de la organización.

Además, el agua para consumo humano es analizada periódicamente por personal de la Farmacia Militar del Ejército de Tierra, como parte del programa de vigilancia sanitaria del agua de consumo humano.

Mantenimiento de Infraestructuras

La DDCEU dispone de un **Plan de Obras**, que incluye la solicitud anual de obras de mantenimiento y de mejora de las dependencias. Las obras son priorizadas con objeto de mejorar las condiciones de accesibilidad, los aseos, eliminar barreras arquitectónicas, señalización de zonas y subsanar las deficiencias detectadas.

Por parte del Área de Patrimonio se realizan **obras** de mantenimiento en propiedades del MINISDEF (viviendas militares y parcelas de terreno), **limpieza** de solares, etc.

El mantenimiento correctivo de las instalaciones es realizado por personal de la USBAD, si bien los materiales necesarios

cuando la avería se ha producido en dependencias de uso exclusivo de la DDCEU corren a cargo de sus créditos. Estas solicitudes de mantenimiento se tramitan con un procedimiento ajeno a la Delegación, controlándose los materiales utilizados como un suministro.

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**. La gestión y control de los bienes muebles de la DDCEU se lleva a cabo por la Habilitación de la Secretaria General. El control del inventario del material mobiliario se realiza mediante la aplicación informática INVE-MOB, lo que permite realizar un control adecuado de los artículos, de sus altas y bajas, de su localización, manteniéndose actualizado y permitiendo adecuar su instalación y empleo para las necesidades de los componentes de la Delegación para prestar el mejor servicio en las mejores condiciones posibles.

El Área de Patrimonio dispone de procesos para la gestión de las propiedades del MINISDEF. Para ello utiliza la herramienta informática SINFRADEF, así como acceso a los programas de ámbito nacional relacionados con la Oficina Virtual del Catastro.

La gestión de equipos informáticos es realizada por la Secretaría General a través del Negociado CIS, mediante el Proceso Gestión de Sistemas de Telecomunicación. Dentro del mismo, el inventario informático es gestionado por el CISPOC, a través de la aplicación informática INVE-HARD, lo que permite la optimización del uso de la tecnología, adecuando el material disponible a las necesidades de cada puesto de trabajo y realizándose, en la medida de lo posible, una continua renovación de los equipos en función de la demanda de tecnología del puesto de trabajo o de lo critico que supone un fallo en su funcionamiento.

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

Las tecnologías de la información y comunicación en la DDCEU se han convertido en un elemento indispensable para cumplir con la Misión, aumentando la eficacia en la prestación de servicios y reduciendo el impacto en el medioambiente.

La Delegación, como integrante de la estructura periférica del MINISDEF, dispone de un desarrollo tecnológico adecuado, proporcionado y gestionado por los servicios técnicos del propio Ministerio.

La gestión de los sistemas informáticos y de las telecomunicaciones de la organización es realizada por el Coordinador Informático (CISPOC), encuadrado en la Secretaría General, según lo establecido en el proceso de Gestión de Sistemas de Telecomunicación. En éste se describe el procedimiento a seguir para la resolución de solicitudes de apoyo, incidencias, peticiones y consultas en los servicios informáticos, de telecomunicaciones y de información corporativos.

En lo relativo a la distribución del material informático se aplica lo que se denomina Plan Cascada: el CISPOC eleva la propuesta al CdC de distribución de equipos, en base a las necesidades de los puestos de trabajo y con el objeto de renovar los equipos más obsoletos.

Mediante la herramienta de gestión INVEHARD se controla el inventario y se realizan las solicitudes de material informático. Esta aplicación además cuenta con indicadores sobre la antigüedad de los equipos, características técnicas, capacidades, velocidades, etc. Mediante la aplicación SCANS se gestionan las incidencias relacionadas con el material informático.

El CISPOC, además, asesora sobre el correcto funcionamiento y uso de los equipos y programas tanto al personal de la Delegación de Defensa como del Juzgado Togado Militar Territorial nº 25 en Ceuta y la Intervención Delegada en la Comandancia General de Ceuta. También se encarga de atender las solicitudes de apoyo, incidencias, peticiones y consultas en los servicios informáticos, de telecomunicaciones y de información corporativos de este personal.

Además, la DDCEU establece mecanismos de control y seguimiento del funcionamiento y

mantenimiento de los recursos tecnológicos, niveles de incidencias, acciones de mantenimiento preventivo, etc. mediante el control de procesos (Subcriterio 9.a).

El MINISDEF ha llevado a cabo las siguientes acciones tecnológicas:

- Dotación de equipos informáticos, con acceso a páginas no restringidas de internet a través de usuarios autorizados. Todos los puestos de trabajo disponen de su propio terminal informático, así como de otros medios telemáticos que garantizan a la persona contar con los elementos necesarios para el desarrollo de los cometidos asignados. Los ordenadores están normalizados y conectados a la intranet y cuentan con las medidas de seguridad que garantizan la privacidad en su empleo.
- Red de Área Local (LAN) dotada de servidor de archivos e impresoras, a la que se conectan todos los equipos informáticos de la Delegación. Esta red está conectada a la red de área extensa del MINISDEF.
- Servidores centralizados en el MINISDEF, que realizan funciones para las aplicaciones corporativas de gestor de bases de datos, de comunicaciones, de correo electrónico, etc.
- Desarrollo de una intranet que permite el acceso a páginas no restringidas de internet, a través de servidores y a cuentas de usuario autorizadas y monitorizadas.
- Correo electrónico corporativo para todas las personas destinadas que lo necesitan.
- Implantación de un procedimiento para controlar los equipos informáticos y realizar copias de seguridad de la información.
- Implantación de un sistema de mensajería para la gestión de documentación no clasificada, SIMENDEF. Esta herramienta ha supuesto un avance considerable en lo relativo a la gestión de la documentación (emisión y recepción de escritos, archivo, consulta, estadísticas, etc.).
- Desarrollo e implantación de la aplicación iCIS, que es una herramienta que permite comunicar internamente al CISPOC las incidencias que puedan surgir dentro de la Subdelegación, optimizando de esta forma la solución de las mismas, logrando una mayor eficacia y eficiencia del servicio.

  El CISPOC también cuenta, como herramientas de apoyo, con un Foro CISPOC, para la consulta de incidencias relacionadas con redes y equipos informáticos y con un Foro TEMD dirigido a los operadores de los puestos de gestión de tarjetas electrónicas del MINISDEF para resolver las incidencias.
- Establecimiento del Centro de Atención de los Usuarios (CAU) del MINISDEF que resuelve las incidencias informáticas que no pueden ser solventadas por el CISPOC.
- En cuanto al software, todos los ordenadores son normalizados a través de la intranet, por lo que tienen la misma interfaz y aplicaciones corporativas, accesos controlados mediante claves y tarjetas, que permiten un mejor uso y rendimiento del sistema.
- La Delegación cuenta con acceso a un **gran número de aplicaciones corporativas**, que facilitan la gestión de recursos de personal, de material y económicos; permiten una distribución, registro y archivo eficiente de la documentación tramitada; y facilitan el acceso a los procesos y a la información necesaria para su ejecución.

ÁREA	APLICACIÓN		COMERCIAL
SEGEN	SIDAE Gestión Económica SIDAE Comisiones de Servicio SIMENDEF SCANS INVE-MOB INVE-HARD	SIPERDEF SIPEC SIPERDEF SIPEC SILOPDEF GEISER	BBVA net cash
APAS	SIPERDEF SMS GESAYRE CONTRAT@	JUBIL@ DELT@ RÚBRICA NOTIFIC@	
AREC	SELCON SICAP RESVOL SEMILCAR	SIACUDEF INFOTROPA NOTIFIC@	
APAT	SINFRADEF S. GESTIÓN PATRIMONIAL (INVIED) SOROLLA 2	SMS SGP NOTIC@	BBVA net cash Catastro Sede Electrónica
USO COMPARTIDO	INTRANET iCIS SIMENDEF SINFRADEF SIPERDEF	LOTUS NOTES WINDOWS 10 MICROSOFT LIBREOFFICE ADOBE ACROBAT PROF.XI.	LOTUS NOTES WINDOWS SERVER WINDOWS 7 MICROSOFT OFFICE

Figura 4.d.1. Aplicaciones corporativas o de otros organismos de la AGE

Además, el MINISDEF dispone de una Sede Electrónica Central que permite interactuar telemáticamente al ciudadano con cualquier 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 plataforma sólo es necesario disponer de un DNI electrónico, tarjeta

electrónica del MINISDEF (TEMD), otro certificado digital reconocido o estar dado de alta en la plataforma CL@VE.

Es de destacar la disponibilidad de una conexión estable a la plataforma electrónica de los servicios comunes de la AGE (GEISER), haciendo que el registro general de la DDCEU pueda funcionar de manera telemática.

La Delegación a su vez, dentro de sus cometidos, ha desarrollado las siguientes acciones tecnológicas:

- Ha puesto a disposición de los clientes dos terminales con acceso a la intranet del MINISDEF, que permite efectuar consultas de normas y legislación, visualizar publicaciones de Defensa y acceder a sus datos e historial (Portal Personal). Con ello se da cumplimiento al compromiso de calidad que aparece en la CS en vigor, de facilitar un servicio de acceso a la red informática del MINISDEF durante el horario de atención al público, cuyo indicador de calidad se mide mensualmente.
- Con el objeto de ser más eficientes y a la vez eficaces en sus actividades, la Delegación ha desarrollado un conjunto de aplicaciones informáticas propias, que complementan a las aplicaciones corporativas, permitiendo mejorar la realización y control de las actividades incluidas en los procesos. Es de destacar que, muchas de estas aplicaciones han sido desarrolladas en base a las necesidades detectadas por las personas mediante los Partes de Acción de Mejora, evidenciando la existencia de canales de comunicación que fomentan la aportación de ideas creativas (Figura 1.e.2. Partes de Acción de Mejora realizados).

APLICACIÓN	FUNCIÓN
Control de Procesos	Cargar el número y tipo de actividades realizadas, valoración de la carga de trabajo y control del cumplimiento de los procesos
Resultados de las ECL	Automatizar la carga de resultados y la obtención de los datos estadísticos, comparación de los mismos con otras DSO de referencia
Resultados de las ESC	Automatizar la carga de resultados y la obtención de datos estadísticos
Base de datos de Personal Militar	Gestión del personal militar adscrito
Base de datos Personal Civil	Gestión del personal civil adscrito
Control Partes Acción Mejora	Seguimiento de los Partes de Acción de Mejora emitidos
Control de Indicadores Estratégicos	Incluido en el CMI, permite la carga de datos y la elaboración de los gráficos para su comunicación
Sitio Web (SharePoint)	De forma genérica se accede a: • Presentación de la Delegación. • Información corporativa: normas, estructura, calendario y teléfonos de interés. • Procesos: actividades propias de la DDCEU. • Legislación de referencia necesaria para el cumplimiento de los cometidos de cada negociado. • Enlaces a otras webs ubicados según la necesidad de cada área de gestión. • Calidad: normativa, estadísticas, indicadores, etc.

Figura 4.d.2. Aplicaciones desarrolladas por la DDCEU

A través de la ECL se conocen las percepciones que tienen las personas de la organización en relación con las herramientas disponibles, mediante cuestiones en las que se tiene en cuenta el **equipamiento informático** con el que se encuentra dotado el puesto de trabajo. Los resultados de dicha valoración son muy positivos (Figura 7.a.5).

Las aplicaciones se revisan y evalúan permanentemente por los usuarios. Cuando se detecta algún error, el usuario lo comunica al CISPOC, quien procede a su corrección.

En el CMI se establece un indicador (Resultado Clave) relativo a la aplicación del Plan Cascada establecido como Objetivo Operativo en el Plan Estratégico, que permite conocer y evaluar la optimización y la racionalización del uso de los medios informáticos (Figura 9.b.8. Equipos Informáticos del Plan Cascada).

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

La organización considera que el tratamiento de la información y la gestión adecuada del conocimiento, son los pilares fundamentales para el cumplimiento de la Misión, incrementar las capacidades y el valor de la Delegación y apoyar a una toma de decisiones adecuada.

Por ello, la DDCEU ha desarrollado el **Plan de Gestión del Conocimiento,** que tiene el objetivo de asegurar la disponibilidad del conocimiento crítico o relevante requerido por las personas que integran la Delegación de Defensa, para garantizar la realización, con la máxima eficacia, de las funciones y tareas asignadas.

La implementación de este plan ha permitido a la DDCEU identificar las necesidades formativas para incrementar las capacidades de las personas con el objetivo de cumplir la misión de manera eficaz, así como de los objetivos establecidos en la estrategia.

En este sentido, existe una estrecha relación entre la Gestión del Conocimiento, el Plan de Formación Interna y el Manual de Organización. En el Manual de Organización (**Fichas Personales**) se identifican las capacidades requeridas para cada puesto de trabajo. Cuando se identifica una necesidad formativa, por los líderes o por las personas, se programan actividades formativas (Plan de Formación).

La DDCEU tiene perfectamente identificadas **las fuentes de conocimiento** necesarias para cumplir los objetivos establecidos en su estrategia. Estas fuentes podrán ser propias o ajenas al Ministerio de Defensa.

Fuentes Internas:

- Personas: La experiencia y formación de los miembros de la Delegación son la principal fuente de conocimiento. Por ello la gestión del conocimiento contempla el análisis de las capacidades y del conocimiento individual y cómo los miembros de la Delegación pueden actuar en beneficio de esta, mediante la participación en equipos de trabajo, conferencias, etc. Para ello, se ha elaborado la Ficha de Capacidades Individuales, correspondiente a cada persona, donde queda plasmada la formación y experiencia de las mismas.
- Resultados de las encuestas: ofrecen la posibilidad de evaluar la percepción de los grupos de interés y obrar en consecuencia.
- Control de Procesos: La supervisión y el control de las actividades realizadas ofrece información sobre las actividades más o menos demandadas por los grupos de interés, la distribución de la carga de trabajo de las personas, los errores de gestión más comunes y el cumplimiento de los compromisos adquiridos.
- Información de resultados de otras organizaciones: La Delegación ha sistematizado la comparación de datos e información con otras DSO, tal y como establece el Plan de Comparación de Datos.
- Foro de Calidad de la Administración Periférica: donde se pueden obtener datos estadísticos, informes sobre encuestas y demás información relativa a la calidad dentro de la Administración Periférica.

Fuentes Externas:

- Organizaciones locales: la DDCEU mantiene relaciones con distintos organismos locales ajenos al MINISDEF que pueden proporcionar datos e información relevante.
- Medios de Comunicación Social: el análisis de las publicaciones relacionadas con la DDCEU o con el MINISDEF permite a los líderes realizar valoraciones de percepción de la sociedad así como de hechos y acontecimientos, propios y/o ajenos a la organización, que pueden afectarles de forma directa.
- Internet: la información a la que se accede mediante Internet puede ser útil dada la accesibilidad a la información y contenido.

Algunas de las fuentes de información, como las encuestas y los resultados de los indicadores, proporcionan datos que son analizados por el Negociado de Calidad y así son transformados en información y esta a su vez en el conocimiento para una toma de decisiones eficaz por parte del CdC. La evidencia más clara de este proceso se puede observar en el Plan de Análisis de Datos (*benchmarking*) y en los informes de resultados de las encuestas.

La Delegación está sujeta a cambios normativos constantes que afectan al cumplimiento de la Misión, por lo que el acceso a la información es de vital importancia para su óptimo funcionamiento. Por ello la DDCEU cuenta con una serie de **elementos para la difusión del conocimiento**. Estos tienen como objetivo ofrecer una información completa, necesaria y bien estructurada, y son:

- Red de propósito general: en esta se encuentra un espacio compartido, donde se puede “volcar” toda aquella información que puede ser relevante para las personas. El acceso a las distintas carpetas está regulado, de forma que se atiende al principio de “necesidad de conocer”..
- Intranet del Ministerio de Defensa: Este espacio web proporciona una amplia variedad de información (legislación de aplicación dentro del MINISDEF, estructuras y organización de unidades, datos de contacto de todo el personal destinado en el MINISDEF, noticias de actualidad dentro del MINISDEF, enlaces de interés para la gestión del personal).

- Bases de datos y ficheros: La Delegación ha diseñado y establecido sus propias bases de datos, elaboradas en base a unos ficheros de datos definidos y contemplados en la normativa propia. El acceso a estos ficheros está regulado y atiende a lo establecido por la normativa vigente sobre protección de datos de carácter personal.
- Sharepoint de la DDCEU: Es un espacio web propio cuyo objetivo es proporcionar toda aquella información relevante de uso cotidiano que afecta a las distintas actividades llevadas a cabo en la Delegación. El acceso se realiza desde cualquier puesto de trabajo, así como desde otros organismos del MINISDEF. En él se puede acceder a los procesos y actividades, formularios, legislación, enlaces de interés, datos estadísticos, indicadores de calidad, etc.
- Correo Electrónico: Es una herramienta corporativa con la que cuenta todo el personal de la Delegación, que permite una difusión rápida y eficaz de la información que requiere de una atención o acción inmediata o de difusión general.
- Acciones Formativas Internas: estas están contempladas dentro del Plan de Formación Interna.

Para asegurar que la información y el conocimiento de las personas están alineados con la estrategia y las necesidades actuales y futuras de los grupos de interés, se realiza un análisis de las capacidades individuales y cómo estas pueden ser aprovechadas por la Delegación, clasificando a las personas según los siguientes criterios (capacidad y voluntariedad):

- Dirección de calidad y equipos de trabajo.
- Realización y organización de actividades formativas y los campos en los que puede realizar esta (calidad, recursos, informática, legislación, higiene en el trabajo, etc.).
- Participación en Equipos de Trabajo.
- Gestión de Recursos Económicos.
- Gestión de Documentación.
- Gestión de Recursos Humanos.
- Innovación.

En el citado plan se establece de forma específica la información que debe fluir por los distintos canales establecidos conforme al esquema de Gestión del Conocimiento, así como los requisitos que debe cumplir:

- **Organización:** la información, independientemente del formato en el que se encuentre, está perfectamente clasificada y organizada para su fácil acceso y en continua actualización. Para ello la DDCEU cumple con la normativa relativa al archivo de documentación tanto en papel como en soporte digital.
- **Confidencialidad:** El tratamiento de la información clasificada y los datos de carácter personal se ajustan a lo establecido en la normativa y legislación en vigor.
- **Accesibilidad:** con la única limitación de la necesidad de conocer, la Delegación ha diseñado una estructura de archivo que permite acceder de forma fácil e intuitiva a la información necesaria. En este sentido es de destacar la estructura y organización del SharePoint.
- **Actualización:** en cada área de gestión, los miembros del Subcomité de Calidad supervisan que la información relativa a su área, es actualizada de forma continua.
- **Implementación:** la DDCEU mediante las herramientas establecidas en el Plan de Comunicación, implementará la gestión del conocimiento, difundiendo entre sus miembros su despliegue.

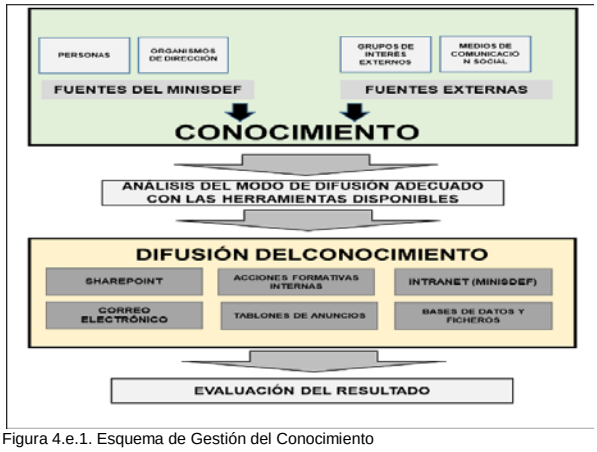


Figura 4.e.1. Esquema de Gestión del Conocimiento

No obstante, no toda la información es de acceso libre, ya que se encuentra regulada por normativa específica que establece limitaciones en función de la naturaleza, del contenido y de la **necesidad de conocer**. El acceso a los contenidos de los ficheros automatizados (soporte informático) se realiza a través de la conexión al servidor de la Delegación, que dispone de un sistema de seguridad integral mediante la definición de

administradores y perfiles específicos para cada usuario, así como mediante la actualización periódica de programas y antivirus.

La Delegación ha desarrollado de acuerdo con lo estipulado la **Ley de Protección de Datos** (LOPD) y el Reglamento UE relativo a la protección de los datos personales, un Procedimiento de Tratamiento de Ficheros y Registro de Actividades de Tratamiento, donde se definen los procedimientos de actuación con los ficheros que contienen datos de carácter personal, las medidas de seguridad a adoptar y las obligaciones del personal con acceso a los datos y los derechos de Actualización, Rectificación Cancelación, Oposición, Portabilidad, Olvido y Limitación (ARCOPOL) de los ciudadanos.

Las medidas de seguridad de la información son las siguientes:

- Seguridad física: a través de la cual se garantiza la integridad física de la documentación en papel y equipos informáticos.
- Seguridad lógica: a través de la cual se garantiza el mantenimiento de la información contenida en los servidores informáticos mediante copias de seguridad. Éstas son realizadas periódicamente de forma automática por la Unidad de Sistemas de Información y Telecomunicaciones del Órgano Central (USITOC), en colaboración con el CISPOC a fin de garantizar la salvaguarda de la información y de las aplicaciones instaladas en los servidores.
- Se ha implementado la tarjeta electrónica del MINISDEF (TEMD) para la autenticación de los usuarios. Esta tarjeta permite el acceso a los sistemas informáticos, aplicaciones, portales que requieran autenticación personal, la firma electrónica y el cifrado de documentos.
- Mediante un control y seguimiento por parte del Negociado CIS, del acceso a la información y diferentes aplicaciones, tanto corporativas como de desarrollo propio, del personal destinado.

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. Estas medidas de **transparencia de la información** favorecen a la percepción de los clientes del servicio ofrecido, como puede observarse en el incremento de la valoración de la confianza en el servicio recibido (Subcriterio 6.a).

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. También se han diseñado trípticos y procedimientos relacionados con la protección de datos de carácter personal que son dados a conocer mediante acciones formativas. Se ha creado una guía de buenas prácticas en el uso de datos de carácter personal y todas las personas firman un compromiso de confidencialidad para esta información.
La DDCEU pone a disposición de los clientes externos **puntos de atención presencial, tablones de anuncios y trípticos informativos** en cada área funcional, además de dos ordenadores con acceso a la intranet.

Criterio 5. PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS

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

La implantación del **Sistema de Gestión por Procesos** en la Delegación de Defensa comenzó a partir de la promulgación del Manual de Organización de las Delegaciones y Subdelegaciones de Defensa. A partir de 2008, la Delegación dio un importante impulso al análisis de sus procesos, así como a identificar indicadores que permitieran el seguimiento y evaluación de la gestión.

En 2011 se unificaron todos los Procesos Operativos de las DSO y se pusieron a disposición de los responsables de su aplicación en la intranet del MINISDEF, buscando la mejora de los servicios prestados y que los clientes no obtuvieran una respuesta distinta en función de la localidad en que buscaran satisfacer sus necesidades.

Este sistema se basa en las siguientes definiciones:

- Actividad: conjunto de tareas relacionadas entre sí, que permite atender las necesidades expresadas por los clientes y

el cumplimiento de las funciones de la Delegación. Estas están establecidas de principio a fin, es decir, quedan perfectamente definidas las actuaciones desde que se inicia la actividad hasta que finaliza por completo, pasando por las organizaciones que exceden los límites de la Delegación. Esto se puede observar en las fichas definidas para cada proceso (Figura 5.a.4).

- Subproceso: conjunto de actividades que tienen una misma finalidad y que pertenecen a la misma materia.
- Proceso: agrupación de subprocesos que tienen una misma función.

Los procesos quedan definidos de la siguiente forma:

ESTRATÉGICOS	Definen y controlan los objetivos de la organización, las políticas y sus estrategias	Planificación Estratégica. Planificación Operativa. Planificación de Calidad.
OPERATIVOS	Desarrollan las políticas y estrategias de la organización para ofrecer un servicio a los clientes.	Personal Militar. Personal Civil. PRL. Pensionistas y Mutilados Marroquíes. Información/ Captación. Selección. Reservista Voluntarios. Apoyo a la Incorporación Laboral. Apoyo a la Movilidad Geográfica. Gestión de Propiedades.
DE APOYO	Proporcionan los recursos para que se realicen los Procesos Operativos	Gestión de los RR. HH. Gestión de los RR. MM. Gestión de la Documentación

Figura 5.a.1. Definición y tipos de procesos

El contenido de los procesos está claramente orientado a ofrecer respuestas a las necesidades y expectativas reales de nuestros principales GI y su alcance incluye la práctica totalidad de actividades que lleva a cabo la Delegación e implica a todas las personas de la organización.

Como se ha descrito en el Subcriterio 2.d, la DDCEU ha desarrollado su propio **Sistema de Gestión por Procesos**, donde ha sido necesario implantar un proceso, exclusivo de esta Delegación, vinculado a la gestión del personal pensionista y mutilado marroquí. También se han desarrollado, dentro de los procesos ya establecidos por la SDG de Administración Periférica, actividades propias, a propuesta de las personas de la Delegación, con el fin de regular aquellas actividades que se llevan a cabo, con el objeto de mejorar el cumplimiento de la misión. Esto es una muestra del compromiso de las personas con la creatividad, la innovación y la mejora.

PROCESO	SUBPROCESO	ACTIVIDAD
PERSONAL MILITAR	SITUACIONES	Pase a la situación de reserva. Pase a la situación de retiro. Cambio de situación (destinados).
	ARMAS	Comunicaciones ICA.
	SOLICITUDES Y RECURSOS	Solicitud incorporación a servicio activo.
	HOJAS DE SERVICIO	Acuse de recibo unidades. Firma de hojas anuales. Acuse de recibo. Documentación entregada. Citaciones. Certificados.
	TARJETAS	Certificado tramite TIM. Acuse de recibo y remisión TIM para su destrucción. Solicitud tarjeta TIM. Auxilio administrativo TIM. Solicitud tarjeta damas auxiliares.
	OTROS	Control personal en libertad condicional.
PERSONAL CIVIL	AUXILIO ADMINISTRATIVO	Premio espíritu de fidelidad.
	RECONOCIMIENTO	Reconocimiento de grado.
	SINDICATOS	Sanidad reconocimientos médicos.
	SITUACIONES	Activación reservista voluntario. Acuerdo comisiones de servicio.
	OTROS	Generalidades. Huelga.
PENSIONISTAS Y MUTILADOS MARROQUÍES (DDCEU)	GESTIÓN PMM	Tramitación de solicitudes de pensión. Informe pensiones. Solicitudes de servicios prestados. Traslados resoluciones pensiones. Gestión asistencia sanitaria.
PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES	PRL	Elaboración de informes. Elaboración de evaluaciones. Planificaciones. Elaboración de estadística. Apoyo reconomiento médico. Cursos coordinados por PRL. Coordinación actividades empresariales.
RECLUTAMIENTO	CERTIFICADOS	Certificación de acreditación de pertenencia a las FAS para viajes. Certificación de acreditación de pertenencia a las FAS. Certificación de servicios prestados.
	INFORMACIÓN CAPTACIÓN	Charlas centros escolares. Visitas a centros escolares. Concursos.
	RESERVISTAS	Solicitud de prendas de uniforme. Solicitud de ascenso. Cambio de unidad. Solicitud de PMC.
	SELECCIÓN	Información de convocatoria. Citas previas. Cambio de CESEL. Solicitud de antecedentes penales. Comunicación a aspirante con antecedentes penales. Encuestas.

Figura 5.a.2. Procesos y actividades elaborados por DDCEU

El sistema ha sido diseñado de forma que se tenga acceso a todos los procesos desde todos los puestos de trabajo, bien mediante la intranet del MINISDEF para los procesos definidos por la Administración Periférica, o bien mediante el SharePoint para los definidos por la DDCEU.

La ejecución de los procesos y su cumplimiento se controla mediante la aplicación de propia creación, Control de Procesos (Figura 5.a.3). Esta aplicación permite la carga del número de actividades realizadas por cada usuario, así como de los posibles errores producidos en su ejecución. El control del cumplimiento de estos es realizado mensualmente por cada propietario,

quien informa al CdC de los posibles errores y de las medidas correctivas más adecuadas. Además, esta aplicación es una herramienta fundamental para comprobar la carga de trabajo de los distintos negociados, permitiendo valorar el equilibrio en la distribución de cometidos dentro de la organización.
La SDG de Administración Periférica ha diseñado un proceso denominado Gestión de Incidencias, con el objeto de definir el procedimiento a seguir para la comunicación por parte de los propietarios de los procesos de aquellas incidencias que puedan surgir en la ejecución de las actividades, tanto desde el punto de vista técnico como en lo relativo a contenidos (propuesta de alta, baja, modificación, actualización, etc.). Estos cambios son incluidos en la aplicación y se les da publicidad desde la página de Intranet del MINISDEF, en la ventana Novedades LOF-SDD. Como ejemplo en 2017 se remitió un parte de Gestión de Incidencias relativo al Procedimiento de Comunicación de Partes de Novedades Extraordinarias.

Los propietarios de los procesos son los gestores de las diferentes áreas funcionales, lo que facilita la revisión de los objetivos y su alineamiento y consideración en los sucesivos PE.

Otro elemento para evaluar los Procesos Operativos es el control del cumplimiento de indicadores de la CS. Este es realizado por el Secretario General, conforme a los datos remitidos mensualmente por los gestores de las áreas funcionales y permite detectar cualquier anomalía en el cumplimiento de los compromisos adoptados por la organización con el objeto de suplir cualquier deficiencia así como comparar la eficacia de la Delegación con otras DSO.

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

La DDCEU, como Administración Pública, no facilita productos a sus clientes, sino que les presta una serie de servicios derivados del desarrollo de la Misión y sujetos a la normativa de organización y funcionamiento del MINISDEF. Por ello no es posible implantar, a iniciativa propia, nuevos servicios fuera de los cometidos reglados, pues significaría actuar como una organización distinta para la que se constituyeron las DSO. Sólo mediante cambios legislativos se podrían prestar nuevos servicios.

Lo que compete a la Delegación es intentar añadir más valor a esos servicios. Para ello gestiona activamente su ciclo de vida, entendiendo por este:

- Análisis de la demanda: la organización pretende conocer las necesidades de los clientes estableciendo herramientas para su implicación y analizando el resultado de las percepciones en la prestación de estos.
- Diseño y comunicación de los servicios: los servicios que se prestan y los compromisos de cumplimiento de estos quedan descritos principalmente en la Carta de Servicio, que a su vez, es la principal herramienta para su difusión. La DDCEU no realiza el diseño de los servicios pero sí busca constantemente la mejora en la prestación de estos.
- Operación: como ya se ha indicado en el subcriterio anterior, la Delegación realiza un control exhaustivo y periódico del cumplimiento de los procesos con el objetivo de poder identificar deficiencias y posibles mejoras en la prestación de servicios.
- Mejora y optimización: la organización adopta medidas con el objetivo de mejorar la prestación de los servicios a sus clientes.

Implicación de los clientes en la mejora de los servicios

La organización implica a clientes mediante la creación del Buzón de Q&S y del Procedimiento de Partes de Acción de Mejora, enfocados a la participación de estos en la mejora continua de los procesos y servicios.

Así mismo, el Área de Reclutamiento permanece en permanente contacto con centros educativos, colegios profesionales, organizaciones empresariales y Consejería de Educación a fin de atender las necesidades y demandas que surjan: impartición de charlas/conferencias, asistencia a ferias y actos, etc. Además, esta Área ha realizado los trámites para promover un convenio entre el MINISDEF y la Cámara de Comercio, Industria, Servicios y Navegación de Ceuta para el desarrollo de actividades que complementen la formación y permitan el

aprovechamiento de las capacidades del personal militar, fomentando su incorporación al ámbito laboral civil.

Análisis de los resultados en la percepción

Con la intención de mejorar los servicios prestados, se realiza periódicamente la ESC, coordinada por la VICESEGENTE y por la DDCEU, cuyos resultados son analizados para la posterior toma de decisiones. Fruto de este estudio ha sido la elaboración de trípticos informativos, mejoras en la iluminación y señalización en las instalaciones y la adecuación de las zonas de espera.

Carta de Servicios

En 2020 la Subsecretaría de Defensa ha unificado la **Carta de Servicios** para todas las Delegaciones, Subdelegaciones y Oficinas Delegadas.

Los compromisos de la actual Carta de Servicios (2020-2023) son:

Agilidad en la gestión:

- Tramitar, en un plazo máximo de dos días hábiles desde su registro, la documentación presentada al amparo de los artículos 6 y 16 de la Ley 39/2015 de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas.
- Entregar las resoluciones de los Certificados de Servicios prestados, aportando la documentación justificativa, en un plazo máximo de cinco días hábiles.
- Contestar las quejas y sugerencias en un plazo máximo de quince días hábiles.
- Registro con confirmación de los procedimientos establecidos en la Sede Electrónica Central del Ministerio de Defensa de forma inmediata y automática, y gestión de dicha solicitud en un plazo máximo de dos días.

Atención e información presencial:

- Realizar la atención presencial al ciudadano en un tiempo de espera inferior a diez minutos, siempre que se haya solicitado cita previa.
- Mantener actualizada la información ofertada en el tablón de anuncios, al menos, una vez por semana.

Atención e información por escrito:

- Contestar las peticiones y consultas recibidas en el plazo máximo de veinte días hábiles.

Acceso a Internet/Intranet:

- Facilitar un servicio de acceso a la red informática del Departamento durante el horario de atención al público, con un tiempo de espera máximo de veinte minutos.

Atención e información por teléfono:

- Tiempo de espera no superior a un minuto de las llamadas telefónicas atendidas en el teléfono oficial de la Subdelegación.

Atención e información por correo electrónico:

- Contestación a las solicitudes de información general a través de correo electrónico, en un plazo máximo de veinte días hábiles. Remisión por correo electrónico de información relacionada con la difusión de la cultura de defensa, acceso a las FAS, normativa, etc.

Innovación en los procesos

Con la inserción de los procesos en la intranet, se ha dado un gran paso por mejorar el servicio a los clientes. La **tramitación *online*** ya es un hecho en algunas actividades, como las relacionadas con la Acción Social, Justificantes de Revista, Pensiones, etc., siendo un objetivo de la Delegación la implantación progresiva de este tipo de gestión.

Por otro lado, en consonancia con el avance de las TIC, y como herramienta fundamental de comunicación con los clientes, se ha ido incrementando progresivamente el uso de la mensajería electrónica para:

- Remisión de nóminas.
- Envío del borrador de IRPF.
- Citaciones para la recogida de información.
- Comunicaciones sobre pensiones.
- Solicitudes de ayudas.
- Cambios de situación (civil y militar).
- Remisión de resoluciones, informes y contestación a solicitudes.

También se han realizado cambios organizativos y procedimentales con el objeto de adaptarse a los nuevos cometidos asignados como Oficina de Atención en Materia de Registro (OAMR). Estas medidas han sido la certificación de todo el personal con tarjetas de firma electrónica, el nombramiento y habilitación del personal civil y militar para el Registro Electrónico de

Apoderamiento (REA), la instalación de la aplicación informática de Gestión Integral de Servicio de Registro (GEISER) y las acciones formativas para el uso de esta.

Para la DDCEU todas las vías de obtención de información sobre las necesidades, expectativas y satisfacción del cliente son objeto de constante revisión y análisis por los líderes, habiéndose incorporado las mejoras que se reflejan en la siguiente tabla.

ACCIÓN DE MEJORA	OBJETIVO
Plan de Encuestas	Sistematizar la recogida de información de los clientes para valorar su percepción de los servicios prestados
Manual de Atención al Público	Establecer las pautas a seguir por las personas para ofrecer un servicio de calidad y mejorar la percepción de los clientes
Creación de punto de consulta de publicaciones	Satisfacer las necesidades de consulta de información de los clientes
Plan de Formación Interna	Definir las acciones formativas internas necesarias para las personas para mejorar la realización de actividades
Manuales de Puesto de Trabajo	Definir los cometidos concretos de las personas
Elaboración de tríptico informativos	Ofrecer a los clientes una información precisa sobre servicios concretos
Creación del Buzón de Quejas y Sugerencias	Ofrecer la posibilidad de que los clientes comuniquen sus quejas e inquietudes con la organización
Elaboración del Plan de Comunicación Externa	Ofrecer a los clientes los canales de comunicación apropiados para relacionarse con la organización y para que esta pueda comunicarse con estos
Procedimiento de Atención a Personas con Discapacidad	Establecer las pautas a seguir con el objeto de atender a personas con limitaciones para que el servicio prestado se realice adecuadamente
Procedimiento de actualización de la Carta de Servicios	Establecer el proceso de actualización de los compromisos en los servicios prestados establecidos en la CS
Creación del Sitio Web Propio (SharePoint)	Elaborar una herramienta que facilite la realización de actividades por parte de las personas con el objeto de mejorar el servicio prestado.
Sistema de Gestión por Procesos (DDCEU)	Establecer una herramienta que permita la evaluación del cumplimiento de la Misión
Sistema de Control de Indicadores	Establecer una herramienta que permita la evaluación del cumplimiento de los objetivos generales y operativos
Cuadro de Mando Integral	Establecer una herramienta que permita evaluar y comunicar la estrategia a los clientes
Plan de Análisis de Datos e Información	Establecer una herramienta que permita establecer objetivos y obtener información que permita la mejora de los servicios prestados

Figura 5.b.1. Principales acciones para la mejora de servicios

5. c. Los productos y servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente

La DDCEU, como Administración Pública, tiene definido su marco de actuación mediante normativas específicas y explicitada su propuesta de valor en la Directiva 03/2008 de Calidad para asegurar su sostenibilidad y en la MVV. Esta propuesta se despliega internamente mediante diferentes planes que se han consolidado paulatinamente (Plan Estratégico, Planes Operativos, Planes de Comunicación, etc.) y externamente mediante la **Sede Electrónica**, donde además de información en general sobre los servicios prestados, los interesados pueden realizar cuestiones en el apartado de preguntas frecuentes, con las que complementar la necesidad de información. Así mismo, la Delegación tiene perfectamente identificados por áreas a los Grupos de Interés, tanto los actuales como los potenciales (Figura 2.a.1).

El **modelo organizativo de gestión** del que parte la Delegación presenta una estructura básicamente jerarquizada en la que además se establecen relaciones transversales: Delegado, Secretario General, Gestores de Área, Jefes de Negociados y Auxiliares, que permite, por un lado una mayor autonomía en la gestión y por otro el establecimiento de un entramado de normas de funcionamiento interno, donde las relaciones establecidas favorecen la participación y colaboración entre líderes, personas y clientes. Las decisiones se adoptan principalmente en el CdC.

La Delegación realiza una serie de actividades encaminadas a **promocionar y distribuir los servicios** que se prestan:

1) Elaboración del Boletín Informativo de la DDCEU y trípticos de interés general, que permiten la difusión a todos los GI, de los servicios de la organización, así como de las novedades legislativas que afectan a los mismos.

2) La Carta de Servicios está expuesta en los tablones de anuncios, es remitida por correo electrónico mediante el Boletín Informativo y está a disposición de cualquier persona que acuda a las instalaciones de la Delegación y la solicite.

3) Como Difusión de la cultura de Defensa se realizan las siguientes actividades:

- Celebración del Día de la Delegación, donde se invita a representantes de los diferentes GI, con la finalidad, entre otros, de difundir la eficacia en la prestación de servicios, así como de informar sobre los objetivos futuros, con la presencia de numerosos medios de comunicación locales.
- Distribución de noticias a través de correos electrónicos remitidos por el Instituto Español de Estudios Estratégicos (IEEE), o incluyendo enlaces a su página web http://www.ieee.es en el Boletín Informativo y en el SharePoint de la DDCEU.
- Información y fomento de participación de centros de enseñanza en Ceuta y centros educativos españoles en Marruecos en el concurso Carta a un Militar Español.

Difusión de esta información a los medios de comunicación locales.
- Acceso, en horario de atención al público, al Centro Depositario de Publicaciones.

4) En relación con los procesos de selección de personal (reclutamiento), se efectúan las siguientes actividades:
- Actividades de información y captación del Área de Reclutamiento, mediante charlas y conferencias en centros de enseñanza, incluyendo la universidad; participación en la Feria de la Educación de la ciudad autónoma y la Feria de Empleo de la Cámara de Comercio; organización de reuniones con los orientadores y jefes de estudio de los centros docentes y la organización de ruedas de prensa, notas en prensa, radio y televisión.
- Inclusión del acceso http://www.reclutamiento.defensa.gob.es en el Boletín Informativo, para que todos los ciudadanos tengan la posibilidad de obtener información de los contenidos relacionados con el ingreso en la Fuerzas Armadas.
- Exposición y distribución de material de publicidad relacionado con las diferentes campañas publicitarias realizadas por el MINISDEF.

5) Con el objeto de mantener las relaciones institucionales, se efectúan las siguientes actividades:
- Visitas de autoridades civiles y militares a la Delegación.
- Visitas del Delegado y gestores a distintos organismos civiles, unidades militares y centros escolares.
- Asistencia del Delegado o su representante a actos sociales de naturaleza cultural, religiosa, militar, etc.

6) Como consecuencia de la aplicación de las políticas de apoyo a la movilidad geográfica del MINISDEF, el Área de Patrimonio expone mensualmente en sus tablones de anuncios toda la información relativa a las viviendas militares y su asignación que pueda afectar a los interesados.

7) El MINISDEF ha puesto en marcha una serie de páginas web que permiten el acceso a cualquier ciudadano desde internet y a los miembros pertenecientes al MINISDEF a través de intranet. El personal destinado en DDCEU tiene acceso, además, al SharePoint de la DDCEU.

5. d. Los productos y servicios se producen, distribuyen y gestionan

La producción de los servicios que la DDCEU presta se realiza a través de los Procesos Operativos, sus correspondientes Subprocesos y las Actividades asociadas a cada uno de ellos. Sus objetivos se establecen anualmente en base a los resultados obtenidos de su cumplimiento.

Con el fin de garantizar el principio de proximidad al ciudadano, ser lo más eficaces y eficientes posible y dar respuesta las necesidades y expectativas de los GI, la prestación de los servicios se ejecuta a través de diversos medios:
- Atención personal: todas las áreas funcionales tienen una zona de atención al público a la que los clientes acceden libremente (observando las medidas sanitarias derivadas de la pandemia por Covid-19). Las características de las instalaciones permiten el acceso a ellas de personas con movilidad reducida.
- Atención por el sistema de cita previa impuesta en todas las áreas de gestión.
- Atención mediante correo electrónico o vía telefónica. Además, se les facilita el acceso a las páginas web del MINISDEF desde los puestos creados al efecto.
- En la Sede electrónica del MINISDEF donde se pueden presentar escritos, solicitudes y comunicaciones.
- Además de estos servicios dirigidos al ciudadano español, hay que incluir los prestados a pensionistas y mutilados marroquíes y a sus viudas residentes en Marruecos, con los que la Delegación se relaciona oficialmente por correo ordinario a través de los consulados españoles en Nador y Tetuán.

El sistema de gestión establecido facilita la iniciativa y la toma de decisiones de las personas, favoreciendo que la experiencia del cliente sea óptima. El grado de delegación y colaboración percibido por las personas es muy positivo, como puede observarse en los resultados de la valoración del liderazgo en las ECL (Subcriterio 7.a.).

Además, se facilita y se impulsa la

cualificación de las personas mediante las acciones formativas externas e internas (Subcriterio 3.b).

Durante los últimos años, la DDCEU ha desarrollado y potenciado la Responsabilidad Social Corporativa con el objetivo de incrementar el valor añadido de la organización. Para ello se adoptan medidas para realizar una contribución activa y voluntaria al mejoramiento de los siguientes aspectos:

- Social: se realiza una gestión igualitaria y justa de sus actividades, tal y como se contempla en el Código Ético.
  Además, la DDCEU ha participado en iniciativas de colaboración social como difusión de campañas de donación de sangre y médula ósea, en conferencias culturales y exposiciones de la ciudad autónoma, en actividades con motivo del 40 Aniversario de la Constitución Española y de apoyo a proyectos en centros escolares.
- Económico: tal y como se describe en el Subcriterio 9.a, la DDCEU, a través de su Área de Patrimonio, realiza actuaciones con un elevado impacto en la economía local, cumpliendo con rigor la legislación vigente y respetando los contratos y compromisos adquiridos.
  Además, como queda detallado en el Subcriterio 4.a, en esta línea de gestión, la política de adquisición de bienes y servicios y la contratación de los servicios de mantenimiento seguida por la Delegación, ha sido la de priorizar la empresa local.
- Ambiental: pese a que la prestación de los servicios realizados por la Delegación no tiene un impacto directo sobre el medioambiente y la salud pública, la organización establece medidas para que las actividades relacionadas con estos tengan un mínimo impacto medioambiental, evitando en lo posible cualquier tipo de contaminación, minimizando la generación de residuos y racionalizando el uso de los recursos naturales y energéticos. Prueba de esto es la elaboración del Plan de Gestión Medioambiental.

Con objeto de comparar su rendimiento con otras DSO de referencia y así maximizar el valor generado para los clientes, la DDCEU participa en el Foro de Calidad de la Administración Periférica, y mantiene relaciones con otras DSO para poder realizar una comparación de datos conforme a lo establecido en el **Plan de Análisis de Datos** (*benchmarking*).

El objetivo de este plan es establecer una herramienta que permita a la organización tomar como referencia los servicios o procesos de trabajo de otras DSO u organizaciones que hayan desarrollado una política de calidad (*benchmarking externo*), con los objetivos de:

- Establecer unos valores de referencia para los resultados obtenidos.
- Aprender aquellas innovaciones de otras organizaciones que puedan ser de interés para avanzar en materia de calidad.

Además, se realiza un análisis de los resultados obtenidos en las encuestas y del cumplimiento de los procesos en las diferentes áreas funcionales con el objetivo de tomar como referencia, dentro de la propia organización, las prácticas más eficientes, así como identificar debilidades y amenazas (*benchmarking interno*).

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

A partir de la Directiva 01/2006/CALIDAD, con la primera definición de la MVV se produjo un cambio fundamental en la dinámica de diálogo entre la Delegación y los clientes, dejando de considerar a los administrados como sujetos pacientes 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, pasando a ser proactivos con los GI.

Además, 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.

Una de las misiones del Negociado de Calidad es el análisis de los datos recabados en las ESC (propias y de VICESEGENTE) y la

comparación de datos con las DSO de referencia (*benchmarking*). Posteriormente se detectan los puntos fuertes y los aspectos mejorables en la relación con los clientes, informando al CdC para que adopte medidas concretas para que los clientes tengan la mejor respuesta de la organización.

La Delegación de Defensa cuenta con un **Manual de Atención al Público** en el que se definen una serie de orientaciones, instrucciones y protocolos que contribuyen a mejorar las relaciones con los clientes. El manual incluye una lista de indicadores que permiten valorar adecuadamente la calidad de la atención dispensada al usuario.

Además, 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 difunden para que se conozcan los plazos y responsabilidades durante su tramitación, con transparencia y franqueza. Igualmente, y de acuerdo con la Ley Orgánica de Protección de Datos se recaba autorización de los clientes para la utilización de sus datos personales.

La Delegación, a través de sus áreas funcionales, realiza acciones para **asesorar a los clientes** sobre el uso de los servicios que presta, principalmente de forma presencial en los puntos de atención al cliente, mediante la entrega de diversos trípticos que ofrecen una información resumida y clara sobre diferentes asuntos de interés (pase a la reserva, servicio activo, acoso sexual, armas, emergencias, medioambiente y LOPD).

De los resultados obtenidos en las autoevaluaciones, encuestas, del buzón de Q&S, de los Partes de Acción de Mejora, del análisis de los procesos y del cumplimiento de la CS, se obtienen datos útiles sobre cómo orientar y mejorar las relaciones con los clientes.

Criterio 6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES

6. a. Percepciones

Desde el inicio de la andadura hacia la excelencia, una constante de la organización ha sido la búsqueda de información para conocer las expectativas y satisfacción de los clientes. Para ello utiliza, de manera sistemática y como herramienta principal, las encuestas a los clientes.

Anualmente se realizan dos encuestas. Una primera a instancias de la Unidad de Estudios Sociales de la VICESENGENTE, que permite, además de valorar resultados, realizar comparaciones con DSO de referencia y otra propia, que permite comprobar tendencias y resultados segmentados por áreas (Subcriterios 1c y 2b).

Encuesta de Satisfacción de Clientes de la DDCEU

La Delegación, a través de su ESC, puede conocer el grado de satisfacción respecto al servicio prestado y el conocimiento que los usuarios tienen del mismo.

El cuestionario consta de un primer apartado donde se solicita información de carácter general para el estudio de variables socio-demográficas, un segundo apartado que incluye cuestiones relativas a los conceptos definidos en la Figura 6.a.1, del conocimiento de la CS y de la MVV y un último apartado para la realización de comentarios y sugerencias.

Servicio Prestado	**Tangibilidad**	Apariencia y localización de las instalaciones físicas
	Fiabilidad	Efectividad en un proceso correcto que cumple las expectativas para el que fue diseñado
	Capacidad de respuesta	Disposición de ayudar a los clientes
	Seguridad	Conocimiento y profesionalidad de los empleados, el trato que dispensan y su capacidad para inspirar confianza y credibilidad
	Empatía	Atención individualizada, las explicaciones proporcionadas en un lenguaje comprensible
Impresión General	**Servicio recibido**	Satisfacción general con los servicios recibidos

Figura 6.a.1. Indicadores de percepción incluidos en la ESC propia

Es a partir de 2015 donde se observa un incremento considerable de las valoraciones. Esta evolución de los resultados debe entenderse como consecuencia de las mejoras aplicadas a la gestión administrativa y en la atención al público.

De forma global, comparando los resultados de los diferentes conceptos, se puede comprobar que los resultados que más han mejorado son los que dependen de la empatía

de las personas hacia los clientes, así como la capacidad de respuesta, siendo la tangibilidad la que mantiene una evolución más estable.

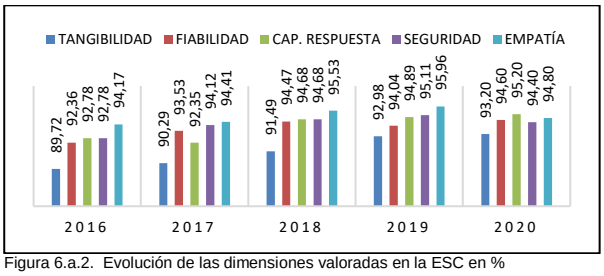


Figura 6.a.2. Evolución de las dimensiones valoradas en la ESC en %

Tangibilidad

Se observa una tendencia positiva a lo largo de los años y se alcanza el objetivo marcado por la organización.

Este es el resultado de la adopción de medidas para favorecer la percepción en esta dimensión, como es la colocación de asientos en las diferentes áreas de espera y la mejora en la señalización e iluminación, barandillas en las escaleras de acceso, etc.

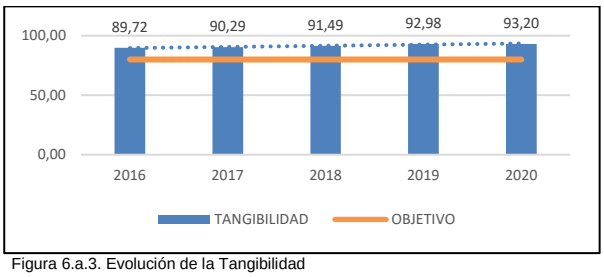


Figura 6.a.3. Evolución de la Tangibilidad

Fiabilidad

Los resultados presentan una tendencia positiva y se mantienen en el tiempo. Las acciones encaminadas a mejorar la capacitación de las personas para llevar a cabo sus cometidos, han influido muy positivamente en la valoración de esta dimensión.

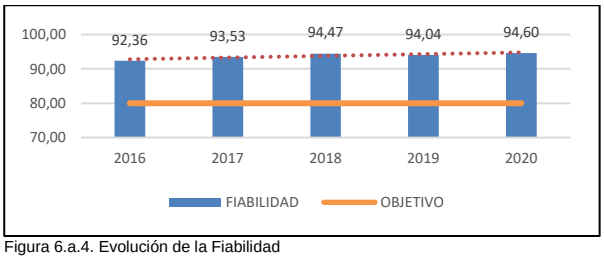


Figura 6.a.4. Evolución de la Fiabilidad

Capacidad de respuesta

La valoración de este concepto se incrementa casi medio punto durante los últimos cinco años, superando el objetivo establecido. La mayor implicación de las personas, la formación y la gestión por procesos han posibilitado dicho incremento.

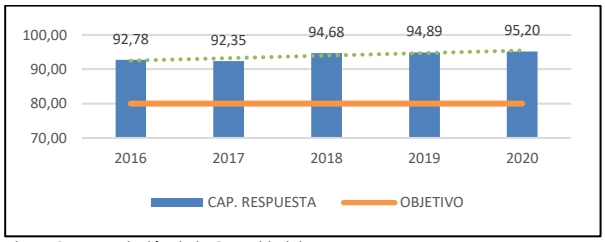


Figura 6.a.5. Evolución de la Capacidad de Respuesta

Seguridad

El resultado es satisfactorio, con una tendencia sostenida. Esto es debido principalmente a la realización de actividades contempladas en los procesos, cada vez mejor definidas y estructuradas.

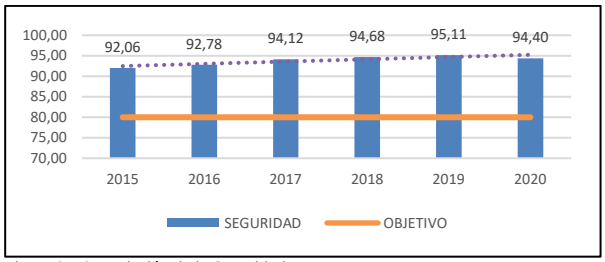


Figura 6.a.6. Evolución de la Seguridad

Empatía

Como se puede observar, se cumplen los objetivos previstos y la tendencia es positiva y mantenida en el tiempo. Se estima que las acciones formativas en materia de atención al público han sido clave para afianzar estos resultados.

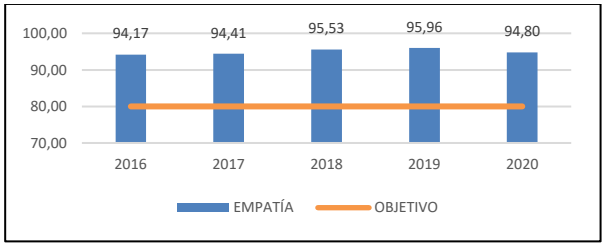


Figura 6.a.7. Evolución de la Empatía

Satisfacción general del servicio recibido

La percepción general de la calidad del servicio está sustentada en los buenos resultados vistos en los puntos anteriores.

La tendencia es positiva debido a las acciones llevadas a cabo por la DDCEU descritas en los puntos anteriores.

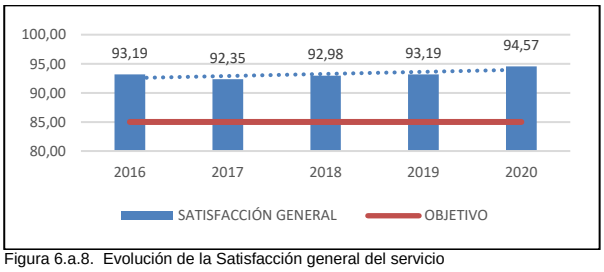


Figura 6.a.8. Evolución de la Satisfacción general del servicio

Calidad

En el año 2017 se amplió el cuestionario, incluyendo dos cuestiones relativas a la calidad, fijando como objetivo averiguar el grado de conocimiento que tienen los clientes sobre los contenidos de la CS y de la MVV de la organización. A la vista de los resultados, se observa que las acciones realizadas para difundir el conocimiento de los servicios son muy positivas.

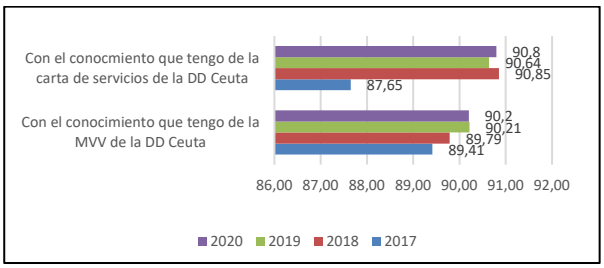


Figura 6.a.9. Evolución de la valoración de la Calidad

Comparación de resultados de las áreas funcionales de la DDCEU

Con el objetivo de realizar una comparación de resultados entre las diferentes áreas funcionales y así poder tomar como referencia, dentro de la propia organización, las prácticas más eficientes, la Delegación realiza un análisis de los resultados obtenidos por estas.

Los resultados obtenidos por la Secretaría General cumplen con los objetivos, las tendencias tienen una ligera tendencia positiva y se mantienen en el tiempo (Figura 6.a.10).

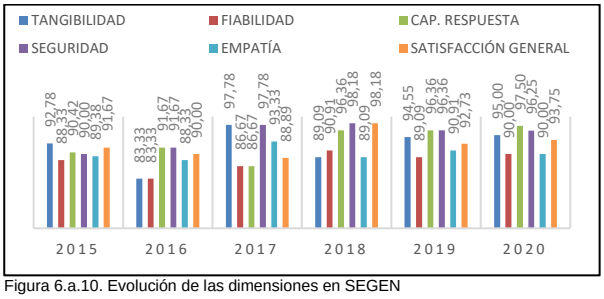


Figura 6.a.10. Evolución de las dimensiones en SEGEN

En el Área de Personal y Apoyo Social los resultados son muy similares a los de la Secretaría General, con valores muy altos de satisfacción (Figura 6.a.11).

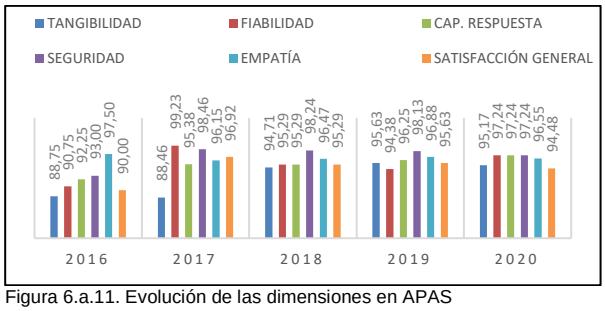


Figura 6.a.11. Evolución de las dimensiones en APAS

Con respecto a los resultados obtenidos en el Área de Patrimonio, es de destacar el incremento en la valoración de todos los conceptos a partir de 2015, debido al decidido impulso que tanto los líderes del área como el personal de esta han realizado mediante acciones concretas encaminadas a ofrecer una mejor atención al cliente (Figura 6.a.12). Es importante destacar que las valoraciones de la percepción para esta área de gestión son ligeramente inferiores que las del resto debido a que los servicios prestados por el Área de Patrimonio están supeditados a decisiones de órganos superiores ajenos a esta Delegación, que a veces pueden contravenir los intereses de los clientes.

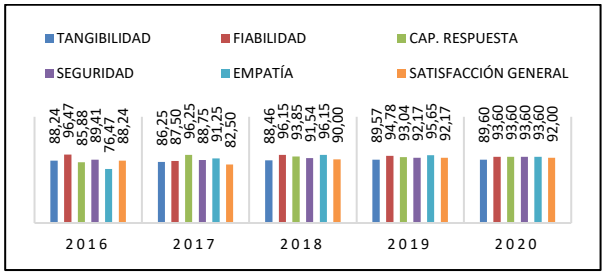


Figura 6.a.12. Evolución de las dimensiones en APAT

Al igual que en las anteriores áreas en el Área de Reclutamiento se alcanza los objetivos, tienen una tendencia positiva y se mantienen en el tiempo. Es de destacar que a esta área le afecta considerablemente las publicaciones de plazas de ingreso a los Centros de Formación para la categoría de Tropa y Marinería (Figura 6.a.13).

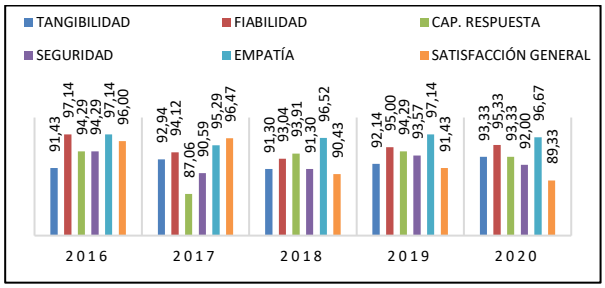


Figura 6.a.13. Evolución de las dimensiones en AREC

En la comparación de resultados obtenidos por las diferentes áreas funcionales (Figura 6.a.14), se observa que todas mantienen una tendencia positiva, donde cabe destacar el incremento de los resultados obtenidos por el Área de Patrimonio.

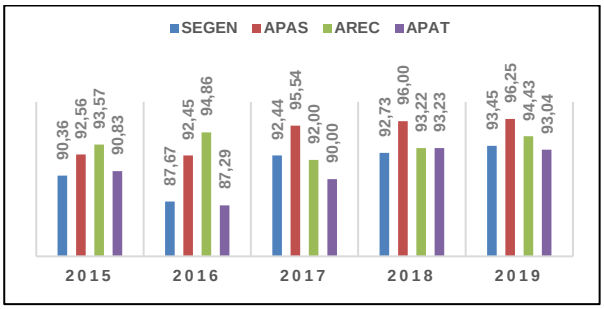


Figura 6.a.14. Comparación de resultados por áreas funcionales

ESC de VICESEGENTE

La DDCEU realiza una comparación de resultados con las DSO de referencia en base a los resultados obtenidos en la ESC, confeccionadas a instancias de la Unidad de Estudios Sociales de la VICESEGENTE.

Los datos comparados corresponden son: tangibilidad, fiabilidad, empatía, seguridad, capacidad de respuesta y la valoración general del servicio.

Se observa que los resultados obtenidos por la DDCEU están por encima de la media de los resultados obtenidos por las otras DSO en cada una de las dimensiones citadas.

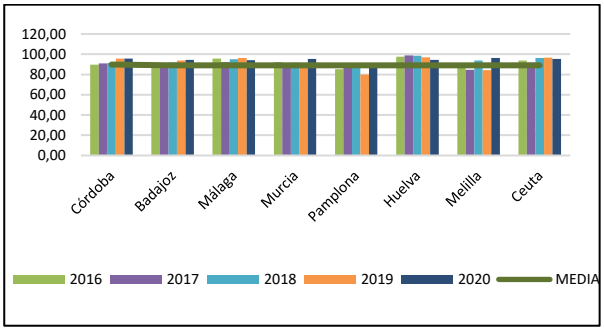


Figura 6.a.15. Comparación de los resultados en Tangibilidad

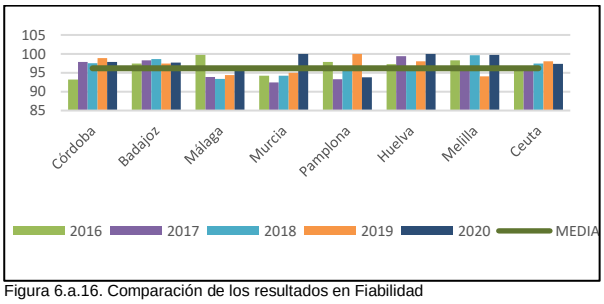


Figura 6.a.16. Comparación de los resultados en Fiabilidad

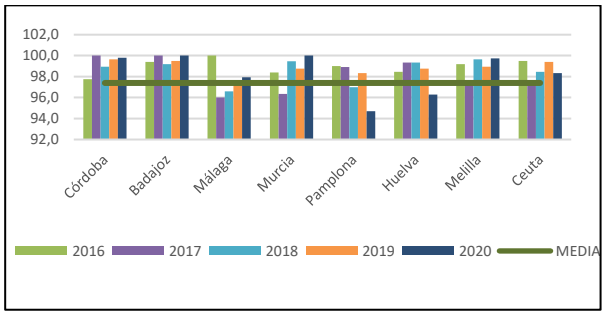


Figura 6.a.17. Comparación de los resultados en Empatía

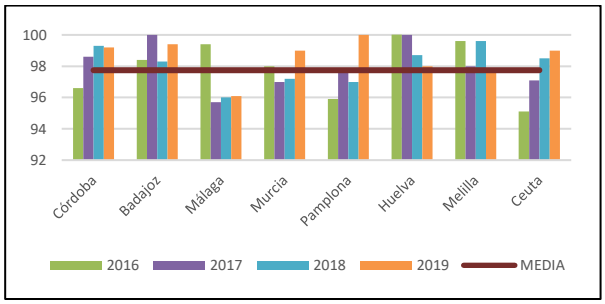


Figura 6.a.18. Comparación de los resultados en Seguridad

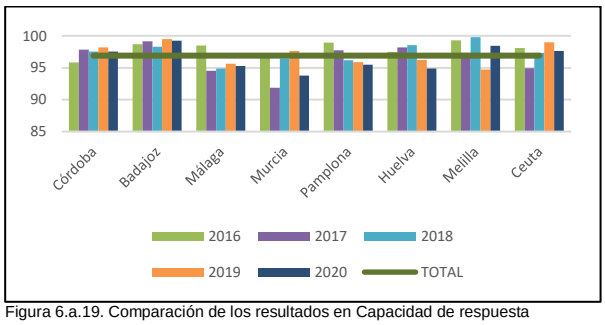
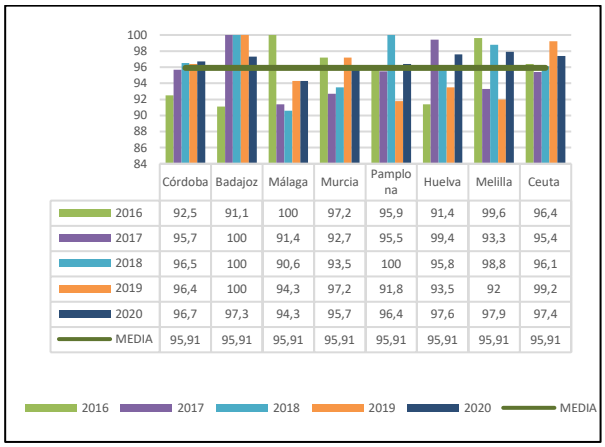


Figura 6.a.19. Comparación de los resultados en Capacidad de respuesta

En cuanto a la valoración general del servicio, la DDCEU ha ido incrementado la valoración hasta colocarse por encima de la media de todas las organizaciones de referencia. Este es el resultado de una mayor evolución en la mejora de los servicios prestados que las DSO tomadas como referencia.



	Córdoba	Badajoz	Málaga	Murcia	Pamplona	Huelva	Melilla	Ceuta
2016	92,5	91,1	100	97,2	95,9	91,4	99,6	96,4
2017	95,7	100	91,4	92,7	95,5	99,4	93,3	95,4
2018	96,5	100	90,6	93,5	100	95,8	98,8	96,1
2019	96,4	100	94,3	97,2	91,8	93,5	92	99,2
2020	96,7	97,3	94,3	95,7	96,4	97,6	97,9	97,4
MEDIA	95,91	95,91	95,91	95,91	95,91	95,91	95,91	95,91

Figura 6.a.20. Comparación de los resultados en la Valoración general

6. b. Indicadores de rendimiento

Las medidas a adoptar por la DDCEU para supervisar, entender y comparar sus resultados de rendimiento en los clientes se muestran en la Figura 6.b.1.

CONCEPTO	INDICADOR
Servicio de atención y apoyo al cliente	Grado de cumplimiento Carta de Servicios
	Reconocimientos y agradecimientos recibidos
Gestión de quejas	Número de quejas interpuestas por clientes
Implicación de clientes	Porcentaje cuestionarios de ESC cumplimentados

Figura 6.b.1 Indicadores de rendimiento en los clientes

Servicio atención y de apoyo al cliente

Grado de cumplimiento de la Carta de Servicios.

La prestación de un servicio impecable, realizado por un personal altamente motivado, formado e implicado con la excelencia en la gestión, tiene como resultado que los resultados obtenidos para este indicador sean inmejorables.

Por ello, el grado de cumplimiento de los compromisos identificados en la CS es del 100% desde 2015.

Reconocimientos y agradecimientos recibidos.

La Delegación, generalmente en la persona del Delegado, ha recibido por parte de distintos organismos de la ciudad reconocimientos y agradecimientos por distintas causas. Estos se reciben vía correo ordinario, correo electrónico o de forma presencial en los actos y eventos organizados por las distintas instituciones.

RECONOCIMIENTO	OBSERVACIÓN
Cruz Mérito Policial	Otorgada al Delegado de Defensa.
Agradecimiento Colegio Vicente Aleixandre	Apoyo de la DDCEU en la campaña de donación de médula ósea.
Agradecimiento Colegio Centro Rosalía de Castro	Actos celebrados con motivo del 40 aniversario de la Constitución Española.
Felicitación Subdirección General de Personal Civil	Por la gestión de la Huelga General del 8 de marzo.
Agradecimiento del presidente de la ciudad autónoma de Ceuta	Por la invitación al Acto Institucional de la Delegación.
Felicitación del Secretario General Técnico	En el día de la Delegación por el excelente cumplimiento de los cometidos asignados
Felicitación del Secretario General Técnico	Por la certificación de calidad alcanzada
Agradecimiento de la Cámara de Comercio	Por la participación del Área de Reclutamiento en la Feria de Empleo
Comandante General de Ceuta	Por la participación en la exposición el Día de las Fuerzas Armadas
Agradecimiento DIGENPER	Por labores de coordinación en las elecciones generales
Agradecimiento Delegación Provincial de Educación	Por las conferencias impartidas por el Área de Reclutamiento sobre formas de ingreso en las FAS
Agradecimiento Delegación Provincial de Educación	Por las conferencias impartidas por el Área de Reclutamiento de Difusión de cultura de Defensa
Cruz Roja	Agradecimiento por las acciones de formación en materia de Prevención de Riesgos Laborales

Figura 6.b.2. Reconocimientos a la DDCEU

Gestión de quejas

El valor de este indicador corresponde con el número de quejas anuales registradas. El número de quejas presentadas desde 2016 es muy inferior a los objetivos fijados. El objetivo es mantener el número de quejas en el valor actual (0).

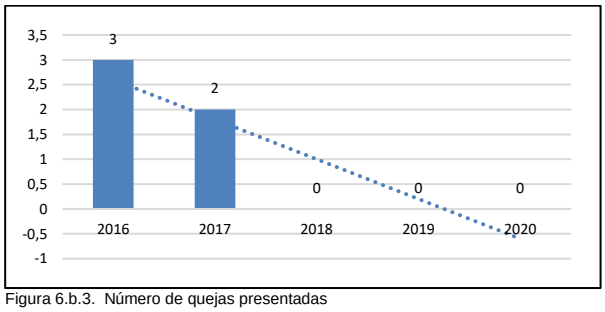


Figura 6.b.3. Número de quejas presentadas

Implicación de los clientes

Porcentaje de cuestionarios cumplimentados

El porcentaje de cuestionarios contestados por los clientes durante la realización de la ESC coordinada por VICESEGENTE, ayuda a valorar la implicación de estos con la organización. Como se puede observar la tendencia es positiva.

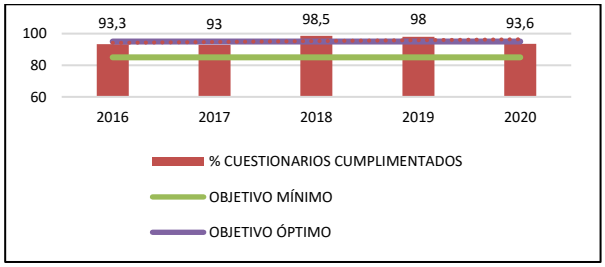
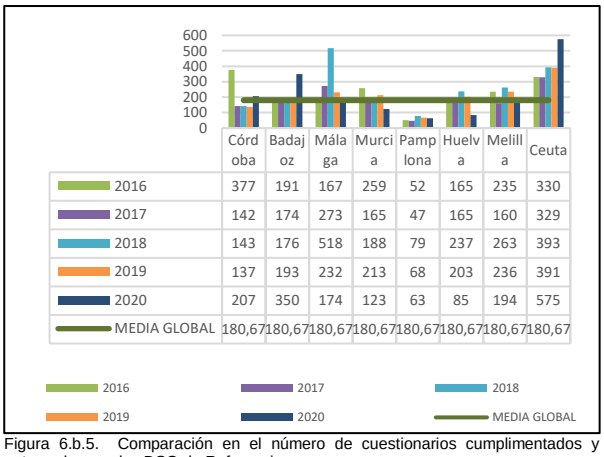


Figura 6.b.4. % de cuestionarios cumplimentados por clientes

Además, este dato permite establecer una comparación directa con otras DSO (Figura 6.b.5), en lo relativo a la implicación de los clientes. Se entrega un cuestionario a todo cliente que visita las distintas áreas en un tiempo común para todas las DSO. No obstante, hay circunstancias coyunturales que afectan a todas por igual, como la coincidencia o no con un ciclo de acceso a las FAS y circunstancias que son particulares de cada una, que afectan a los distintos procesos y al personal adscrito.



	Córdoba	Badajoz	Málaga	Murcia	Pamplona	Huelva	Melilla	Ceuta
2016	377	191	167	259	52	165	235	330
2017	142	174	273	165	47	165	160	329
2018	143	176	518	188	79	237	263	393
2019	137	193	232	213	68	203	236	391
2020	207	350	174	123	63	85	194	575
MEDIA GLOBAL	180,67	180,67	180,67	180,67	180,67	180,67	180,67	180,67

Figura 6.b.5. Comparación en el número de cuestionarios cumplimentados y entregados con las DSO de Referencia

Criterio 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS

7. a. Percepciones

Al igual que para los clientes externos, ha sido una constante de la organización la búsqueda de información para conocer las expectativas y satisfacción de las personas, por ello la DDCEU realiza su ECL anualmente.

Las encuestas propias han sido realizadas anualmente desde 2007, ajustándose en contenido a las necesidades de la Delegación. Por otro lado, la Unidad de Estudios Sociales de la VICESEGENTE llevó a cabo Encuestas de Clima Laboral en los años 2006, 2009, 2012 y 2015, que permitieron la comparación de los resultados obtenidos en la DDCEU con las DSO de referencia. Actualmente, dado el tiempo transcurrido desde la última encuesta, no se tiene en cuenta los resultados de esta.

Encuesta de Clima Laboral de DDCEU

El objetivo de la encuesta anual diseñada por la DDCEU es conocer el grado de satisfacción en los aspectos de percepción general, motivación y reconocimiento, área y ambiente de trabajo, equipos y medios de trabajo, formación e información, liderazgo, comunicación, promoción e igualdad y calidad.

Los resultados se muestran en porcentajes, de tal forma que, a mayor porcentaje, mayor satisfacción mostrada por las personas respecto a cada uno de los conceptos.
La encuesta propia está segmentada exclusivamente por áreas de gestión. Esto es debido a que se estima que la fiabilidad de las encuestas debe prevalecer sobre la segmentación.

Como se analizará a continuación, la mayoría de los resultados de percepción muestran tendencias positivas o sostenidas en los últimos años. Los objetivos internos se alcanzan en la mayoría de los resultados.

Porcentaje de participación

Dicha encuesta se realiza con carácter voluntario, y el índice de participación se ha ido incrementando anualmente. Esto es una muestra de la implicación de las personas en el camino hacia la excelencia.

El objetivo definido para este criterio es incrementar o mantener el índice de participación.

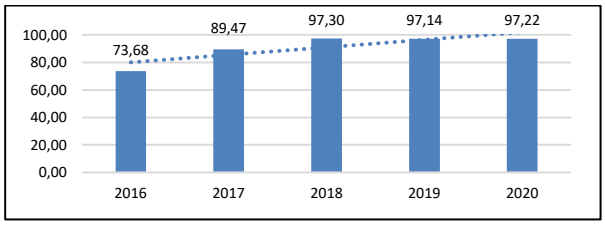


Figura 7.a.1. Porcentaje de participación en la ECL

Percepción general

En la valoración de la percepción general se observa una tendencia estable, ligeramente positiva, ofreciendo una imagen global de la evolución de la percepción de las personas. Esto es consecuencia de una cada vez más eficiente gestión de los recursos humanos y materiales y del ejercicio del liderazgo.

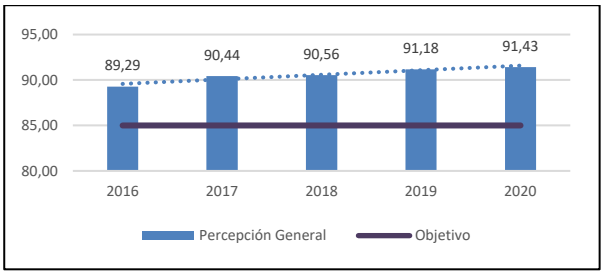


Figura 7.a.2. Porcentaje de Percepción general

Motivación y reconocimiento

La encuesta incluye cuestiones relacionadas con la satisfacción, con la definición de las funciones y responsabilidades, el sentimiento de cualificación para el trabajo, el sentimiento de motivación, la imagen pública de la organización, las retribuciones salariales, la relación con los compañeros, la integración en los equipos de trabajo, el conocimiento de la labor que realizan otras áreas, la satisfacción del usuario y el reconocimiento a la labor realizada.

La tendencia es positiva y se cumple con el objetivo establecido, siendo este un claro indicador de que la adecuada asignación de cometidos y el reconocimiento que la organización hace al trabajo de las personas es percibido positivamente.

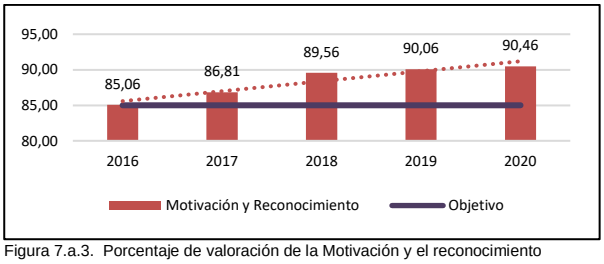


Figura 7.a.3. Porcentaje de valoración de la Motivación y el reconocimiento

Área y ambiente de trabajo

En la encuesta se busca valorar cómo las personas perciben la organización del área de trabajo, las condiciones de seguridad, la higiene, la habitabilidad y las condiciones de las instalaciones.

Existe una tendencia positiva, consecuencia de las acciones adoptadas por la organización tras las propuestas realizadas por el Servicio de PRL en la evaluación de los puestos de trabajo.

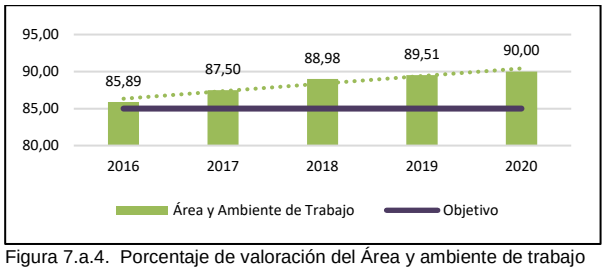


Figura 7.a.4. Porcentaje de valoración del Área y ambiente de trabajo

Equipos y medios de trabajo

La ECL incluye cuestiones relativas a los medios tecnológicos asignados, la gestión de los equipos y materiales, la solución de incidencias y los medios de comunicación.

Como consecuencia de la adecuada gestión del material y recursos, especialmente los informáticos, este concepto consigue una tendencia positiva.

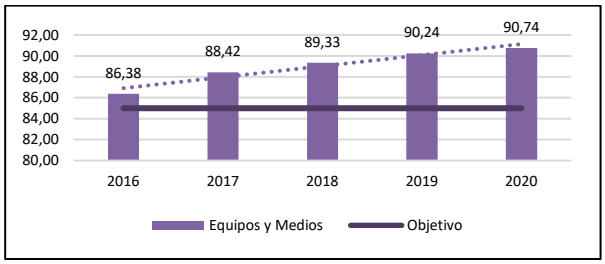


Figura 7.a.5. Porcentaje de valoración de los Equipos y medios de trabajo

Formación e información

En la encuesta se realizan cuestiones relativas a la formación necesaria para realizar las tareas asignadas a cada puesto.

La tendencia general de este concepto es positiva, ya que la formación ha sido uno de los aspectos sobre los que más se ha trabajado durante los últimos años.

La puesta en marcha de un Plan de Formación Interna ha suplido con creces las necesidades formativas identificadas por las personas. Además, la aplicación del Plan de Gestión del Conocimiento y del Plan de Comunicación, han favorecido la difusión adecuada de la información.

No obstante en la revisión de objetivos para los indicadores, realizado en 2020, se ha incrementado el objetivo deseable, como muestra la gráfica.

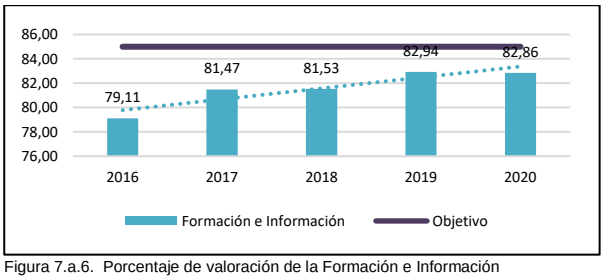


Figura 7.a.6. Porcentaje de valoración de la Formación e Información

Percepción del liderazgo

La encuesta incluye una serie de preguntas relativas a la dirección adecuada del trabajo, la relación entre jefes y subordinados, la participación de las personas y la toma de decisiones, la eficaz resolución de los problemas por los líderes y el dominio técnico de los mismos para la realización de sus funciones.

Se estima que este resultado se produce debido al impulso de la innovación y la creatividad, a una cada vez mayor cercanía entre líderes y personas y a un sistema de gestión por procesos cada vez más arraigado.

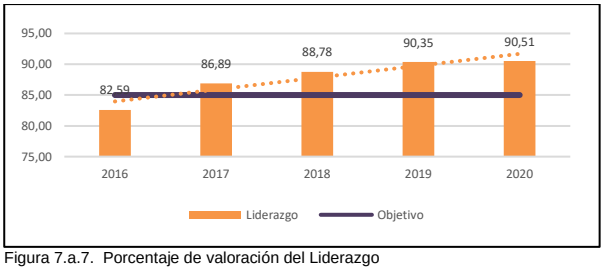


Figura 7.a.7. Porcentaje de valoración del Liderazgo

Comunicación

En la encuesta se realizan cuestiones relacionadas con el flujo de información, los canales para presentar quejas, sugerencias, propuestas, etc., la recepción de información necesaria para realizar el trabajo y las relaciones dentro de la organización.

La percepción que las personas tienen de la comunicación tiene una tendencia positiva, con un incremento más acentuado en 2018. Esto es consecuencia del cada vez mayor uso de las acciones contempladas en el Plan de Comunicación.

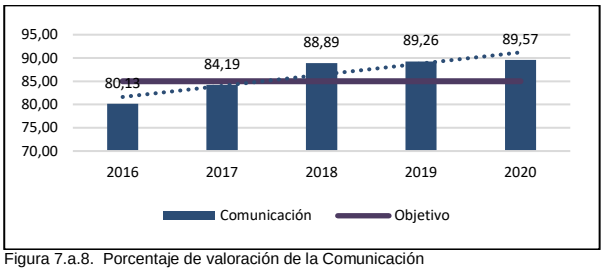


Figura 7.a.8. Porcentaje de valoración de la Comunicación

Promoción e igualdad

En este sentido se incluyen cuestiones relacionadas con la igualdad en el trato entre hombres y mujeres, el fomento de la igualdad de oportunidades, el desarrollo de la carrera profesional, las medidas de prevención de acoso por razón de sexo y las oportunidades de conciliación de la vida familiar.

Este valor se muestra estable con tendencia ligeramente positiva. Esto es debido, como se ha descrito en el Criterio 3, a las acciones realizadas por la organización para la promoción de la carrera profesional de sus miembros y el cumplimiento de la normativa en vigor en prevención del acoso y conciliación de la vida familiar.

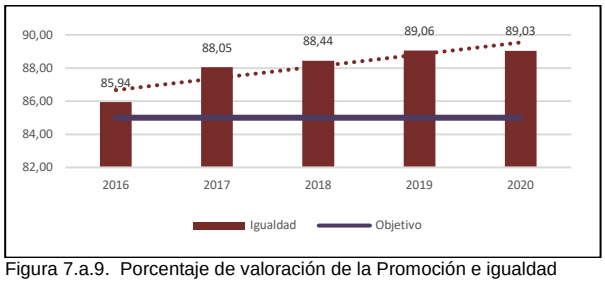


Figura 7.a.9. Porcentaje de valoración de la Promoción e igualdad

Calidad

En la encuesta se pregunta sobre el conocimiento de la MVV, la estrategia de calidad de la Delegación, la CS y el espíritu de colaboración en materia de calidad.
En la Figura 7.a.10, se puede observar una tendencia positiva muy acentuada.

Este es el resultado de las acciones llevadas a cabo para hacer partícipes a todos los miembros de la organización en las acciones de calidad y de la difusión de los resultados obtenidos en el cumplimiento de los objetivos contemplados en la Estrategia.

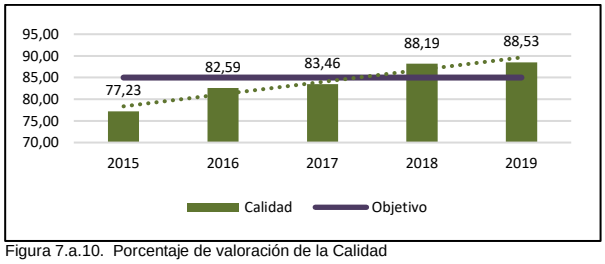


Figura 7.a.10. Porcentaje de valoración de la Calidad

Comparación de resultados por Áreas

La única segmentación considerada en las ECL es la correspondiente al área de gestión. Esto permite la realización de la comparación de datos entre las diferentes áreas

funcionales y así realizar un *benchmarking* interno.

Como puede observarse en los resultados obtenidos en los últimos años, las áreas han mejorado las valoraciones de las dimensiones consideradas en la encuesta.

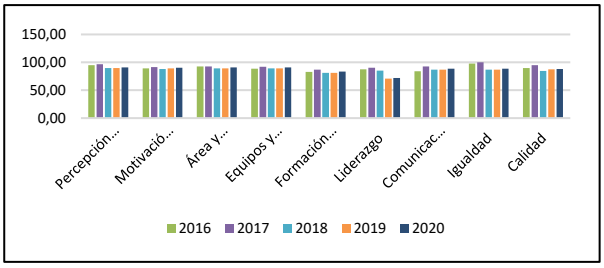


Figura 7.a.11. Resultados ECL en SEGEN

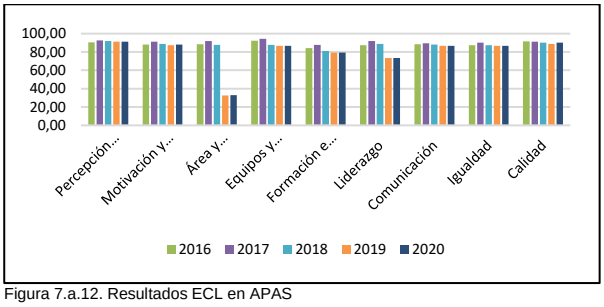


Figura 7.a.12. Resultados ECL en APAS

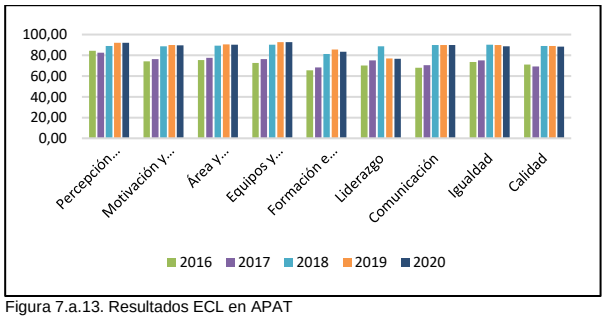


Figura 7.a.13. Resultados ECL en APAT

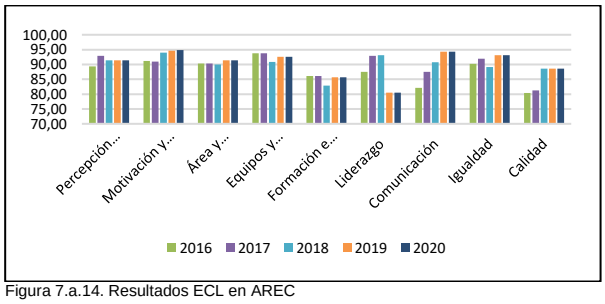


Figura 7.a.14. Resultados ECL en AREC

Además, como se puede observar en la siguiente gráfica, la valoración global de cada una de las áreas es constante y muestra pocas diferencias entre ellas.

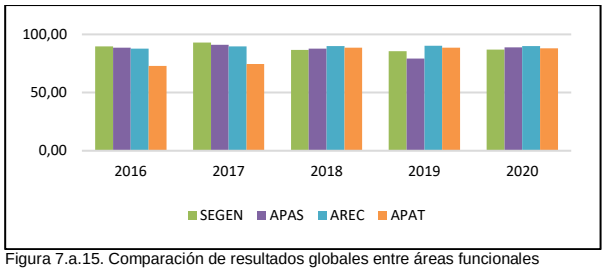


Figura 7.a.15. Comparación de resultados globales entre áreas funcionales

7. b. Indicadores de rendimiento

La DDCEU establece una serie de medidas internas para supervisar, interpretar, predecir y mejorar el desempeño de las personas.

CONCEPTO	INDICADOR
Implicación y Compromiso	Participaciones de personas en acciones de calidad
	Partes de Acción de Mejora emitidos
	Carga de trabajo
	Absentismo Laboral
Gestión del Liderazgo	Valoración de la Gestión del Liderazgo
Actividades de Formación	Acciones de Formación Interna
	Acciones de Formación Externa
Reconocimiento e incentivos	Reconocimiento Institucional
	Reconocimiento económico

Figura 7.b.1. Indicadores de rendimiento en las personas

Implicación y compromiso

Participación de personas en acciones de calidad

Los miembros de la Delegación participan activamente en las diferentes actividades de calidad. Los trabajos contemplan la realización de Autoevaluaciones, Planes, Procedimientos, etc. Esto denota un creciente compromiso con la excelencia.

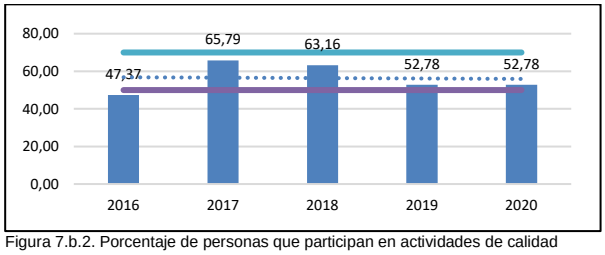


Figura 7.b.2. Porcentaje de personas que participan en actividades de calidad

Partes de Acción de mejora emitidos

Otro de los indicadores que denota la implicación con la mejora continua es la elaboración de Partes de Acción de Mejora. El número de partes se incrementa cada año, abarcando una temática cada vez más amplia.

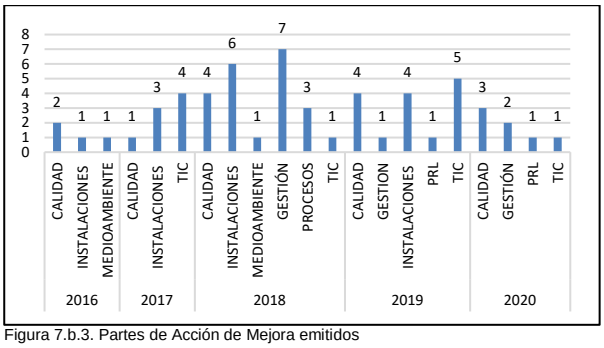


Figura 7.b.3. Partes de Acción de Mejora emitidos

Distribución de la Carga de trabajo

Mediante la aplicación de Control de Procesos es posible analizar la carga de trabajo individual. Esto permite valorar la distribución de la carga de trabajo con el objetivo de realizar una asignación de tareas equilibrada dentro de la Delegación.

La valoración de carga de trabajo individual se realiza mediante la contabilización de cada una de las diferentes actividades realizadas por cada individuo a lo largo del año y el producto de estas por el coeficiente asignado para cada una de ellas. Este coeficiente es establecido de acuerdo con el tiempo requerido para la ejecución de cada actividad (estos varían desde 0,1 para las actividades que requieren menos tiempo y 0,5 para las que más). El valor obtenido representa la carga de trabajo para cada persona.

Posteriormente, en la aplicación de Control de Procesos se mide la diferencia entre el valor más alto y el más bajo de carga de trabajo de entre todos los miembros de la organización, dando el valor de: **diferencia máxima de carga de trabajo**.

En la Figura 7.b.4, se observa que la progresión del valor de diferencia máxima de carga de trabajo cumple con los objetivos y se mantiene estable.

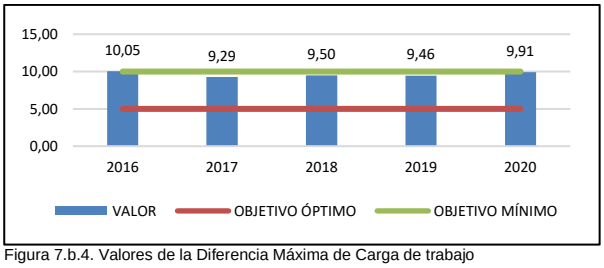


Figura 7.b.4. Valores de la Diferencia Máxima de Carga de trabajo

Absentismo laboral.

La DDCEU, para realizar la valoración del absentismo laboral, considera exclusivamente el producido de forma justificada por la Incapacidad Temporal (IT) del personal civil.

Para calcular dicho valor se considera el número de IT producidas anualmente respecto al número de personal destinado, dando como resultado el índice de bajas, tanto de la Delegación como de la totalidad del resto de unidades de la plaza.

Como puede observarse en la Figura 7.b.5, el índice de IT en DDCEU es menor que en el resto de unidades de Ceuta, siendo muestra de un nivel más bajo de absentismo laboral originado por esta causa.

No obstante, aunque se realiza un control del absentismo laboral, no se establece un objetivo para este indicador ya que el mismo está justificado y en su totalidad es producido por razones ajenas al servicio.

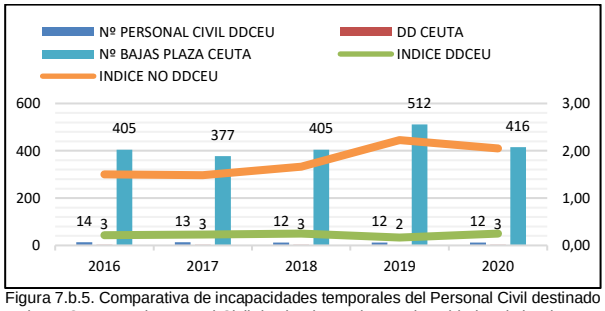


Figura 7.b.5. Comparativa de incapacidades temporales del Personal Civil destinado en la DDCEU con el Personal Civil destinado en el resto de unidades de la Plaza.

Es de destacar que, debido a las condiciones y tipo de trabajo realizado, la siniestralidad laboral es nula en la DDCEU.

<u>La Gestión del Liderazgo</u>

Valoración de la Gestión del Liderazgo.

La DDCEU en sus ECL ha incluido una serie de preguntas para valorar este concepto. La valoración se ha incrementado considerablemente en el último año.

El objetivo es mantener una tendencia positiva general en los resultados de las preguntas de dicho concepto. Dicho objetivo ha sido alcanzado y previsiblemente se mantendrá en el tiempo.

Las cuestiones son relativas a:

1. La dirección de los líderes del trabajo en equipo.
2. La relación formal e informal entre líderes y personas.
3. La toma de decisiones con la participación

de las personas.
4. La resolución de las incidencias por parte de los líderes.
5. El dominio técnico y conocimiento de sus funciones por parte de los líderes.

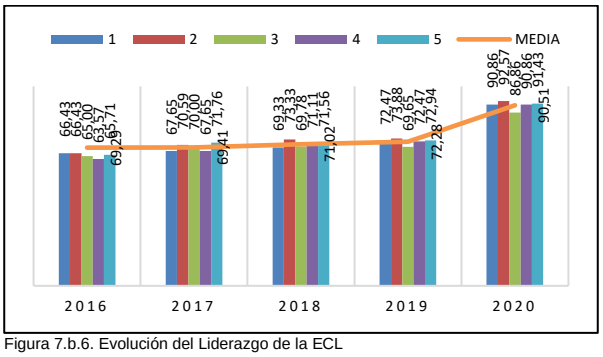


Figura 7.b.6. Evolución del Liderazgo de la ECL

Actividades Formativas

Acciones Formativas Internas

A este indicador corresponde el número de acciones formativas realizadas dentro del ámbito de la Delegación. Estas acciones pueden ser de duración y contenido variable.

La formación continua y la actualización de conocimientos son la base de la innovación, de la satisfacción de las personas y los clientes. Este indicador muestra cómo la organización incrementa su valor, al incrementar la cualificación de sus miembros.

Como puede observarse, los objetivos establecidos han sido alcanzados y se muestra una tendencia positiva en los resultados.

Es de destacar una reducción en el número de acciones llevadas a cabo durante el año 2020 debido a las restricciones provocadas por la crisis sanitaria y las limitaciones de aforo generadas. No obstante, esta disminución de actividades formativas internas, ha sido subsanada por la difusión de información mediante mensajes informativos a través del correo electrónico. Así mismo, se ha incrementado la oferta de formación mediante el Aula Virtual del MINISDEF (Acciones Formativas Externas).

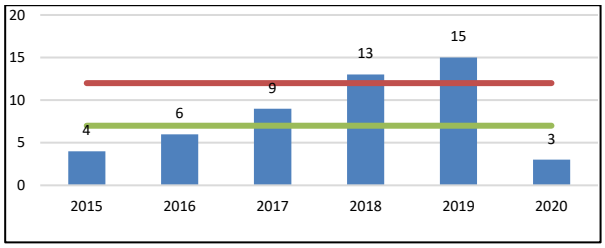


Figura 7.b.7. Número de Acciones Formativas Internas

Acciones Formativas Externas.

El valor de este indicador corresponde al número de cursos y acciones formativas ajenas a la Delegación realizadas por las personas, pudiendo ser presenciales u *online*.

Como puede observarse los objetivos establecidos han sido alcanzados y se muestra una tendencia positiva en los resultados obtenidos.

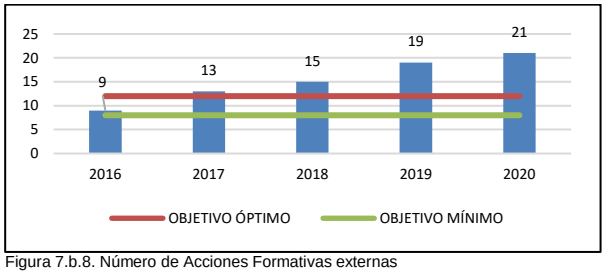


Figura 7.b.8. Número de Acciones Formativas externas

Reconocimiento e incentivos

Reconocimiento Institucional

El reconocimiento institucional del mérito se materializa en las condecoraciones al mérito militar reglamentariamente establecidas y en las menciones honorificas. Su concesión está limitada por unos cupos anuales establecidos por la SDG de Administración Periférica (Subcriterio 3.e).

El objetivo para este indicador es mantener el número de reconocimientos otorgados.

	Cruz Real Orden de San Hermenegildo	Encomienda Real Orden de San Hermenegildo	Placa Real Orden de San Hermenegildo	Cruces del Mérito Militar	Menciones Honoríficas	Otras / Misiones
P. MILITAR	23	22	20	58	23	7
P. CIVIL	-	-	-	9	2	-

Figura 7.b.9. Recompensas recibidas por el personal de la DDCEU

Reconocimiento económico

El reconocimiento económico del rendimiento se materializa mediante la asignación del Complemento de Dedicación Especial (CDE) para el personal militar y del Complemento de Productividad (CP) para el personal civil. Las cantidades asignadas han ido disminuyendo,

especialmente en el año 2014, como consecuencia de las medidas adoptadas para la reducción de gasto público.

No se establece objetivo para este indicador ya que los cupos para este tipo de reconocimiento vienen establecidos por órganos de gestión superiores, por lo que existen limitaciones para su asignación por parte de la DDCEU.

	CDE	CP
2016	51.085,00 €	2.178,71 €
2017	47.087,00 €	3.284,43 €
2018	46.528,07 €	3.443,00 €
2019	46528,08 €	3444,00 €
2020	45504,08 €	3609,00 €.

Figura 7.b.10. Retribuciones asignadas a personas

Criterio 8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

8. a. Percepciones

La Delegación de Defensa forma parte activa de la sociedad ceutí, donde la institución militar ha estado muy presente a lo largo de toda su historia y en la que encuentra una aptitud muy favorable y receptiva hacia ella, consecuencia de ello son las excelentes relaciones entre la DDCEU y las autoridades y organismos civiles y militares de la ciudad.

Además, existen otras circunstancias de la ciudad autónoma de Ceuta, como son el elevado parque de viviendas administradas y mantenidas por la DDCEU, el hecho de que el MINISDEF es el mayor propietario de suelo en Ceuta y el elevado número de personal militar en reserva, retirado o familiares, que hacen que su trascendencia sea aún mayor.

Impacto en la sociedad

La DDCEU, al gestionar los procesos de selección para el ingreso en los diferentes centros docentes militares de formación para incorporarse a las escalas de tropa y marinería, es actualmente identificada por la sociedad ceutí como un **generador de empleo.** En dichos procesos se garantiza la igualdad de oportunidades y se cumple lo preceptuado en la Ley de Igualdad en lo relativo a la no discriminación por razón de sexo.

	2016	2017	2018	2019	2020
Nº de vacantes para MTM publicadas para Ceuta	90	280	72	127	175
Nº de Citas Previas (MTM)	822	1570	495	797	1080
Nº de personas informadas para ingreso en FAS	1051	1880	705	816	933
Nº de solicitudes gestionadas para el ingreso a las escalas de oficiales y suboficiales	36	21	23	23	21

Figura 8.a.1. Gestiones realizadas por el Área de Reclutamiento como generador de empleo

El número de Citas Previas y de personas informadas están muy condicionados al número de vacantes publicadas para las unidades militares de Ceuta. No obstante, la DDCEU valora como muy positivo que la proporción de Citas Previas y personal informado se mantenga estable. Como puede observarse en la siguiente tabla, la DDCEU posee uno de los mayores índices de solicitudes de aspirantes para participar en los procesos selectivos. Este índice se obtiene mediante la relación entre número de aspirantes y la población con edad para participar en los mencionados procesos.

Nº POSICIÓN	ÁREA RECLUTAMIENTO	CITAS	POB. EDAD MPTP	% CITAS
1	MELILLA	550	11.720	4,69%
2	CEUTA	519	11.642	4,46%
3	CADIZ	1.759	139.156	1,26%
4	BADAJOZ	720	78.527	0,92%
5	CÓRDOBA	649	92.223	0,70%
6	LAS PALMAS	772	119.509	0,65%
7	ALBACETE	273	42.954	0,64%
8	GRANADA	649	103.616	0,63%
9	LEÓN	231	38.125	0,61%
10	SALAMANCA	163	29.917	0,54%
11	SEVILLA	1.172	217.881	0,54%
12	MURCIA	791	152.538	0,52%
13	CÁCERES	193	40.967	0,47%
14	ZAMORA	61	14.479	0,42%
15	MÁLAGA	658	159.915	0,41%
16	VALLADOLID	183	44.829	0,41%
17	HUELVA	224	55.523	0,40%
18	TOLEDO	273	68.599	0,40%
19	ZARAGOZA	328	82.542	0,40%
20	GUADALAJARA	90	23.083	0,39%
21	ÁVILA	54	13.969	0,39%
22	JAEN	303	80.144	0,38%
23	ALMERÍA	231	68.810	0,34%
24	CIUDAD REAL	180	55.171	0,33%
25	LA CORUÑA	277	94.863	0,29%
26	ALICANTE	480	165.379	0,29%
27	MADRID	1.675	605.273	0,28%
28	ASTURIAS	213	78.943	0,27%
29	CUENCA	49	19.130	0,26%
30	HUESCA	46	18.747	0,25%
31	VALENCIA	574	239.370	0,24%
32	PONTEVEDRA	199	87.370	0,23%
33	SORIA	17	7.679	0,22%
34	TENERIFE	225	104.937	0,21%
35	ORENSE	50	24.292	0,21%
36	PALENCIA	29	14.155	0,20%
37	BURGOS	58	30.218	0,19%
38	SEGOVIA	25	13.745	0,18%
39	LA RIOJA	46	26.620	0,17%
40	CANTABRIA	82	49.108	0,17%
41	TERUEL	16	12.034	0,13%
42	ISLAS BALEARES	141	110.485	0,13%
43	LUGO	31	25.747	0,12%
44	CASTELLÓN	44	51.111	0,09%
45	TARRAGONA	46	68.622	0,07%
46	BARCELONA	294	496.938	0,06%
47	GERONA	37	64.772	0,06%
48	NAVARRA	35	61.509	0,06%

49	VITORIA	15	26.666	0,06%
50	VIZCAYA	44	93.782	0,05%
51	LERIDA	16	36.462	0,04%
52	SAN SEBASTIÁN	18	62.601	0,03%

Figura 8.a.2. Posición de la DDCEU en la gestión de Citas Previas durante los procesos selectivos de ingreso en los Centros de Formación Militar de Tropa y Marinería en 2020

La Delegación participa en ferias de empleo, educación, etc., promovidas por organismos locales civiles y militares e imparte conferencias en Centros Educativos y Universidades, orientadas a la captación de recursos humanos, teniendo una gran repercusión social. También realiza charlas de difusión de cultura de Defensa en Centros de Educación Primaria, con las que se intenta promover y difundir entre los miembros más jóvenes de la sociedad valores relacionados con la paz, las misiones internacionales, etc.

Además, el Área de Reclutamiento participa activamente en la exposición de material que la Comandancia General de Ceuta organiza con motivo del Día de las Fuerzas Armadas y colabora con actividades de interés social, destacando el apoyo realizado a las campañas de donación de médula del Colegio Vicente Aleixandre y la participación en los actos de celebración del 40 aniversario de la Constitución Española en el Centro Rosalía de Castro.

Durante el año 2020, debido a la crisis del COVID-19, no se han realizado actividades de este tipo por razones de seguridad.

	2015	2016	2017	2018	2019
Asistentes a stand DIFAS	261	700	700	239	306
Asistentes Feria de Empleo	-	124	-	244	1080
Conferencias Info-Cap	22	12	13	22	25
Conferencias de Difusión de la cultura de Defensa	18	21	33	23	22

Figura 8.a.3. Acciones de interés social.

También es de destacar la colaboración con la Dirección General de Reclutamiento y Enseñanza Militar (DIGEREM) en el concurso Carta a un Militar Español, donde se ha incrementado la participación de centros y alumnos.

	TEMA DEL CONCURSO	Nº CENTROS INSCRITOS	Nº ALUMNOS
1ª edición	Carta a un Militar Español Anónimo	3	47
2ª edición	Los valores de las Fuerzas Armadas	2	42
3ª edición	Un relato para homenajear a nuestros héroes	3	73
4ª edición	Un relato para homenajear a nuestros héroes	3	85
5ª edición	La fuerza de compartir unos valores	6	185
6ª edición	Carta a una militar española	7	201
7ª edición	Carta a un Militar Español (aliados de la innovación)	10 (2 colegios españoles en Marruecos)	190
8ª edición	Misión: Salvar vidas	8 (3 colegios españoles en Marruecos	85

Figura 8.a.4. Ediciones y participación del concurso Carta a un Militar Español

En línea con estas tareas de colaboración se han distribuido ejemplares de los libros de apoyo a colegios Las Fuerzas Armadas en Defensa de la Paz y la Seguridad y La Defensa, Compromiso Cívico y Solidario al Servicio de la Paz, en diferentes centros docentes.

También, desde 2016, La Delegación ha organizado **exposiciones** orientadas a difundir en la sociedad aspectos relevantes sobre las Fuerzas Armadas (Figura 8.a.4).

	MOTIVO	VISITAS
2016	La vida cotidiana en el Ejército (1855 – 1925).	350
2017	Cría Caballar de las FAS.	470
2018	Salvando Vidas en Vietnam 1966-1971, 50 Aniversario.	612
2019	Viaje a la especiería de Magallanes y Elcano	720
2020	Blas de Lezo, el valor del mediohombre	235

Figura 8.a.5. Exposiciones organizadas por la DDCEU y nº de visitas realizadas

Relación con organismos y autoridades

La DDCEU, consciente de la importancia que tiene conseguir y mantener estrechos lazos de relación con la sociedad en la que se encuadra, periódicamente invita a autoridades civiles y militares a visitar la Delegación, especialmente en su **acto institucional**. En dicho acto, y como parte fundamental del mismo, tiene lugar la entrega de premios como distinción a personas ajenas a la Delegación que han tenido una relación destacada con esta, la imposición de condecoraciones al personal civil y militar destinado y la lectura pública por parte del ganador del concurso escolar Carta a un Militar Español. Además, se hace un reconocimiento a las personas y entidades que han colaborado con la misma.

Las autoridades civiles con las que se mantienen relaciones habituales son:

- Presidente de la ciudad autónoma de Ceuta.
- Consejeros del Gobierno de la ciudad autónoma.
- Delegada del Gobierno en Ceuta.
- Juez Decano y Secretaría de Gobierno de los Juzgados.
- Presidente de la Audiencia Provincial de Cádiz en Ceuta.
- Director del Centro Asociado de la UNED en Ceuta (Universidad de Granada).
- Director Provincial del Ministerio de

Educación, Cultura y Deporte.
- Jefe Superior de Policía.
- Abogada del Estado.
- Presidente de la Autoridad Portuaria.
- Jefe de la Policía Local.
- Gerente Territorial del Catastro.
- Presidente de la Asociación de Veteranos de las FAS.
- Presidente de la Cámara de Comercio, Industria, Navegación y Servicios de Ceuta.

En cuanto a las relaciones con las Autoridades Militares, señalar que son de plena colaboración a todos los niveles tanto con la Comandancia General, otras unidades del Ejército de Tierra, la Comandancia Naval en Ceuta y la Comandancia de la Guardia Civil.

Impacto medioambiental

La gestión medioambiental es una de las prioridades de la DDCEU, que lleva a realizar actividades encaminadas a la preservación y el mantenimiento de los recursos, a la reducción de los consumos energéticos, a la eliminación responsable de residuos y al reciclaje.

Se llevan a cabo acciones de sensibilización e información al personal de la DDCEU, fomentando un consumo racional de los recursos energéticos. Las medidas más importantes implantadas al respecto son:
- Las temperaturas de las instalaciones no deben ser superiores a 21º en invierno y a 24º en verano. Existen carteles recordatorios en todos los despachos de la Delegación. Todos los sistemas de climatización se apagan al final de la jornada de trabajo.
- Sustitución de bombillas y dispositivos de iluminación LED.
- Concienciación para el consumo responsable de agua, instalándose carteles en todos los servicios.
- Concienciación de disminución del consumo de papel y de utilización de papel reciclado.
- Concienciación para el empleo responsable de las impresoras y fotocopias.
- Concienciación para la utilización de los recipientes de reciclaje de todo tipo instalados en la Delegación.

8. b. Indicadores de rendimiento

El análisis de los indicadores y sus tendencias permite conocer con detalle la evolución de la DDCEU en su impacto en la sociedad.

CONCEPTO	INDICADOR
Actividades Sociales	Número de apariciones en Medios de Comunicación Social
	Invitaciones actos recibidas
	Asistencia del Delegado o representante a actos
	Impacto en la economía local
Actividades Medioambientales	Acciones de concienciación medioambiental
	Consumo de Papel
	Consumo de Agua
Cumplimiento de la Legislación	Acciones de adecuación a la normativa vigente
Seguridad y Salud	Número de Acciones del Servicio PRL
Gestión de Recursos	Actividades CIS

Figura 8.b.1. Indicadores vinculados a Resultados en la Sociedad

Actividades Sociales

Como se ha mencionado con anterioridad, las restricciones generadas por la crisis del Covid-19, han provocado una disminución drástica de actos, y por tanto invitaciones, realizados durante 2020. Es por ello que se considera que, tanto el indicador de invitaciones recibidas, como el de asistencia a actos por parte del Delegado, no serán considerados mientras duren las restricciones generadas por la pandemia.

Apariciones en Medios de Comunicación

La organización mantiene un contacto permanente con los **Medios de Comunicación Social**. En particular se les hace llegar, para su difusión, entre otras, información institucional así como la relativa a las distintas convocatorias para ingresar en las Fuerzas Armadas.

Los medios con los que la DDCEU se relaciona principalmente son: prensa escrita y prensa digital (El Faro, El Pueblo de Ceuta, etc.), emisoras de radio (Cadena SER, Onda Cero, Cadena COPE y Radio Nacional de España) y cadenas de televisión locales (Ceuta TV). También son tenidas en cuenta las apariciones en Redes Sociales.

Este es un indicador clave para conocer la difusión que tiene en la sociedad las actividades realizadas. Los objetivos se cumplen y la tendencia es claramente positiva.

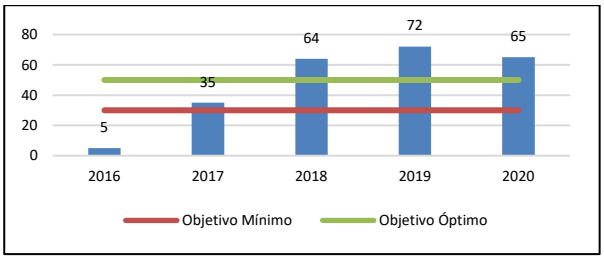


Figura 8.b.2. Número de apariciones en MCS locales y Redes Sociales

Invitaciones a actos recibidas

El Delegado de Defensa recibe numerosas invitaciones para la asistencia a actos, procedentes tanto del ámbito público, civil y militar, como del privado. Este indicador permite valorar la percepción que de la Delegación tienen los organismos públicos locales.

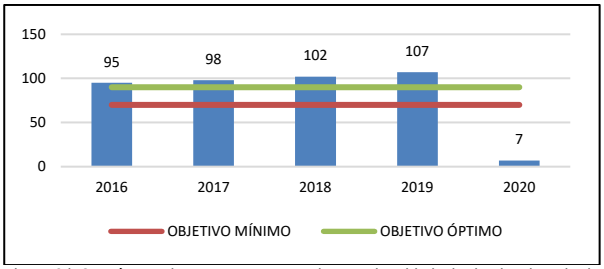


Figura 8.b.3. Número de actos y eventos a los que ha sido invitado el Delegado de Defensa

Asistencias a actos realizadas

El Delegado o su representante, asiste a una multitud de actos y eventos organizados por organismos públicos, civiles y militares. El Delegado, como representante del MINISDEF en Ceuta, asiste a la mayoría de actos a los que es invitado, ya que ello incorpora valor añadido a la imagen de la organización y refuerza el papel del MINISDEF en la ciudad.

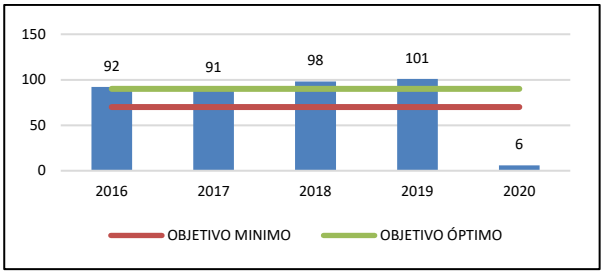


Figura 8.b.4. Número de asistencias del Delegado de Defensa

Impacto en la economía local

La totalidad (100%) de las contrataciones, así como la adquisición de suministros que realiza la DDCEU son realizadas con empresas locales.

Así mismo, las contrataciones de empresas locales realizadas por parte de INVIED, se ha incrementado en los últimos años, siendo el 100% de las contrataciones realizadas en empresas locales en 2020.

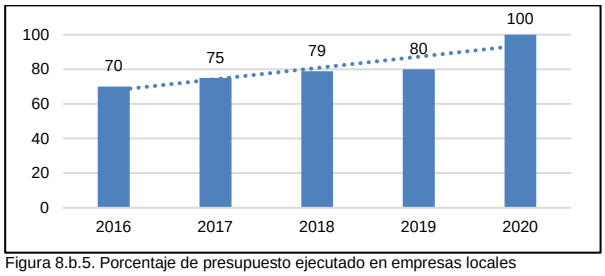


Figura 8.b.5. Porcentaje de presupuesto ejecutado en empresas locales

Actividades medioambientales

Durante los últimos años se han realizado acciones que tienen que ver con la protección y conservación del medioambiente. Se ha implantado el Plan de 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 (Subcriterio 4.c).

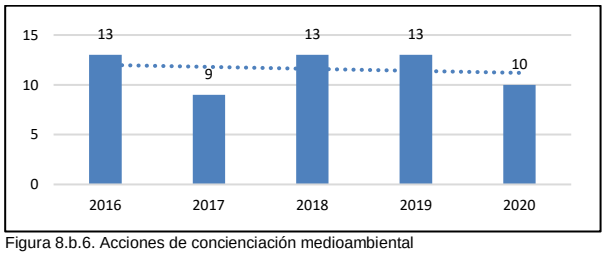


Figura 8.b.6. Acciones de concienciación medioambiental

Fruto de esta campaña ha sido una importante reducción en el consumo de papel:

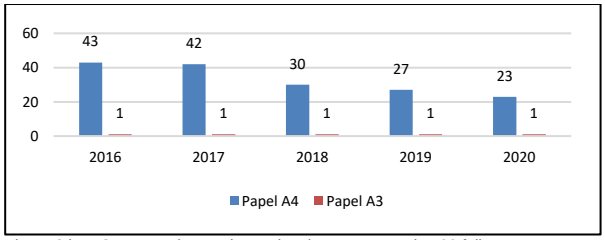


Figura 8.b.7. Consumo de papel en cajas de 5 paquetes de 500 folios

También se realiza un control exhaustivo en el gasto de agua. Como puede observarse en la Figura 8.b.7, se produce un incremento considerable en el mismo en 2017 debido a una avería en las instalaciones, tras la cual la Delegación adoptó medidas de control y concienciación con la que se logró reducir el consumo de agua.

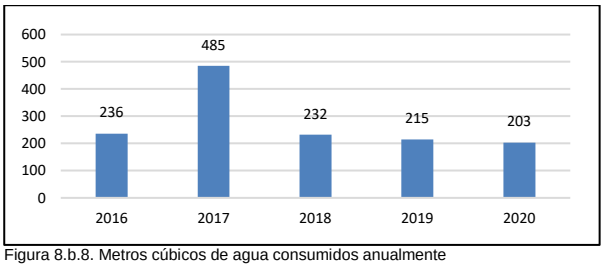


Figura 8.b.8. Metros cúbicos de agua consumidos anualmente

Cumplimiento de la legislación

La DDCEU cumple puntualmente con la legislación vigente en todos los aspectos relacionados con el cumplimiento de la Misión. Los cambios normativos a nivel MINISDEF son constantes e implantados inmediatamente a los diferentes procesos.
Destacan especialmente las siguientes acciones:

- Establecimiento de una Zona de Acceso Restringido para el acceso y archivo de la información clasificada en base a la Instrucción 95/2011 sobre Normas para la Seguridad de la Información en las Instalaciones.
- Solicitudes de las Habilitaciones de Seguridad correspondientes para el personal que accede a la información clasificada, según la Instrucción 22/2016 sobre la Seguridad de la Información de las Personas.
- Elaboración de actas de destrucción de materia clasificada en base a la Instrucción 64/2015 para la elaboración, clasificación cesión, distribución y destrucción de información del MINISDEF.
- Procedimiento de tratamiento de los datos de carácter personal, en base a lo establecido por el Reglamento UE 2016/679 en lo relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos.
- Establecimiento de acciones organizativas internas para el cumplimiento de lo establecido por la Orden DEF 1292/2018, por la que se regula las Oficinas de Asistencia en Materia de Registros del MINISDEF.

Seguridad y salud

Como se ha indicado en puntos anteriores, el Servicio de Prevención de Riesgos Laborales realiza diferentes acciones encaminadas a minimizar los riesgos derivados de la actividad laboral.

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Asesoramiento técnico	25	12	7	6	24	63
Cursos (recibidos)	1	5	-	2	3	2
Cursos (impartidos)	1	2	1	1	1	1
Accidentes investigados	0	1	2	0	0	0
Coordinación actividades empresariales	-	-	1	-	4	0
Visitas a centros	20	5	2	7	25	10
Reconocimientos médicos	4	-	-	2	5	1

Figura 8.b.9. Principales acciones realizadas por el Servicio PRL

Actividades CIS

Este indicador permite la medición de las actividades CIS realizadas que tienen relación con los Grupos de Interés. Permitiendo medir cómo la DDCEU hace uso de la innovación y de la tecnología en beneficio de los usuarios.

No se establecen unos objetivos dado que la DDCEU no tiene influencia en la demanda de este tipo de actividades.

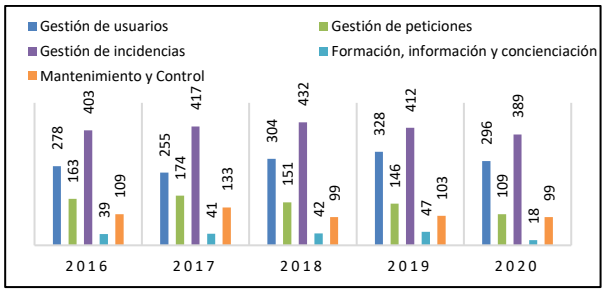


Figura 8.b.10. Actividades llevadas a cabo por el CIS

Criterio 9. RESULTADOS CLAVE

9. a. Resultados Estratégicos Clave

El PE en vigor establece que el cumplimiento de la misión exige la mejora permanente en la ejecución de los servicios que de ella se derivan.

La Figura 9.a.1 muestra la relación de indicadores de los Resultados Clave, definidos en el CMI.

CONCEPTO	INDICADOR
Económico financieros	Grado de cumplimiento de los presupuestos (vida y funcionamiento)
	Grado de cumplimiento de los presupuestos gestionados por el Área de Patrimonio
No económicos	Resultado de la Evaluación de Calidad Externa
	Resultados de las Autoevaluaciones
	Nuevos Procesos / Subprocesos / Actividades
	Modificaciones en Procesos / Subprocesos / Actividades
	Volumen de Gestión
	Acciones Correctoras de Seguridad (PRL)
	Cumplimiento de los Proyectos de los PO

	Cumplimiento de los Procesos Operativos
	Cumplimiento de los Procesos por Áreas

Figura 9.a.1. Resultados estratégicos clave

Resultados económico financieros

Grado de cumplimiento de los presupuestos (vida y funcionamiento)

La DDCEU recibe los créditos anuales del presupuesto asignado al MINISDEF en función de la previsión de necesidades presentadas el año anterior al ejercicio económico, de las necesidades reales y de los criterios de distribución de crédito establecidos por órganos superiores.

La gestión de los créditos asignados está regulada por los procedimientos establecidos para toda la Administración General del Estado y aquellos otros fijados por los órganos superiores del sistema de administración económica del MINISDEF.

Los créditos asignados para cada ejercicio económico se ponen a disposición de la DDCEU a comienzo de cada año, distribuidos en diversas aplicaciones presupuestarias, pudiendo darse el caso de que por órganos superiores se pueda proceder a ampliar o minorar dichos créditos.

En cuanto a los resultados de carácter económico - financiero, la DDCEU se adapta a los créditos asignados, cuyo fin es hacer frente a los gastos de vida y funcionamiento; pero es posible trasvasar dinero entre las aplicaciones presupuestarias, siempre que la propuesta realizada sea autorizada por los órganos de gestión pertinentes, lo que le proporciona cierta autonomía y permite hacer frente a necesidades sobrevenidas. La consecuencia es que la Delegación alcanza un excelente grado de eficiencia económica en base a una buena gestión.

En todas las actividades de la organización se busca optimizar el gasto, prueba de ello es el grado de ejecución presupuestaria (Figura 9.a.2).

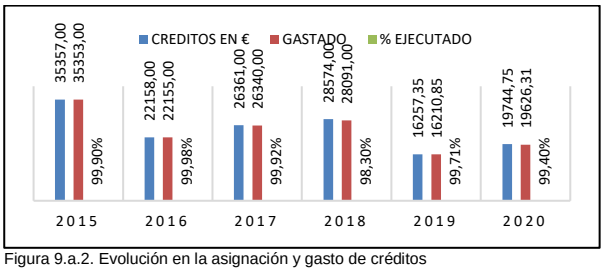


Figura 9.a.2. Evolución en la asignación y gasto de créditos

Grado de cumplimiento de los presupuestos asignados al Área de Patrimonio

El cumplimiento de la ejecución del presupuesto que INVIED pone a disposición del Área de Patrimonio para la conservación y el mantenimiento de las viviendas no enajenables, propiedades y solares desafectados, estudios técnicos, IBI, agua, mantenimiento de ascensores y calderas, etc., es del 100%.

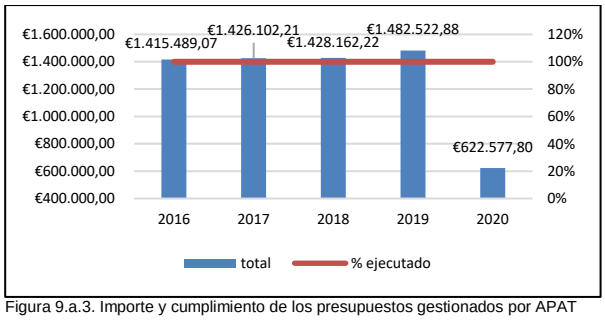


Figura 9.a.3. Importe y cumplimiento de los presupuestos gestionados por APAT

Además de los datos incluidos en la Figura 9.a.3, desde 2014 el Área de Patrimonio ha gestionado unos presupuestos de 4.004.438,32 euros para inversiones y obras mayores y 66.840,82 euros para demoliciones.

Es importante destacar el gran impacto en la sociedad ceutí, ya que en la mayoría de los contratos la mano de obra ejecutora de los mismos ha sido local.

Resultados no económicos

La Delegación ha identificado una serie de resultados fundamentales para conocer la evolución de la calidad en el camino hacia la excelencia.

Resultados obtenidos en la Evaluación de Calidad Externa

Tras la evaluación realizada en 2019 para la obtención de la Certificación de Calidad, la puntuación otorgada por el equipo evaluador fue de 507 puntos EFQM.

En el informe de retorno emitido se valoró muy positivamente la trayectoria y el esfuerzo realizado y, aún más, los resultados obtenidos y las innovaciones y mejoras puestas en marcha que los han producido.

Los Certificados de Excelencia en la Calidad obtenidos por la DDCEU son:

- En el año 2012 la Certificación +200 de

AEVAL, basado en el Modelo EFQM de Excelencia.

- En el año 2016 la Certificación +300 de AEVAL, basado en el Modelo EFQM de Excelencia y la concesión del Sello a la Excelencia del que se hizo entrega en los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública 2016.
- En el año 2019 la Certificación +500 de la Dirección General de Gobernanza Pública.

Resultados obtenidos en las Autoevaluaciones

Se ha establecido como objetivo superar la puntuación de la autoevaluación del año anterior.

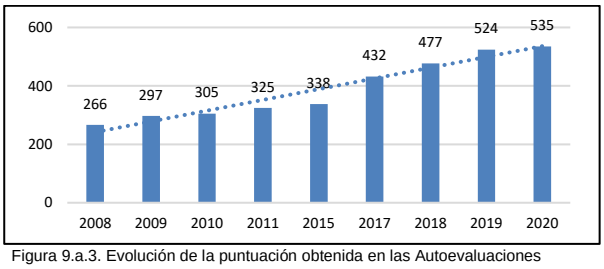


Figura 9.a.3. Evolución de la puntuación obtenida en las Autoevaluaciones

Las puntuaciones presentan una tendencia positiva, evidenciando el compromiso de la DDCEU con la implantación de un modelo de calidad.

Nuevos Procesos / Subprocesos / Actividades

Las personas de la DDCEU, como muestra del compromiso con la creatividad, la innovación y la mejora identifican las actividades que llevan a cabo y que no han sido desarrolladas por la SDG de Administración Periférica.

Estas actividades son desarrolladas e integradas en el Sistema de Gestión por Procesos.

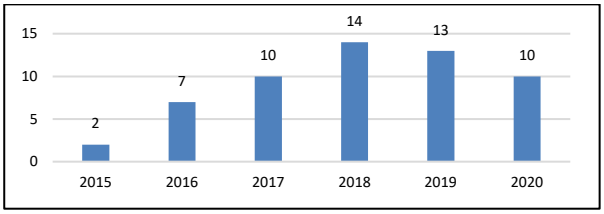


Figura 9.a.4. Número de actividades identificadas y desarrolladas por el personal de la DDCEU

Modificaciones en los Procesos / Subprocesos / Actividades

Así mismo, tal y como se ha explicado en el punto anterior, basándose en la experiencia y en los cambios normativos que afectan a la gestión de los grupos de interés, las personas realizan propuestas de modificación de las actividades antes mencionadas.

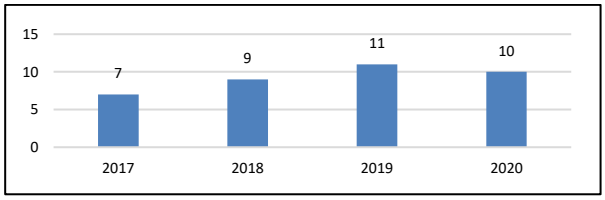


Figura 9.a.5. Número de correcciones y modificaciones a las actividades incluidas en los Procesos de la Administración Periférica

Volumen de gestión

El valor de este indicador corresponde con el número total de actividades, incluidas en los procesos, que han sido realizadas. Las tendencias con respecto al número de estas actividades son cambiantes debido a las variaciones en el número de clientes que se relacionan con la organización.

Desde la implantación en 2009 de la Gestión por Procesos (Subcriterio 5.a), se establecieron objetivos para cada actividad, consistentes en establecer un plazo para su ejecución.

Como se puede observar en la Figura 9.a.5, el número de actividades realizadas se mantiene estable con un ligero aumento, siendo esto una señal inequívoca de la cada vez mayor demanda de los servicios prestados por la Delegación.

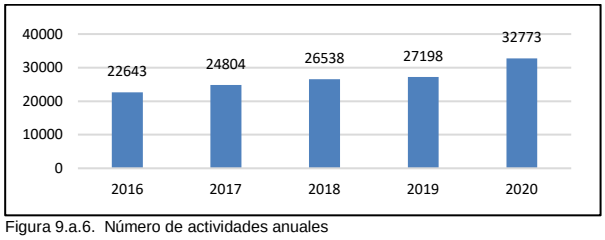


Figura 9.a.6. Número de actividades anuales

Acciones Correctoras de Seguridad (PRL)

El Servicio PRL de la DDCEU lleva a cabo a lo largo del año una serie de actividades encaminadas a crear un entorno seguro para el personal de las unidades que dependen del mismo. Estas son las evaluaciones de los puestos de trabajo, la planificación de Prevención de Riesgos Laborales de la unidad correspondiente, y la participación en las reuniones del Comité de Seguridad y Salud Laboral.

	2016	2017	2018	2019	2020
Evaluaciones	3	2	4	2	6

Planificaciones	1	3	3	3	5
Reuniones Comité de Seguridad y Salud Laboral	0	4	4	4	5

Figura 9.a.7. Cumplimiento y número de actividades de los Procesos de Apoyo

Cumplimiento de los Proyectos de los PO

Como se indicó en el Criterio 5, los Procesos Estratégicos y Operativos no han sido desarrollados por la SDG de Administración Periférica, por lo que la DDCEU ha establecido su propio sistema de medición del cumplimiento de estos, consistente en la valoración porcentual del cumplimiento de los proyectos establecidos en los Planes Operativos que desarrollan la estrategia.

En la Figura 9.a.7, se recogen los resultados obtenidos para los Planes Operativos 2017, 2018 y 2019, correspondientes con el PE 2017-2019.

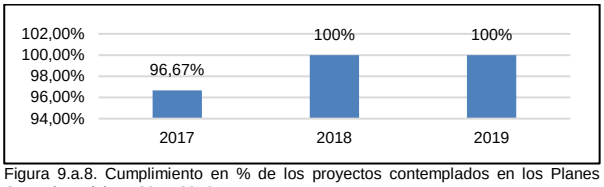


Figura 9.a.8. Cumplimiento en % de los proyectos contemplados en los Planes Operativos del PE 2017-2019

Los proyectos realizados durante el año 2020 han ido encaminados principalmente al mantenimiento de los servicios dada la situación de crisis sanitaria. La atención a los grupos de interés de mayor riesgo sanitario, la gestión por medios telemáticos y la creación de un entorno seguro para las personas, han abarcado la totalidad de los proyectos para el citado año. Estos proyectos siguen vigentes en 2021.

Resultados de los Procesos Operativos

La DDCEU tiene identificados una serie de Procesos Clave, que son aquellos que tienen especial relevancia en el cumplimiento de los objetivos de la organización y que consideramos críticos para los GI. El seguimiento es realizado por los gestores de las áreas funcionales con carácter anual.

El objetivo óptimo de cumplimiento de los mismos se establece en un 95%, siendo este valor superado en todos los procesos.

Procesos de Apoyo

Los citados procesos son los coordinados por la SEGEN, que contemplan las actividades relacionadas con la gestión del personal propio, de las infraestructuras, del material clasificado, así como de los asuntos económicos de la Delegación y los relacionados con las TIC. El cumplimiento de los mismos es muy elevado, manteniendo una tendencia estable.

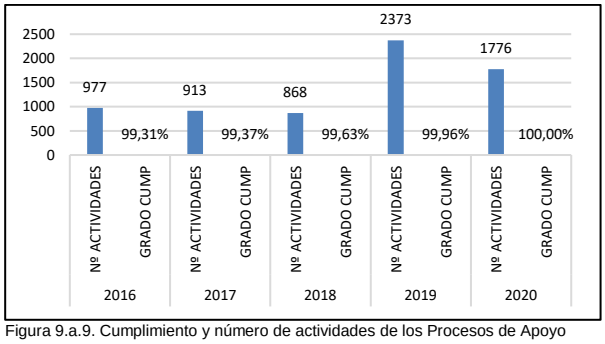


Figura 9.a.9. Cumplimiento y número de actividades de los Procesos de Apoyo

Proceso de Personal Militar

Este engloba todas las actividades relacionadas con la gestión del personal militar adscrito a la Delegación. El cumplimiento de este proceso y el número de actividades se mantiene estable en el tiempo, con una tendencia positiva.

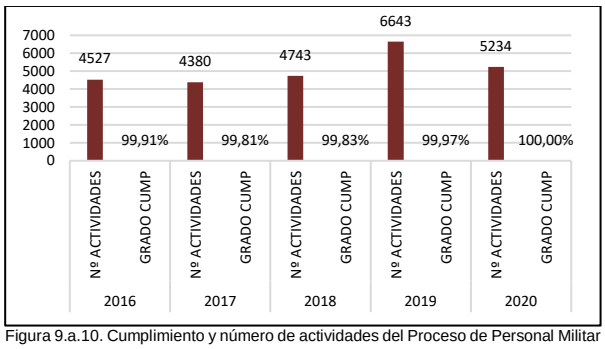


Figura 9.a.10. Cumplimiento y número de actividades del Proceso de Personal Militar

Proceso de Personal Civil

Este recoge las actividades relacionadas con la gestión del personal civil de la Administración General del Estado que desarrolla sus cometidos en centros y unidades militares de la plaza de Ceuta. El cumplimiento de los procesos muestra una tendencia positiva.

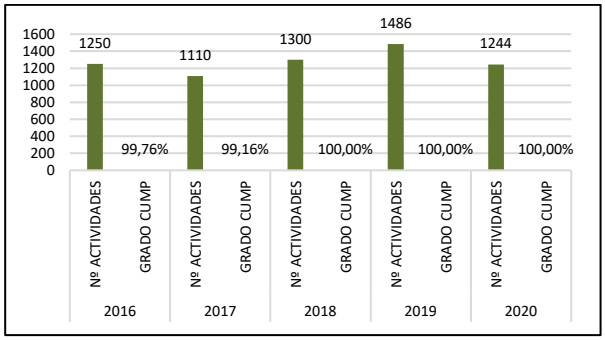


Figura 9.a.11. Cumplimiento y número de actividades del Proceso de Personal Civil

Proceso de Pensionistas Mutilados y Marroquíes

Este proceso, exclusivo de la DDCEU, engloba las gestiones relacionadas con el personal mutilado y pensionista marroquí y sus derechohabientes. El cumplimiento de este proceso mantiene una tendencia positiva.

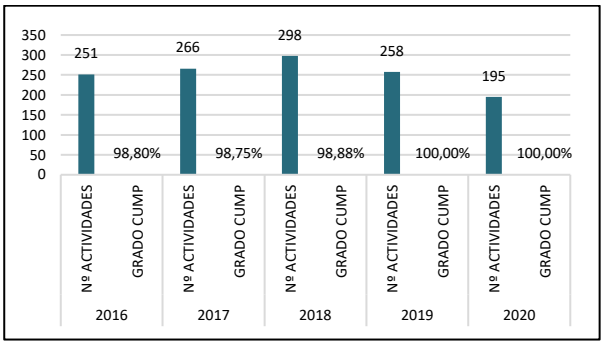


Figura 9.a.12. Cumplimiento y número de actividades del Proceso de Pensionistas y Mutilados Marroquíes

Proceso de Prevención de Riesgos Laborales

Este proceso contempla las actividades realizadas por el Servicio de PRL. El cumplimiento de dichas actividades es óptimo y se han incrementado considerablemente en el último año, debido, principalmente a la participación en las acciones del Comité de Seguridad y Salud Laboral.

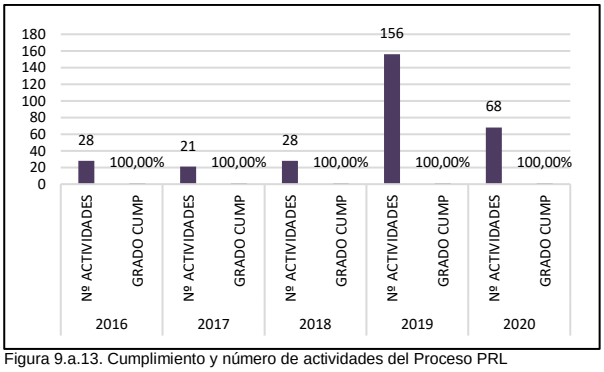


Figura 9.a.13. Cumplimiento y número de actividades del Proceso PRL

Proceso Operativo de Reclutamiento

Este proceso contempla las actividades relacionadas con de las tareas de Información, Captación y Selección, tanto de los aspirantes a Militares de Tropa y Marinería (MTM) como a Reservistas Voluntarios (RV) y con las tramitaciones de solicitudes de participación en las convocatorias de Oficiales y Suboficiales.

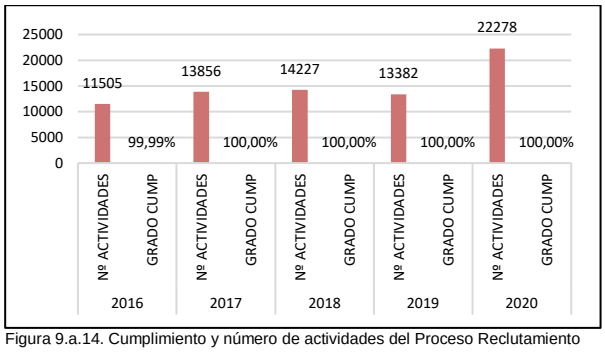


Figura 9.a.14. Cumplimiento y número de actividades del Proceso Reclutamiento

Este proceso mantiene el índice de cumplimiento máximo.

Proceso de Apoyo a la Movilidad Geográfica.

Este proceso abarca aquellas actividades relacionadas con el apoyo proporcionado al personal militar que solicita vivienda de arrendamiento especial, para percibir ayudas para la adquisición de vivienda en propiedad y recibir compensación económica.

El cumplimiento de este proceso tiene una tendencia positiva.

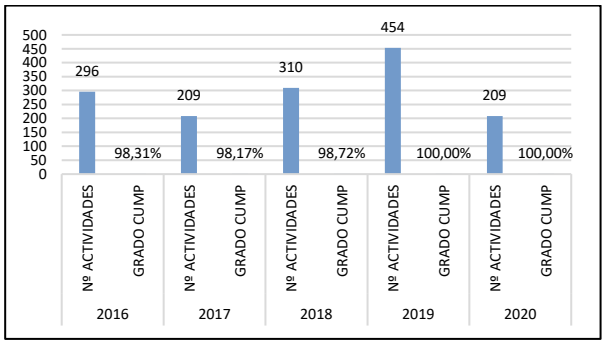


Figura 9.a.15. Cumplimiento y número de actividades del Proceso Apoyo a la Movilidad Geográfica

Proceso Operativo de Gestión de la Propiedad

El MINISDEF tiene en Ceuta un parque de 1587 viviendas militares y es propietario de numerosas parcelas con un total de 6.22 km2 lo que significa más del 33% de la superficie de Ceuta y lo sitúa como el primer propietario inmobiliario de la ciudad.

Este proceso abarca todas las gestiones relacionadas con estas propiedades, observándose que su cumplimento tiene una tendencia positiva.

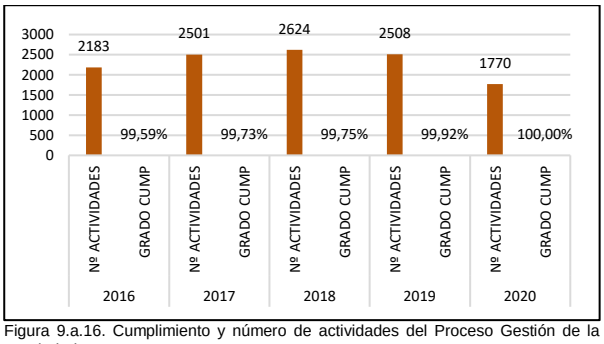


Figura 9.a.16. Cumplimiento y número de actividades del Proceso Gestión de la Propiedad

Cumplimiento de los Procesos por Áreas

Conforme a lo establecido en el Plan de Análisis de Datos, la DDCEU realiza una comparación del cumplimiento de las actividades por áreas, con objeto de identificar las tendencias en cada una de ellas.

Las tendencias son positivas para todas las áreas, como muestra de una eficiente implantación de la Gestión por Procesos.

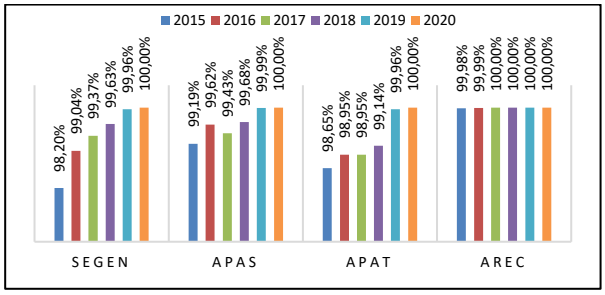


Figura 9.a.17. Cumplimiento de Procesos por áreas funcionales

9. b. Indicadores claves del rendimiento

En los indicadores de rendimiento de la actividad no es posible definir objetivos a priori ya que la organización no interviene directamente en ellos. No obstante, su seguimiento sí que posibilita a la organización obtener información de aspectos sobresalientes sobre su funcionamiento. Una variación significativa de estos indicadores puede obligar a tomar medidas correctoras.

En el cuadro siguiente se muestran los indicadores seleccionados por la Delegación.

CONCEPTO	INDICADOR
Rendimiento de los Procesos Clave	Número de clientes atendidos presencial
	Documentación tramitada
	Personas gestionadas / administradas
Satisfacción de los Clientes y Personas	Satisfacción en las ECL y ESC
Tecnología, Información y Conocimiento	Gestión de equipos informáticos (Plan Cascada)
	Gestión del Conocimiento
	Gestión del Cambio

Figura 9.b.1. Indicadores vinculados a Resultados Clave

<u>Rendimiento de los Procesos Clave</u>

Número de clientes atendidos presencialmente

El personal de cada área de gestión de la Delegación lleva un control de la atención presencial. En general, ha disminuido ligeramente el número de visitas realizadas. Las causas principales son:

- La posibilidad de realizar gestiones mediante la Sede Electrónica del MINISDEF.
- La posibilidad de acceder a la información de interés telemáticamente (BOE, BOD, páginas web, etc.).

Se considera que con las facilidades de acceso a la información por vía informática y la posibilidad de relacionarse con la administración por vía telemática, la tendencia irá disminuyendo ligeramente en los próximos años. Es importante destacar que esta tendencia está condicionada a las publicaciones de vacantes de ingreso en las FAS.

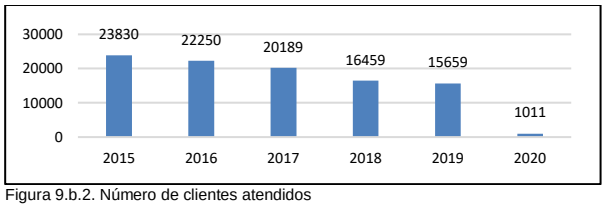


Figura 9.b.2. Número de clientes atendidos

Este valor se ha visto significativamente afectado por las limitaciones de desplazamiento generadas por la crisis sanitaria en 2020. No obstante, la DDCEU ha fomentado la relación con los clientes telefónicamente y por medios telemáticos.

Documentación tramitada

Existe una tendencia general positiva lo que indica que el número de gestiones de documentación se incrementa cada año.

El objetivo de la DDCEU es que la tendencia positiva de entradas y salidas de registro se mantenga con el apoyo de la generalización de correspondencia oficial digital.

Al igual que en la atención presencial, las restricciones y el incremento de los plazos de gestión con la AGE han provocado una disminución ostensible de la documentación tramitada durante 2020.

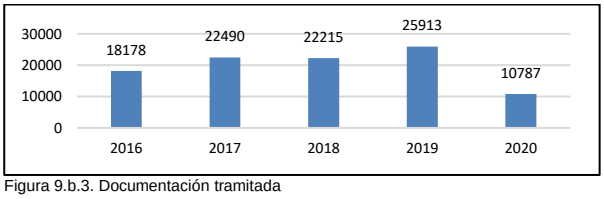


Figura 9.b.3. Documentación tramitada

Personas gestionadas / administradas

El ámbito y relevancia de las personas gestionadas abarca a 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.

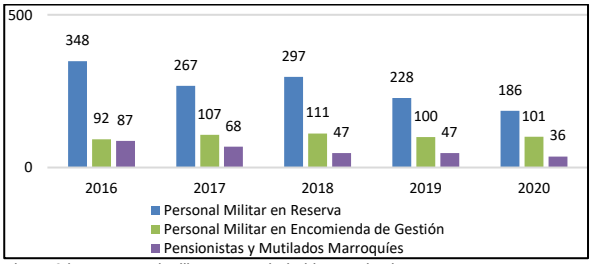


Figura 9.b.4. Personal Militar y Derechohabiente adscrito

La tendencia de los últimos años es estable, no obstante, se observa una disminución de personal mutilado y pensionista marroquí, ya que es un colectivo al que no se pueden sumar nuevos miembros.

Es importante destacar que los colectivos de personal militar retirado y sus derechohabientes (viudas generalmente), pese a que no son cuantificados por no ser personal adscrito, han estado muy presentes en las gestiones realizadas por la DDCEU como consecuencia de la crisis sanitaria en 2020 (Subcriterio 1.c).

El número de personal civil adscrito se mantiene estable, con una ligera disminución en la tendencia del personal funcionario. Esto es debido a la reducción de puestos publicados en las últimas ofertas de empleo público.

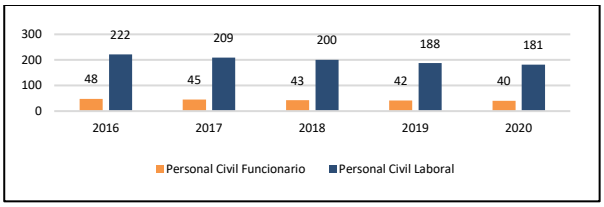


Figura 9.b.5. Personal funcionario y laboral adscrito

El número de Reservistas adscritos a la Delegación incrementa anualmente. Este colectivo lo componen los Reservistas Voluntarios y los Reservistas de Especial Disponibilidad.

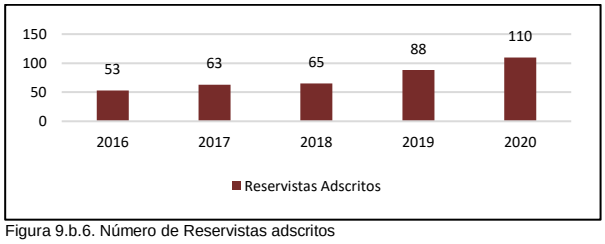


Figura 9.b.6. Número de Reservistas adscritos

Satisfacción de los clientes y personas

Aunque en los Subcriterios 6.a y 7.a ya se han mostrado resultados sobre percepción de los clientes y las personas, la DDCEU considera un indicador de gran importancia conocer la percepción que tienen los dos GI más importantes de la organización sobre su satisfacción en general.

Se observa en la Figura 9.b.7 que los objetivos se alcanzan, con tendencias positivas y se mantienen en el tiempo.

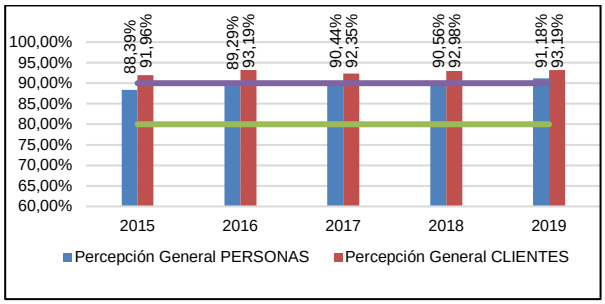


Figura 9.b.7. Porcentaje de Satisfacción General de Personas y Clientes

Gestión de los equipos informáticos

Tal como se recoge en el Criterio 4 y dada la importancia del buen funcionamiento de los medios tecnológicos en la gestión de la DDCEU, durante los últimos años se han renovado los sistemas operativos y aplicaciones con el objetivo de mantenerse permanentemente actualizados. Por ejemplo, el cambio del sistema operativo XP a Windows 7 y posteriormente a Windows 10, además, en el año 2017, se implantó el Sistema de Mensajería de Defensa (SIMENDEF), que ha agilizado enormemente la tramitación de documentación y las comunicaciones, aportando mayor fiabilidad a las diferentes gestiones realizadas y reduciendo el consumo de papel.

En relación con las aplicaciones informáticas, desde 2015 se han desarrollado numerosas aplicaciones con el objeto de facilitar las

actividades y controlar y agilizar las acciones de calidad. Sirvan como ejemplo la aplicación para el control del cumplimiento de los procesos, las aplicaciones para la elaboración de informes de las encuestas, para el seguimiento de los Partes de Acción de Mejora, las bases de datos de personal civil y militar y la aplicación para el control de los indicadores del CMI.

Los equipos informáticos son renovados y distribuidos según las necesidades de los diferentes puestos de trabajo, es el denominado Plan Cascada.

	EQUIPOS RECIBIDOS	BAJAS DE EQUIPOS	REDISTRIBUIDOS
2016	4	1	5
2017	0	0	0
2018	3	2	5
2019	2	2	2
2020	6	6	10

Figura 9.b.8. Equipos Informáticos del Plan Cascada

Gestión del Conocimiento

Este indicador pretende valorar y dar a conocer a los líderes cómo es gestionado el conocimiento dentro de la DDCEU.

Para realizar esta valoración se consideran dos aspectos fundamentales:

- ¿Las personas cuentan con los conocimientos necesarios para realizar su trabajo? SI/NO: Se valora positivamente cuando en las fichas personales (Subcriterio 4.e) se observa que las necesidades formativas coinciden con las acciones formativas realizadas.
Las acciones formativas tanto internas como externas juegan un papel fundamental para conseguir la capacitación de los componentes de la Delegación para cumplir la Misión (Subcriterio 3.b).

- ¿Se difunde la información necesaria para la mejora continua del servicio prestado? SI / NO: Para valorar esta cuestión se analiza si las actividades contempladas en el Sistema de Gestión por Procesos están actualizadas y satisfacen las necesidades informativas de las personas.
La difusión adecuada de la información se realiza mediante los distintos canales identificados en el Plan de Comunicación.

Para ambas cuestiones se tendrá en cuenta la percepción de las personas relativa a si es adecuada la información proporcionada por la DDCEU a sus miembros (Formación e Información de la ECL).

Tras los análisis realizados por el CdC se estima que la DDCEU gestiona positivamente el Conocimiento.

Gestión del Cambio

Este indicador permite valorar si la DDCEU gestiona los cambios adecuadamente.

La valoración de este indicador es compleja, ya que requiere un análisis de la efectividad de cada cambio realizado en la organización.

De una forma resumida, la DDCEU valora los cambios realizados de la siguiente forma:

- Cambios valorados positivamente: cambios que son adoptados de forma permanente y que benefician la prestación de servicios.
- Cambios que requieren modificación: son cambios que tras su análisis se estima que es necesaria la realización de variaciones para conseguir un resultado óptimo.
- Cambios valorados negativamente: son descartados por no cumplir con el objetivo establecido para ese cambio. Son los que requieren acciones correctivas o nuevos cambios.

	CAMBIO REALIZADO Y GESTIONADO
2016	Reubicación del Negociado de Asuntos Generales
	Creación Negociado de Calidad
	Implantación del Sistema de Control de Indicadores
	Implantación del Sistema de Gestión por Procesos
	Creación del SharePoint de la DDCEU
2017	Implantación del Plan Estratégico 2017-2019
	Implantación del Plan de Formación Interna
	Cambio empresa viajes (comisiones de servicio)
	Adaptación a la normativa de Registro Actividades de Tratamiento
	Implantación del SIMENDEF
2018	Reorganización del Área de Personal y Apoyo Social
	Realización de formación específica en materia de calidad
	Plan de Gestión del Conocimiento (Fichas Personales)
	Previsión de creación de Oficinas de Atención en Materia de Registro
	Creación de oficina para el Servicio Local de Materias Clasificadas
2019	Recepción de documentación de entrada mediante GEISER
	Difusión de medios de tramitación electrónica con DDCEU
2020	Adaptación de los puestos de trabajo a las restricciones generadas por la crisis del SARS COVID 19
	Cambio en la gestión de las pensiones del personal civil y militar del MNISDEF
	Encomienda de Gestión con el Personal del Ejército del Aire

Figura 9.b.9. Cambios gestionados en DDCEU

Tras el análisis realizado de cada uno de los cambios llevados a cabo en la DDCEU desde 2016, se estima que la organización gestiona el cambio adecuadamente.

ANEXO I. ABREVIATURAS

AEVAL: Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y Calidad de los Servicios.
AGE: Administración General del Estado.
APAS: Área de Personal y Apoyo Social.
APAT: Área de Patrimonio.
ARCOPOL: Acceso, Rectificación, Cancelación, Oposición, Portabilidad, Olvido y Limitación.
ASEPEYO: Aseguradora Española Para Empleados y Obreros.
AREC: Área de Reclutamiento.
BOD: Boletín Oficial de Defensa.
BOE: Boletín Oficial del Estado.
CAU: Centro de Atención de Usuarios.
CC. OO: Comisiones Obreras.
CdC: Comité de Calidad.
CDE: Complemento de Dedicación Especial.
CEIP: Colegio de Educación Infantil y Primaria.
CESEL: Centro de Selección.
CIS: Sistemas de Información y Telecomunicaciones.
CISPOC: Punto Oficial de Contacto para los Sistemas de Información y Telecomunicaciones.
CMI: Cuadro de Mando Integral.
COMGECEU: Comandancia General de Ceuta.
COMGEMEL: Comandancia General de Melilla.
CP: Complemento de Productividad.
CS: Carta de Servicios.
DAFO: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.
DESA: Desfibrilador Externo Semi-Automático.
DSO: Delegaciones de Defensa, Subdelegaciones de Defensa y Oficinas Delegadas.
DDCEU: Delegación de Defensa en Ceuta
DG: Dirección General.
DIFAS: Día de las Fuerzas Armadas.
DIGENIN: Dirección General de Infraestructura.
DIGENPER: Dirección General de Personal de Defensa.
DIGEREM: Dirección General de Reclutamiento.
ECL: Encuesta de Clima Laboral.
EFQM: European Foundation for Quality Management.
ET: Ejército de Tierra.
ESC: Encuesta de Satisfacción de Clientes.
FAS: Fuerzas Armadas.
GEISER: Gestión Integral de Servicio de Registro.
GI: Grupos de Interés.
IEEE: Instituto Español de Estudios Estratégicos.
IES: Instituto de Educación Secundaria.
INAP: Instituto Nacional de Administración Pública.
INFOCAP: Información / Captación.
INGESA: Instituto Nacional de Gestión Sanitaria.
INSS: Instituto Nacional de la Seguridad Social.
INVIED: Instituto de la Vivienda, infraestructura y Equipamiento de la Defensa.
INVEMOB: Aplicación informática para la gestión del material mobiliario.
INVEHARD: Inventario Hardware.
IPEC: Informe Personal de Calificación.
LE: Línea Estratégica.
LOPD: Ley Oficial de Protección de Datos.
MCS: Medios de Comunicación Social.
MINISDEF: Ministerio de Defensa.
MECD: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
MTM: Militares de Tropa y Marinería.
MVV: Misión, Visión y Valores.
OM: Orden Ministerial.
OAMR: Oficina de Atención en Materia de Registro.
PC: Personal Computer.
PE: Plan Estratégico.
PRL: Prevención de Riesgos Laborales.
Q&S: Quejas y Sugerencias.
RD: Real Decreto.
REA: Registro Electrónico de Apoderamiento.
RESVOL: Aplicación informática para la gestión de los Reservistas Voluntarios.
RR. HH: Recursos humanos.
RR. MM: Recursos materiales.
RPM: Relación de Puestos Militares.
RPT: Relación de Puestos de Trabajo.
RV: Reservista Voluntario.
SCANS: Sistema para el Control de los Acuerdos de Nivel de Servicio del MINISDEF.
SDG: Subdirección General.
SELCON: Aplicación informática para la gestión de la selección continua de los Militares de Tropa y Marinería.
SEGEN: Secretario General.
SEGENTE: Secretaría General Técnica.
SEPES: Servicio Público de Empleo Estatal.
SIACUDEF: Sistema de Apoyo a la Cultura de Defensa.
SIDAE: Sistema Informático de Dirección y Administración Económica.
SICAP: Aplicación informática para la gestión de captación de aspirantes a MTM.
SIL: Sistema de información local.
SILOPDEF: Sistema de Ley Orgánica de Protección de Datos.
SIMENDEF: Sistema de Mensajería Oficial y Gestión Documental.
SINFRADEF: Sistema de Gestión de la Infraestructura de Defensa.
SINPRODEF: Aplicación informática para la gestión de propiedades de Defensa.
SIPERDEF: Sistema de Información de Personal del Ministerio de Defensa.
SIR: Sistema Informático de Registro.
ST: Servicios Técnicos.
TEMD: Tarjeta Electrónica del Ministerio de Defensa.
TIC: Tecnología de la información y de las comunicaciones.
TIM: Tarjeta de Identidad Militar.
UCO: Unidades, Centros y Organismos.
UGT: Unión General de Trabajadores.
UNED: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
USBA: Unidad de Servicios de Base.
USITOC: Unidad de Sistemas de Información y Telecomunicaciones del Órgano Central.
VICESEGENTE: Vicesecretaría General Técnica.