

BANCO DE INNOVACIÓN EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

TÍTULO

La Delegación de Defensa en la Ciudad Autónoma de Melilla obtiene una Mención Especial de Excelencia en la Gestión Pública

INFORMACIÓN INICIAL:

PROBLEMA:

El principal problema al que se enfrenta la Delegación de Defensa en la Ciudad Autónoma de Melilla, en referencia a la mejora de la gestión para hacerla más eficaz y eficiente, es la implantación de un modelo de gestión ajustado al Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado.

SOLUCIÓN GLOBAL:

Para cumplir su misión de realizar una gestión integrada de los servicios periféricos de carácter administrativo del Ministerio de Defensa – diferentes a las funciones operativas y logísticas del Ejército – la Delegación de Defensa de Melilla, conforme a los principios de economía del gasto público e incremento de la eficacia, junto con el compromiso de convertirse en una organización de referencia, desarrolla una estructura normativa y organizativa constituida por:

- 1) Directiva Funcional: una norma general de funcionamiento que tiene por objeto establecer una nueva estructura de funcionamiento de la Delegación, que aúne la estructura funcional establecida por la ORDEN DEF/91/2008, de 22 de enero, y la estructura organizativa establecida como consecuencia de la implantación del Sistema de Calidad basado en el modelo EFQM de Excelencia.
- 2) Planes Estratégicos (PLE), revisados y confeccionados tras las evaluaciones correspondientes, con los que, a través de la definición de Objetivos Generales, Estrategias y Proyectos, se establecen metas a corto y medio plazo que permitan cumplir la misión encomendada.
- 3) Un Sistema EFQM Integral de Calidad (SEIC), que, sobre la base del modelo EFQM, organice los elementos humanos y materiales de la Delegación para a través de la asignación de funciones, responsabilidades y objetivos logre, en coordinación con el Plan Estratégico, el cumplimiento de la Misión y Visión de la Delegación de Defensa de Melilla.
- 4) Procedimientos de seguimiento y control de los objetivos mediante las normas siguientes:

- Norma de Planificación Estratégica: En ella se definen las acciones a realizar para el seguimiento periódico de los objetivos generales de la Delegación, contemplados en el PLE y SEIC.
- Norma de Planificación Operativa: Complementaria a la anterior y que abarca el nivel funcional. En ella se definen las acciones a realizar para el seguimiento periódico de los objetivos de los Planes Operativos Anuales (POA).
- Norma de Planificación de la Calidad: En la que se definen las acciones a realizar para el control y seguimiento del Subsistema de Control de Indicadores de la Delegación, entre los que destacan resultados de las encuestas, Cuadro de Mando de Indicadores.

COSTE APROXIMADO:

La política y programación económica y financiera de la Delegación de Defensa de Melilla depende de los Órganos Centrales del Ministerio de Defensa. Por ello, el presupuesto de gasto del que dispone esta Delegación está previsto en los Presupuestos Anuales del Estado, que son asignados por la Subdirección General de Administración Pública.

TERRITORIO: Ciudad Autónoma de Melilla

PÚBLICO DESTINATARIO:

Los grupos de interés que se tienen en cuenta para estos planes de la mejora de la gestión son: los clientes (funcionarios, personal laboral, derecho habientes y militares), el personal de la Delegación de Defensa, otros organismos y entidades (medios de comunicación, sindicatos, Administración Militar, Administración Pública y centros escolares), la ciudadanía y los proveedores.

ENTIDAD QUE LA HA LLEVADO A CABO: Delegación de Defensa en la Ciudad Autónoma de Melilla

DESCRIPCIÓN DE LA POLÍTICA O PROGRAMA:

La Delegación de Defensa de la Ciudad Autónoma de Melilla ha puesto en marcha una estrategia de mejora de la gestión basada en el modelo de Calidad EFQM, asumido por el Ministerio de Defensa en 2006. Éste modelo se enmarca en los conceptos de: orientación hacia los resultados y al usuario, el liderazgo, la gestión por procesos, el desarrollo e implicación de las personas de la organización, un continuo aprendizaje y mejora, el desarrollo de alianzas y una responsabilidad social de la organización. Este sistema, además,

precisa de una autoevaluación, con el esquema REDER (Resultado - Enfoque - Despliegue - Evaluación - Revisión) y la identificación de los puntos fuertes y débiles para conseguir una mejora continua de la gestión.

De esta manera, para garantizar el cumplimiento de su misión de conseguir “*la mejor defensa de los intereses de aquellos que estén representados o administrados*” se lleva a cabo la implantación de una estrategia que se desglosa en:

- 1) **Directiva Funcional Núm. 1 de la organización**, que tiene por objeto establecer una nueva estructura de funcionamiento que aúne la estructura funcional establecida por la Orden DEF/91/2008, de 22 de enero, por la que se desarrolla la organización y funcionamiento de las Delegaciones de Defensa, y la estructura organizativa establecida como consecuencia de la implantación del Sistema de Calidad basado en el modelo EFQM de Excelencia.
- 2) **Líneas de Calidad definidas en el Sistema EFQM de Calidad**, donde se abordan los aspectos que afectan a la gestión interna y externa de la organización, obligando a analizar por completo a la Delegación (principios, políticas, alianzas, recursos, actividades, servicios, estrategias), a detectar áreas de mejora, a establecer procedimientos, a documentar procesos y a medir fielmente los resultados con evaluadores e indicadores respecto a clientes, personas, administraciones públicas y la sociedad como beneficiaria última de sus actividades.
- 3) **Objetivos Generales definidos en los Planes Estratégicos** que, a través de estrategias, conducen a la ejecución de planes operativos anuales. En el caso del III Plan Estratégico, en vigor para el periodo 2016-2019, los Objetivos Generales se centraban en la mejora de la calidad en la gestión con respecto a: el cliente; las personas; la sociedad; en relación a los aliados; y en relación a los procesos.

Unas actuaciones que la Delegación despliega con la ejecución de los Planes Operativos Anuales, del Plan General de Calidad, de los Planes Generales de Recursos humanos y materiales; así como, de otra normativa complementaria. Así mismo, la eficiencia se mide mediante el Subsistema de Control de Indicadores, y con la Planificación Estratégica que anualmente realiza el Comité y Subcomité de Calidad.

OBSTÁCULOS SUPERADOS:

Los obstáculos que ha asumido la Delegación de Defensa de Melilla se tuvieron en cuenta desde el momento inicial y a través de diversas revisiones gracias a la realización de análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades).

A través de ellos, se puede comprobar las debilidades y amenazas con los que contaba la institución para

efectuar su programa. Así, entre principales debilidades encuentran las limitaciones presupuestarias, las carencias formativas, la diversidad de procedimientos, las limitaciones derivadas de las infraestructuras, la centralización de suministros de suministros y servicios, y el desfase entre los avances tecnológicos y los procedimientos de gestión de los procesos. Del mismo modo, entre las amenazas se especificó la situación geográfica y los medios de transporte, las limitaciones presupuestarias del propio Ministerio de Defensa, los cambios normativos y la progresiva reducción del personal.

IMPACTO:

La Delegación de Melilla ha recibido las felicitaciones oficiales por su trabajo, durante el periodo 2012-2019, desde reconocimientos de la Dirección General de la Personal por al esfuerzo realizado durante la actualización de bolsa de trabajo del año 2011 y por la colaboración en el traslado del voto por correo en las elecciones sindicales del 20 de noviembre de ese año; pasando por Agradecimiento del Patronato de Huérfanos del Ejército de Tierra por la colaboración y el apoyo administrativo prestado en 2015; hasta el agradecimiento del Segundo Jefe de la Unidad de Militar de Emergencias por la colaboración con dicha Unidad durante el ejercicio “Melilla 17”.

Así mismo, en su trayectoria hacia la excelencia, ha sido reconocida por la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad en el año 2009 con la Certificación de Nivel de Excelencia +200 (EFQM), en el año 2012 con la Certificación de Nivel de Excelencia +300 (EFQM), y en 2016 con la Certificación de Nivel de Excelencia +500 (EFQM). Finalmente, la Delegación de Defensa de Melilla ha recibido la Mención Especial a la Excelencia de la Gestión Pública en los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública XII Edición.

CALENDARIO DE IMPLANTACIÓN Y REFERENCIA TEMPORAL: En la Memoria presentada en los Premios de Calidad e Innovación en la Gestión Pública, la Delegación de Defensa de Melilla detalla sus hitos más relevantes desde el año 2006, cuando se comunica la intención de implantar un Sistema de Calidad, se inicia la adaptación al Modelo EFQM de Excelencia y se realiza la primera autoevaluación mediante cuestionario. El primer Plan de Mejora surgirá en 2007, al que le siguieron sucesivamente otros de manera anual.

DOCUMENTACIÓN DE CONSULTA Y APOYO:

Memoria EFQM: https://www.mptfp.gob.es/dam/es/portal/funcionpublica/gobernanza-publica/calidad/reconocimiento/premios/premiosXII/MEMORIA_DD_MELILLA.pdf.pdf