

# **MODELOS DE GESTIÓN DE LA ECONOMÍA PÚBLICA: CASO CONCRETO DE LA ECONOMÍA DE LA DEFENSA**

**I Jornadas sobre “La Cultura de la  
Responsabilidad Social en las FAS”**

**UNIVERSIDAD DE GRANADA**

**Granada 14 de noviembre de 2013**

**Teniente Coronel de Intendencia  
Germán MARTÍN CASARES  
Jefe Órgano Dirección DIGENECO**

# Índice

- 1. *Introducción***
- 2. *Eficiencia Asignativa***
  - a) El Planeamiento de Defensa*
  - b) El Cuadro de Mando Integral*
- 3. *Eficiencia Informativa***
  - a) Sistema Informático Administración Económica*
  - b) Contabilidad Analítica*
- 4. *Eficiencia Organizativa***
  - a) Adquisición Centralizada*
  - b) Simplificación Gestión Económica*
- 5. *Sistemas de Medición eficiencia***
- 6. *Conclusiones***

# 1. Introducción



MINISTERIO  
DE DEFENSA

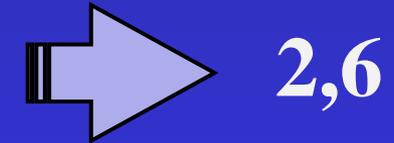
- El volumen de negocio anual de la industria de defensa europea supera los 55.000 millones de euros
- La industria de defensa europea supone el 30% de la producción mundial
- La industria de defensa europea cuenta con 300.000 empleados
- El sector de la defensa hace un uso intensivo de la tecnología, y su investigación y desarrollo tienen efectos directos e indirectos en otros ámbitos:
  - La electrónica
  - Las tecnologías de la información y la comunicación
  - El transporte
  - La biotecnología
  - La nanotecnología
- Muchas de las nuevas tecnologías desarrolladas para el sector de la defensa se han convertido en motores de crecimiento en sectores civiles
  - El posicionamiento global
  - Internet
  - La observación de la tierra
  - Los drones (aviones no tripulados)

## 1. Introducción

### **Efectos macroeconómicos gasto en defensa**

- Efecto multiplicador de la demanda final de las *actividades asociadas a la defensa*:

– El multiplicador de producción de defensa:

 2,6

- Sector “Construcción”: 2,8
- Sector “Energía Eléctrica”: 2,8
- Sector “Correos y Telecomunicaciones”: 2,2
- Sector “Actividades Informáticas”: 1,8

**El *gasto en Defensa* tiene un elevado *efecto multiplicador*. Cada euro gastado más que duplica su repercusión en el conjunto de la economía española.**



# Índice

- 1. *Introducción***
- 2. *Eficiencia Asignativa***
  - a) El Planeamiento de Defensa*
  - b) El Cuadro de Mando Integral*
- 3. *Eficiencia Informativa***
  - a) Sistema Informático Administración Económica*
  - b) Contabilidad Analítica*
- 4. *Eficiencia Organizativa***
  - a) Adquisición Centralizada*
  - b) Simplificación Gestión Económica*
- 5. *Sistemas de Medición eficiencia***
- 6. *Conclusiones***



## 2. Eficiencia Asignativa



**MINISTERIO  
DE DEFENSA**

### LA SECUENCIA DE LOS PLANEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE SEGURIDAD Y DEFENSA

#### 1ª OPCION

Adoptada estrategia de alto nivel,

Estados Mayores Cjtos

Estrategia debe establecer

Se debe determinar

#### 2ª OPCION

La transformación

#### 3ª OPCION

Reforzar Capacidad combate

<b>ESTRATEGIA DE SEGURIDAD</b>	<b>ESTRATEGIAS DE DEFENSA</b>		<b>ESTRATEGIA MILITAR</b>
<b>POLÍTICA DE SEGURIDAD</b>	<b>POLITICA DE DEFENSA</b>		
<b>PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO INTEGRAL (SEGURIDAD)</b>	<b>PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO SECTORIAL (DEFENSA)</b>	<b>PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO SERVICIOS (FUERZAS ARMADAS)</b>	<b>PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO OPERATIVO (FUERZAS DE COMBATE)</b>
<b>SISTEMA DE SEGURIDAD</b>	<b>SISTEMA POLÍTICO-MILITAR</b>	<b>SISTEMA ADMINISTRATIVO-MILITAR</b>	<b>SISTEMA DE OPERACIONES</b>
<b>GOBIERNO</b>	<b>MINISTRO Y MINISTERIO DE DEFENSA</b>		<b>ESTADO MAYOR CONJUNTO</b>
<b>PLANEAMIENTO Y SUPERVISIÓN DE LA ESTRATEGIA DE SEGURIDAD</b>	<b>PLANEAMIENTO Y SUPERVISIÓN DE LA ESTRATEGIA DE DEFENSA</b>	<b>PLANEAMIENTO Y EJECUCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE LOS SERVICIOS</b>	<b>PLANEAMIENTO Y EJECUCIÓN DE LAS OPERACIONES MILITARES</b>
<b>INTERESES Y OBJETIVOS POLÍTICOS</b>	<b>MARCO ESTRATÉGICO, ESTIMACIONES DE FUERZAS, OBJETIVOS, MISIONES, PROGRAMAS Y PRESUPUESTOS MILITARES</b>		<b>PLANES DE OPERACIONES, PRINCIPIOS Y CONCEPTOS OPERACIONALES Y FUNCIONALES</b>
<b>CONSEJO DE SEGURIDAD, ASESORES, GABINETE PRESIDENTE</b>	<b>DEPARTAMENTO DE POLITICA DE DEFENSA</b>	<b>DEPARTAMENTOS FUNCIONALES, SERVICIO Y AGENCIAS</b>	<b>ESTADOS MAYORES CONJUNTOS, DE OPERACIONES Y COMBATE</b>
<b>ESTRATEGIA DE SEGURIDAD NACIONAL, DIRECTIVAS</b>	<b>POLÍTICA DE DEFENSA, LIBROS BLANCOS, REVISIONES ESTARTÉGICAS, GUÍAS DE PLANEAMIENTO Y DE CONTINGENCIA</b>	<b>POLÍTICAS MILITARES, OBJETIVOS DE FUERZAS, PROGRAMAS Y PRESUPUESTOS</b>	<b>PLANES Y ÓRDENES DE OPERACIONES, VISIONES</b>

2. Eficiencia Asignativa

MODELO DE PLANEAMIENTO  
ESTRATÉGICO EN LOS EEUU



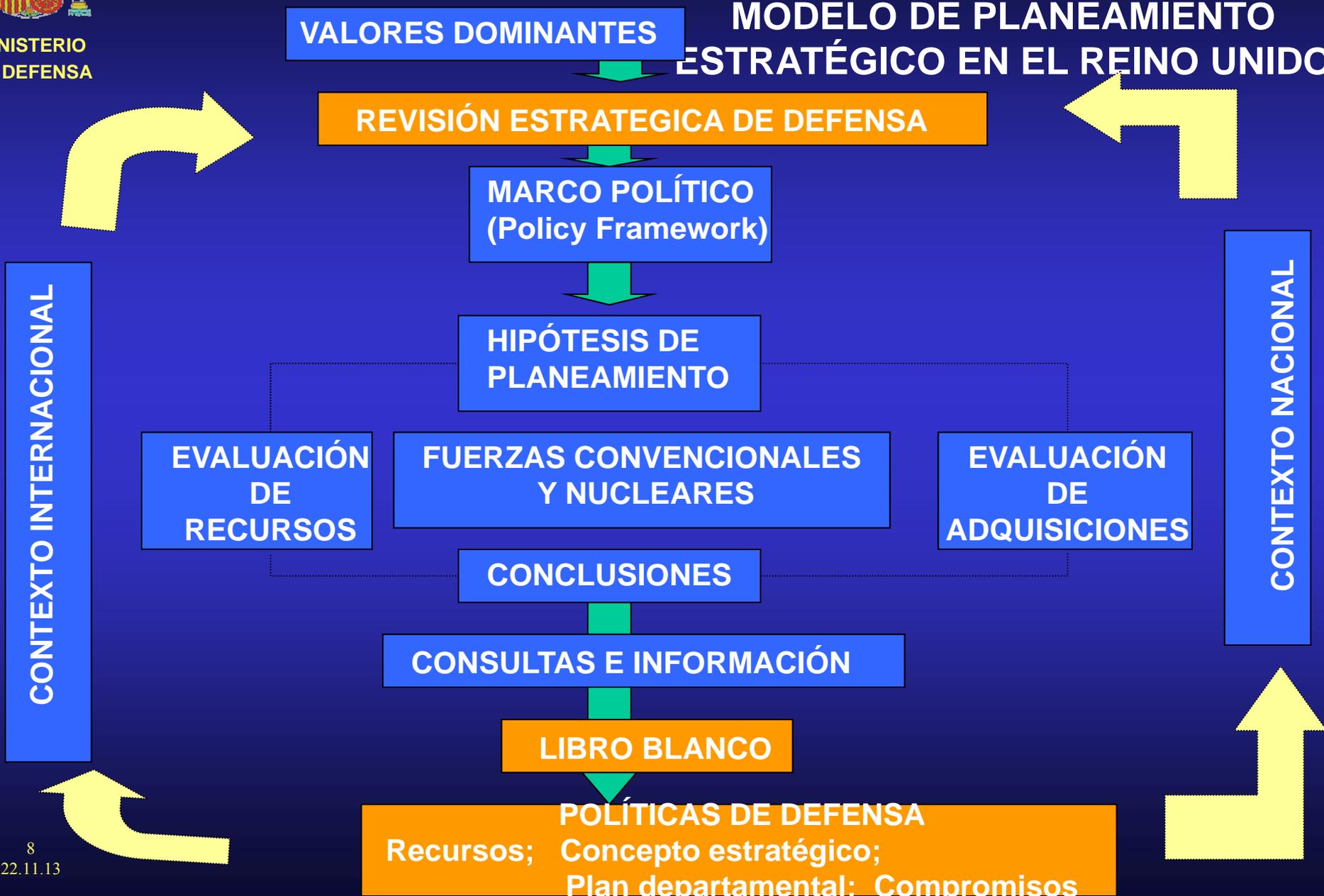
MINISTERIO DE DEFENSA



**2. Eficiencia Asignativa**



**MODELO DE PLANEAMIENTO  
ESTRATÉGICO EN EL REINO UNIDO**



2. Eficiencia Asignativa



MINISTERIO  
DE DEFENSA

MODELO DE PLANEAMIENTO  
ESTRATÉGICO EN ALEMANIA

CONSEJO FEDERAL  
DE SEGURIDAD

MTRO  
DEFENSA

OTROS  
CANCILLERES

SEDAM

SE EQ FAS

JEMAD

DIRECTRICES DE POLÍTICA DE DEFENSA

CONCEPTO DE FAS

GUIA DE PLANEAMIENTO

PLANIFICACIÓN MILITAR

ORIENTACIONES  
PRESUPUESTARIAS MEH

## 2. Eficiencia Asignativa

### PRESIDENTE DE LA REPUBLICA

- Estado Mayor Particular
- Conseil de Défense
- Conseil de Sécurité Intérieure

### MODELO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO EN FRANCIA

### PRIMER MINISTRO

- Equipo de Asesores Militares
- Comité de Défense
- Secrétariat Générale de la Défense Nationale, SGDN
  - Direction des Affaires Internationales et Stratégiques
  - Comité Interministeriel du Renseignement
  - Gabinete del Alto Representa para la Inteligencia Económica

### MINISTRO DE DEFENSA

- Igual que Británico
- + Departamento de Asuntos Estratégicos
- Comité Interministerial
  - Directivas Nacionales
  - Plan Bienal de Inteligencia



MINISTERIO  
DE DEFENSA

## 2. Eficiencia Asignativa

### - PROCESO DE PLANEAMIENTO DEFENSA (DETALLE) -



MARCO

CONCEPTUAL DE

LA DEFENSA

CICLO BIENAL DE PLANEAMIENTO

## 2. Eficiencia Asignativa



MINISTERIO  
DE DEFENSA

**POLÍTICA DEL GOBIERNO:  
Programa Estabilidad 2012-2015  
Cuadro Macroeconómico**

### PLANES DE DEFENSA:

Objetivo de Capacidades  
Militares  
Previsión del Escenario  
Económico Financiero

**NECESIDADES PREVISTAS**

Fichas de cálculos de necesidades

**ELABORACIÓN DE FICHAS DE PRESUPUESTO**  
(A través de la Dirección General de Asuntos Económicos)

**PRESUPUESTO ANUAL DE DEFENSA**

## 2. Eficiencia Asignativa

MINIS  
DE DE

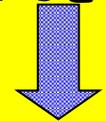
PLANEAMIENTO



- Directiva Nacional (DDN)
- Directiva Política Defensa (DPD)
- Proyecto Objetivo Capacidades Militares
- Objetivo Capacidades Militares (OCM)

RESUMEN PLANEAMIENTO  
Y PROGRAMACION E  
INTEGRACION CON EL  
PRESUPUESTO

PRESUPUESTACION



PROGRAMAS Y SUBPR.  
PRESUPUESTARIOS

PROGRAMAS LARGO PLAZO  
PROGRAMAS MEDIO PLAZO

ACTIVIDADES

- MODERNIZACION
  - 122A
- PROGRAMAS PRINCIPALES
  - 122B
- MANTENIMIENTO
  - 122N
- FORMACION PERSONAL
  - 121N
- I+D
  - 464A

PROGRAMACION

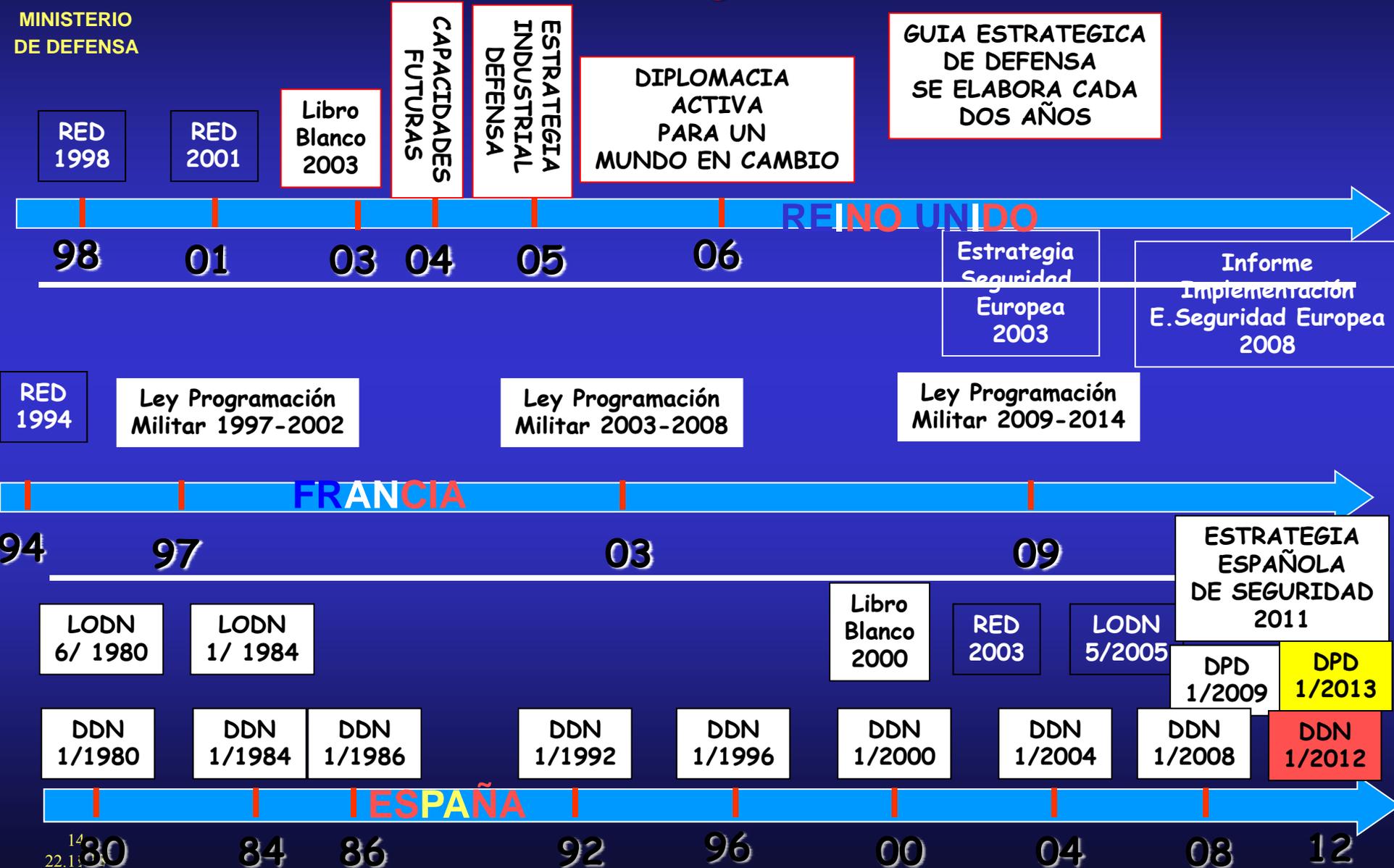




MINISTERIO DE DEFENSA

## 2. Eficiencia Asignativa

### Planeamiento: Benchmarking



## 2. Eficiencia Asignativa

### *¿Qué es un Cuadro de Mando Integral?*

- El CMI es una metodología para implantar y gestionar la estrategia alineando a toda la organización.

Concreción y consenso  
sobre la estrategia



Traduce la Visión y la Estrategia en Líneas y  
Objetivos Estratégicos medibles

Alineamiento de la  
Organización



Cada Área y responsable identifica cuáles son  
sus objetivos dentro de la estrategia global y  
cómo afectan a su Actividad diaria

Seguimiento del  
cumplimiento



En todo momento se conoce el grado de  
cumplimiento de los objetivos lo que permite  
una gestión proactiva de la Estrategia

Superación de  
limitaciones actuales



Se identifican las Iniciativas que realmente  
aportan valor estratégico y se revisa la  
estrategia

## 2. Eficiencia Asignativa

### ***Necesidad de un CMI Ministerio de Defensa***

- Situación Actual de Crisis: Necesidad de ***Más por Menos***.
  
- El ciclo para la toma de decisiones (obtención de datos-análisis-decisión-acción) se ha reducido significativamente.
  
- La información como recurso estratégico:
  - Para la toma de decisiones
  - Para la Integración de Sistemas: Interoperabilidad entre Sistemas Nacionales e Internacionales.
  
- Crecientes Necesidades de Integración:
  - Criterio de “Dirección Centralizada – Ejecución Descentralizada”
  - Racionalización y Normalización de Procesos.
  
- La Instrucción 8/2009, de 9 de marzo, del SEDEF aprueba el :
  - Programa Permanente de Eficiencia y Economía de Gasto del Ministerio de Defensa 2009-2011 (**PPEEG**)



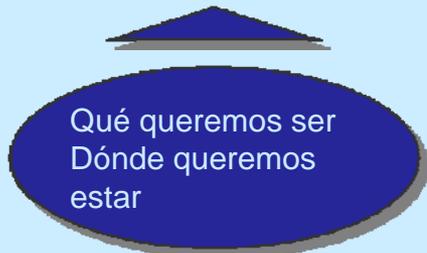
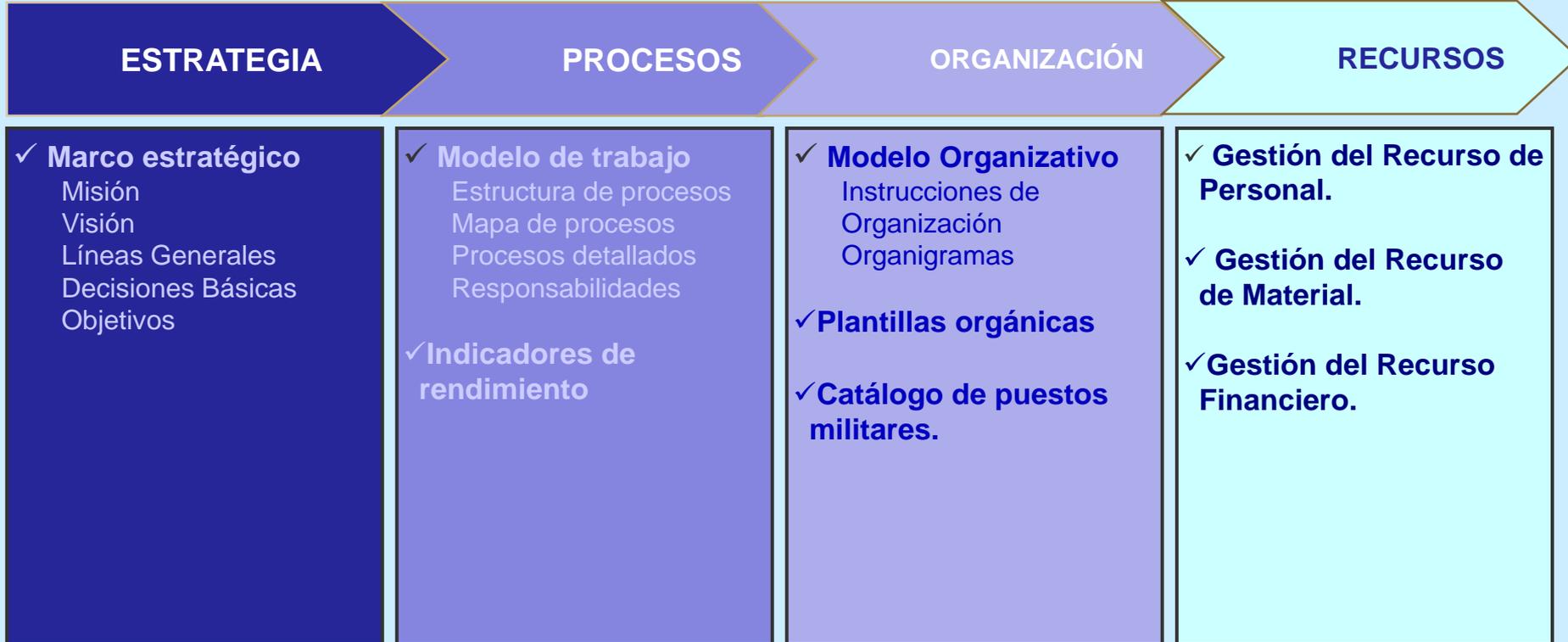
MINISTERIO  
DE DEFENSA



MINISTERIO

## 2. Eficiencia Asignativa

### Modelo de Gestión





### Gestión por procesos

### OBJETO

**ORDENAR, CONTROLAR Y MEJORAR EL TRABAJO REPETITIVO Y HABITUAL DE UNA ORGANIZACIÓN MEDIANTE:**



- La ordenación y documentación del trabajo (Modelo de Procesos).
- La medición de los resultados (Sistema de Medición por Indicadores).
- El análisis de resultados e implantación de las mejoras detectadas.

## 2. Eficiencia Asignativa

### *Selección de indicadores de Objetivos que configuren un Cuadro de Mando Integral en el Ministerio de Defensa*

<b>Indicadores de recursos</b>	<b>Indicadores de actividad</b>	<b>Indicadores de resultados</b>	<b>Indicadores de impacto</b>
-volumen créditos - N° de personal	-N° cursos formación -N° maniobras -N° horas vuelo -Días navegación	-Gasto operativo/Gto Def - Inversión en conocimiento -Operatividad -Modernización	-N° Operaciones exterior -N° Personal en opex. -N° misiones en catástrofes naturales

## 2. Eficiencia Asignativa

### Medición

"MEJORAR EL TRABAJO REPETITIVO  
Y HABITUAL DE UNA ORGANIZACIÓN"

¡PARA MEJORAR HAY QUE MEDIR!

LO QUE NO SE DIRIGE ... NO SE MEJORA

LO QUE NO SE CONTROLA ... NO SE DIRIGE

LO QUE NO SE MIDE ... NO SE CONTROLA



**CMI Mando Apoyo  
Logístico E.T.**

**Modelos de Gestión de la Economía Pública:  
Caso concreto de la Economía de la Defensa**

MINIST  
DE DEF



Misión: Planeamiento a su nivel y el de la dirección, gestión, coordinación y control en materia de abastecimiento, mantenimiento, transporte e ingeniería de sistemas, así como la generación adicional de recursos materiales.



SERVICIO

1S - CWT.  
Tiempos y Niveles de Servicio.

2S - Calidad de servicio

3S - Mantener material operativo

4S - Alcanzar cobertura de plantillas

PROCESOS

1P - Gestión de obtención

2P - Gestión de la Cadena de Suministro

3P - Gestión del Transporte

4P - Fase en Servicio

5P - Gestión de la calidad y medioambiente

6P - Externalización

RECURSOS

1R - Personal

2R - Racionalización de huella logística

3R - Sistemas de información logísticos

ECONÓMICA

1E - Ejecución presupuestaria

2E - Coste / eficacia



## 2. Eficiencia Asignativa

### Mapa de Procesos CMI Armada

MINISTERIO

DE ECONOMÍA





## 2. Eficiencia Asignativa

### Cuadro Mando Integral en el EA Ejecución Presupuestaria

#### OBJETIVOS:

❖ Para **CAPÍTULO 2 y 6**, en cada una de las fases contables AD y OK, alcanzar los Porcentajes/Mes, correspondientes a la media aritmética de los porcentajes de todos los Centros de Coste, para cada una de las fases contables y mes. A 31/05/07, para AD (61,5) y OK (32,5), estableciendo 5 puntos por encima para alcanzar un nivel satisfactorio

#### INDICADORES

$$\frac{\text{Importe Fase "AD" Cap. 2 ó 6}}{\text{Presupuesto Total Cap. 2 ó 6}} \times 100$$

$\geq 66,5\%$	
$61,5 < \% < 66,5$	
$\leq 61,5\%$	

$$\frac{\text{Importe Fase "OK" Cap. 2 ó 6}}{\text{Presupuesto Total Cap. 2 ó 6}} \times 100$$

$\geq 37,5\%$	
$32,5 < \% < 37,5$	
$\leq 32,5\%$	

**Misión** *El propósito del ejército es servir al pueblo norteamericano, proteger intereses nacionales duraderos y cumplir con las responsabilidades militares nacionales*

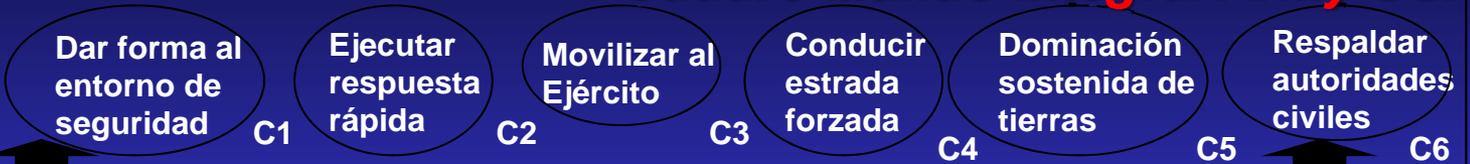
**de la Economía Pública: Economía de la Defensa**

MINISTERIO DE DEFENSA

Parte interesada

Competencias principales

**Cuadro Mando Integral Army USA**



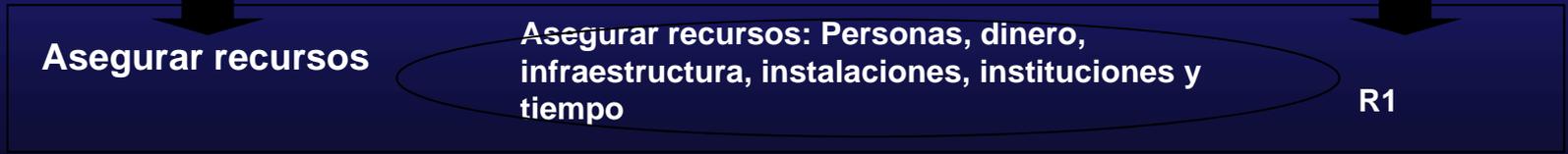
Proceso Interno



Aprendizaje y crecimiento



Recursos



# Índice

- 1. *Introducción***
- 2. *Eficiencia Asignativa***
  - a) El Planeamiento de Defensa*
  - b) El Cuadro de Mando Integral*
- 3. *Eficiencia Informativa***
  - a) Sistema Informático Administración Económica*
  - b) Contabilidad Analítica*
- 4. *Eficiencia Organizativa***
  - a) Adquisición Centralizada*
  - b) Simplificación Gestión Económica*
- 5. *Sistemas de Medición eficiencia***
- 6. *Conclusiones***

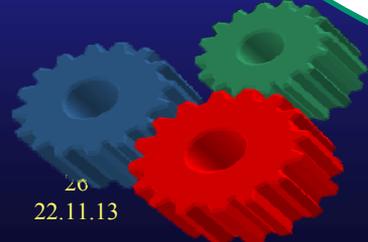
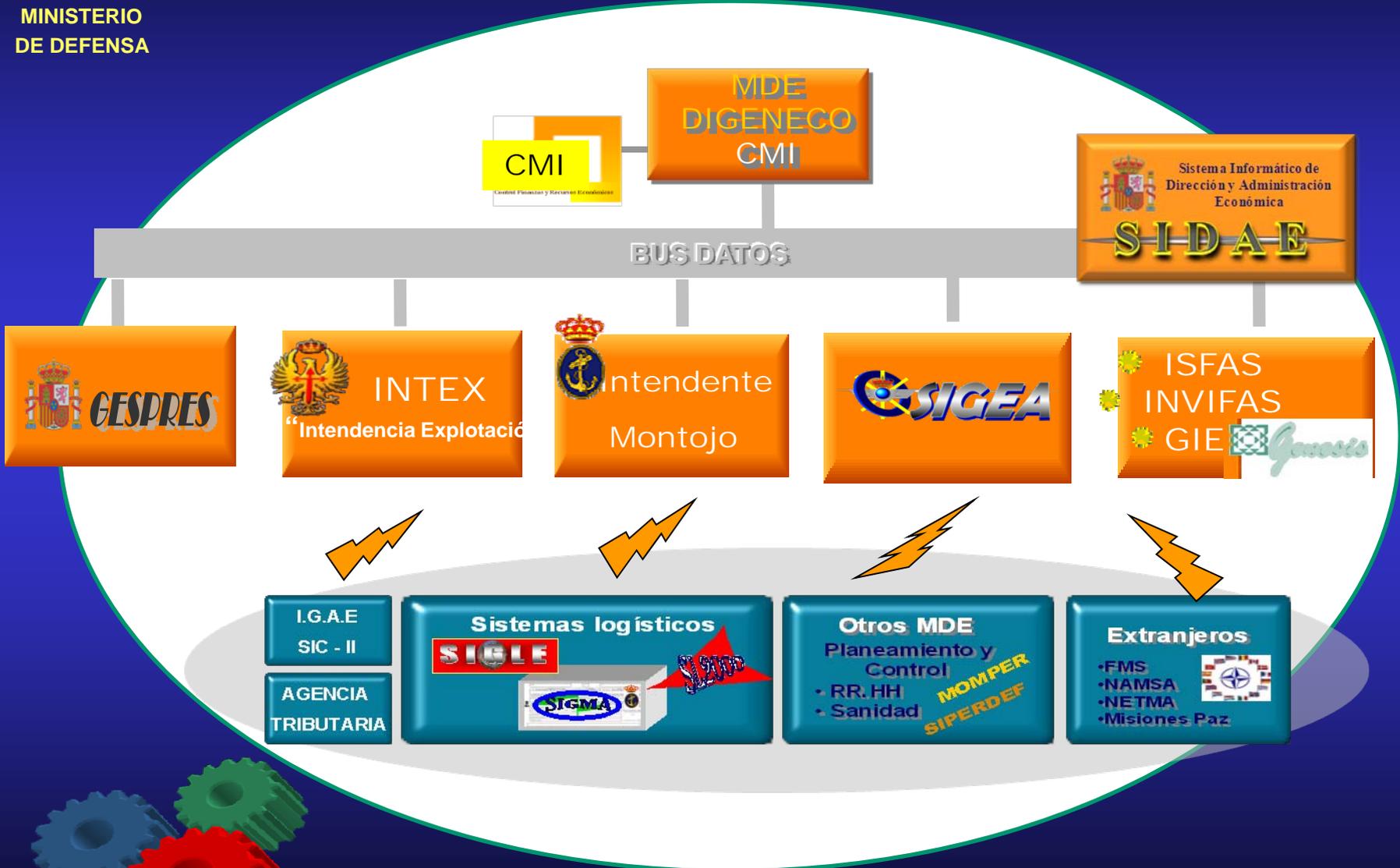




# 3. Eficiencia Informativa Caso concreto de la Economía de la Defensa

## Integración de Sistemas: SIDAE

MINISTERIO DE DEFENSA



# Prototipo Base de Datos Única

MINISTERIO DE DEFENSA



ORGANO CENTRAL



**GESPRES**



EMAD



**GESPRES**



EJERCITO DE TIERRA



ARMADA ESPAÑOLA



**Intendente Montojo**



EJERCITO DEL AIRE



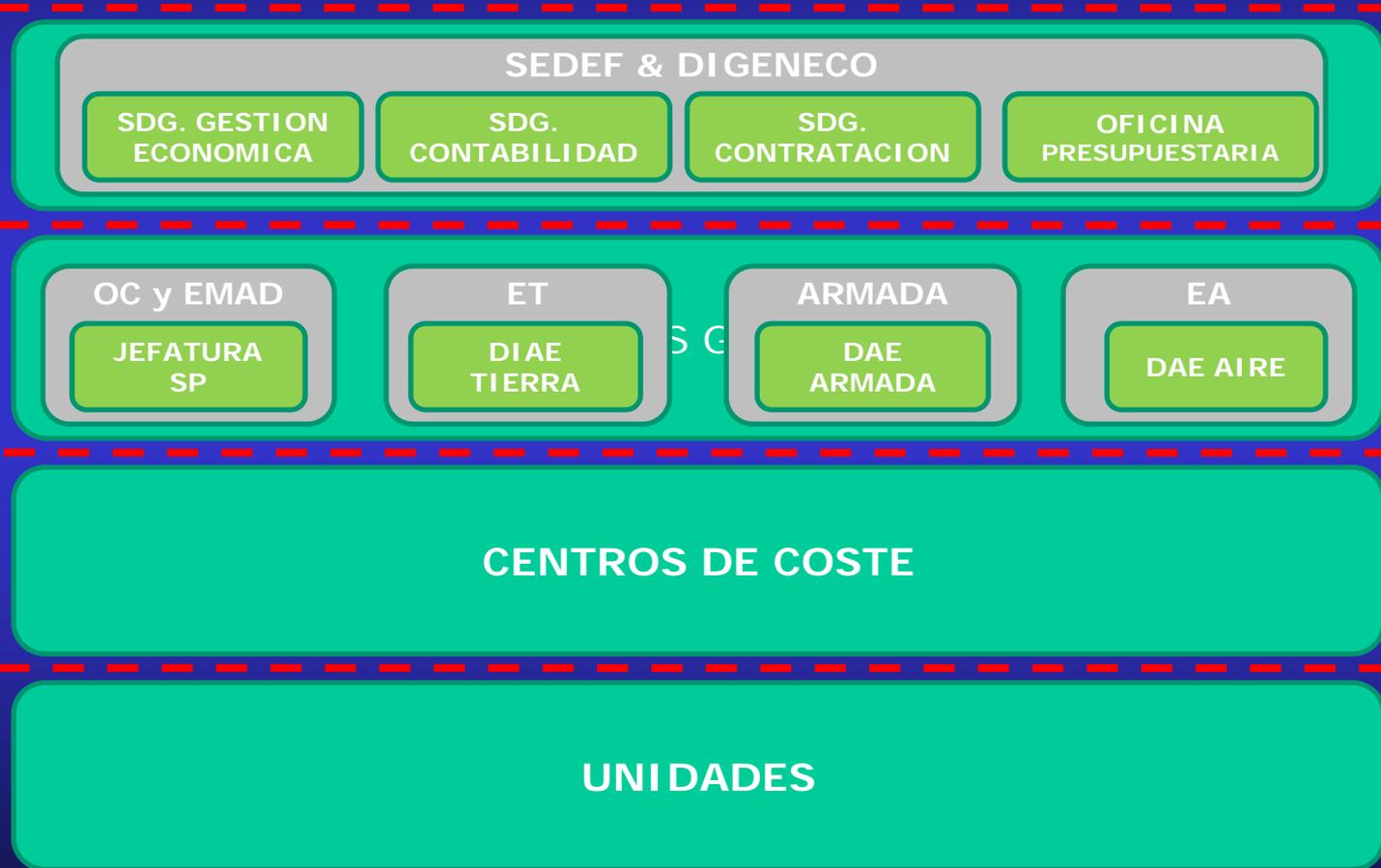
Diseño e Instalación en el MINISDEF

3. Eficiencia Informativa

# Cuadro de Mando Económico de Mando Integral

MINISTERIO  
DE DEFENSA

Explotación Cuadro



# Índice

- 1. *Introducción***
- 2. *Eficiencia Asignativa***
  - a) El Planeamiento de Defensa*
  - b) El Cuadro de Mando Integral*
- 3. *Eficiencia Informativa***
  - a) Sistema Informático Administración Económica*
  - b) Contabilidad Analítica*
- 4. *Eficiencia Organizativa***
  - a) Adquisición Centralizada*
  - b) Simplificación Gestión Económica*
- 5. *Sistemas de Medición eficiencia***
- 6. *Conclusiones***





## □ **CONTEXTO**

- Crisis económica
- Fuertes reducciones presupuestarias en el Ministerio de Defensa

## □ **ANTECEDENTES**

- Plan Permanente de Eficiencia y Economía del Gasto (SEDEF)
- Plan General para la Organización de la Contratación y sus procedimientos (SEDEF)
- Programa de Modernización de la Contratación

## □ **SITUACIÓN DE PARTIDA DE LA CONTRATACIÓN**

- Muchos Órganos de Contratación
- Pocas contrataciones centralizadas
- Procedimientos y herramientas distintos
- Ejecución presupuestaria muy alta. Centrados en la eficacia
- No éramos eficientes. No explotábamos nuestro potencial de mejora



## □ **NECESIDAD DE CAMBIO**

- **Simplificar estructura de órganos económicos**
- **Centralizar gestión/ compras, agregando necesidades**
- **Homogeneizar servicios y prestaciones en todo el Ministerio de Defensa**
- **Unificar procedimientos y herramientas de gestión/ contratación**
- **Buscar ahorros**

## □ **ACTUACIONES INICIALES**

- **Conocer metodología, mejores prácticas y oportunidades de mejora**
- **Ahorros estimados:**
  - **Gastos corrientes, del 6 al 13%**
  - **Inversiones superiores al 20%**



## □ CRITERIOS BÁSICOS A APLICAR A LA MEJORA DE LA GESTIÓN

- Transparencia:

Segregación de funciones, separación entre quienes deciden la necesidad, de quienes la proporcionan (gestores).

- Transversalidad de los Órganos económicos:

Los Órganos económicos/contratación apoyarán a todas las Unidades desplegadas en un entorno geográfico.

- Homogeneización:

El nivel de calidad de los Servicios será el mismo para todo el Ministerio de Defensa

- Centralización de necesidades comunes:

Percepción por los proveedores de Defensa como “cliente único”



## □ MEDIDAS ENCAMINADAS A LA CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS

- Eficiencia y ahorro de costes
  - Reducción de Órganos de Contratación
  - Centralización adquisiciones y simplificación gestión
  - Establecimiento estrategias por categorías de compra
  - Ahorros por economía de escala
- Mejora de la concurrencia
  - Política proactiva de proveedores:
    - Contactos con asociaciones de cada sector
    - Facilitar a los proveedores acceso información contratos
- Mejora en los procedimientos de adjudicación: Subasta electrónica.
- Creación de Comisiones de Control y Seguimiento de los Acuerdos Marco
- Procedimientos y herramientas comunes  
Base de datos proveedores; Portal electrónico de la contratación...

## 4. EXPERIENCIA OTROS PAÍSES (EL CASO DE EEUU)

- *DEFENSE ACQUISITION PILOT PROGRAMS (DAPPS)*
  - Iniciado en **1996** para a través de diversas reformas en todo el proceso de adquisiciones llegar a alcanzar un **50% de ahorro**
  - Desde esa fecha no han cesado las **iniciativas y programas** encaminados al **ahorro** mediante la eficiencia en el sistema de adquisiciones
- *DEFENSE LOGISTIC AGENCY*
  - **Depende del** Assistant Secretary of Defense, que a su vez lo hace del Under Secretary of Defense
  - Cuenta con **27.000 empleados** entre civiles y militares operando en 48 estados y 28 países
  - **Proporciona** al Ej. Tierra, Marina, Ej. Aire y a la Infantería Marina, a otras agencias federales y a otras fuerzas aliadas un amplio espectro de servicios logísticos, adquisiciones y servicios técnicos.
  - Realiza ventas de bienes y servicios valorados en **35.000 millones \$ anuales**
  - **Adquiere, almacena y distribuye** subsistencias, combustibles, vestuario y equipo, productos farmacéuticos, médicos y quirúrgicos y repuestos para equipos y sistemas de armas





## 4. EXPERIENCIA OTROS PAÍSES (EL CASO DE EEUU, sigue)

- *INFORME DE GOVERNMENT ACCOUNTABILITY OFFICE (GAO) SOBRE MEJORAS A INTRODUCIR EN PROCESO ADQUISICIONES SISTEMAS ARMAS*
  - Dotar a los Mandos combatientes de **mayor protagonismo** en definición requisitos
  - **Estrategia de inversiones** debe recaer en **oficina Secretario Defensa**, no en cada uno de los Ejércitos
  - Introducir **mayor frecuencia hitos** en programas adquisición sistemas armas
  - Creación **oficina independiente** para la determinación de **precios** y características
  - Modificar el papel del **Jefes de Estado Mayor Ejércitos** en proceso adquisición

## 4. Eficiencia Organizativa

### 4. EXPERIENCIA OTROS PAÍSES (EL CASO DEL REINO UNIDO)

MINISTERIO  
DE DEFENSA

#### *SMART PROCUREMENT INITIATIVE*

- Inicio en 1998, en 2001 se redenomina “**SMART ACQUISITION**”
- **Objetivo:** Transformar los procesos y las estructuras organizativas para conseguir un procedimiento de adquisiciones de defensa mas **rápido**, más **económico** y **mejor**

#### • *DEFENCE PROCUREMENT AGENCE (DPA)*

- Encargada de **proporcionar valor añadido** y de la **entrega** de equipo a los diferentes Servicios dentro de los parámetros acordados de tiempo, coste y desarrollo.
- En **2007** se fusiona con la “Defence Logistics Organization” (DLO) para conseguir eficiencias pasando a denominarse “**Defence Equipment and Support Organization**”

### (EL CASO DE SUECIA)

#### • *THE ACT ON PUBLIC PROCUREMENT*

- Marco de regulación para el suministro de las empresas
- Principio fundamental es que toda actividad debe ser conducida de forma **eficiente**, **competitiva** y **objetiva**

#### • *FMV “SWEDISH DEFENSE MATERIEL ADMINISTRATION”*

- Organismo **civil e independiente** cuyo compromiso es proveer a las FAS suecas del armamento y material necesario

## 4. EXPERIENCIA OTROS PAÍSES (EL CASO DE CANADA)

- *PUBLIC WORKS AND GOVERNMENT SERVICES (PWGS)*

- Mayor comprador del **Sector Público**, actuando como **agente de compras** de más de 100 departamentos y agencias
- Realiza gastos anuales por aproximadamente **4.500 mill \$ USA**
- Está compuesto por aproximadamente **12.000 personas** de las cuales unos **2.000 se dedican a adquisiciones**

- *CENTRALIZACIÓN DE LAS COMPRAS*

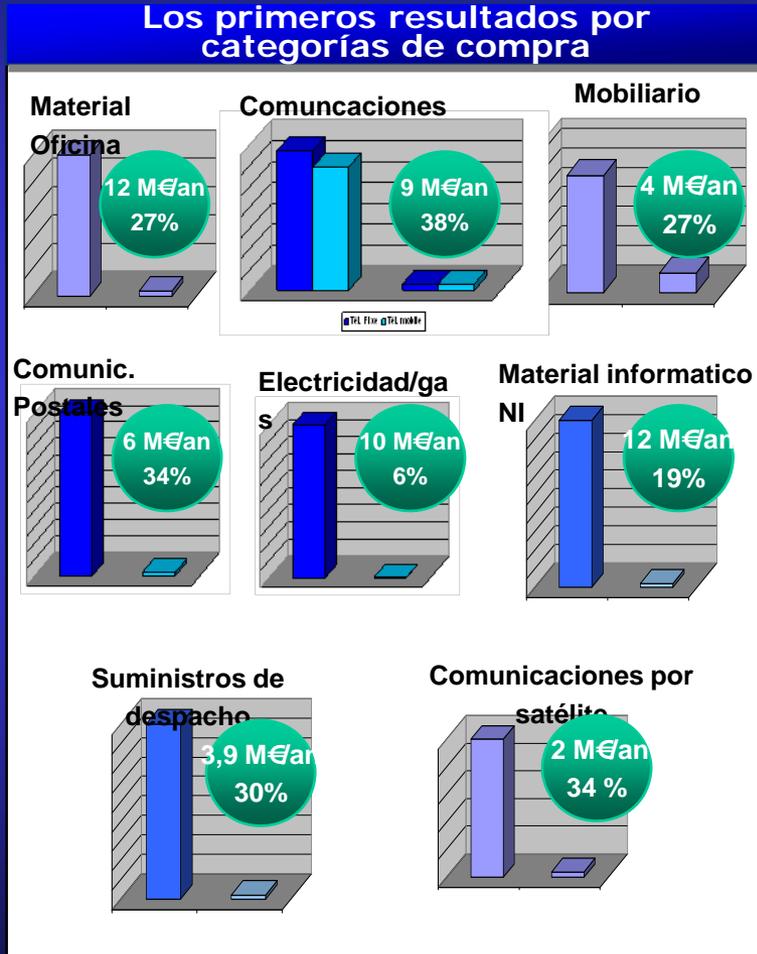
- La “**DEFENCE PRODUCTION ACT**” establece que el PWGS tiene la exclusiva autoridad para adquirir los suministros de defensa
- Responsable de todos los aspectos del **proceso de obtención y adquisición**





MINISTERIO DE DEFENSA

## 4. EXPERIENCIA OTROS PAÍSES (EL CASO DE FRANCIA)



- **INICIO REFORMA (2007)**
  - Designación en cada Departamento de un **responsable ministerial** de compras
  - Creación del **Servicio de Compras del Estado**
- **ETAPAS**
  - Definición de una **estrategia** ministerial por cada **categoría** de compra
  - **Centralización** de la contratación
  - **Responsabilización** presupuestaria de los gestores
- **CONSECUCCIÓN RÁPIDA AHORROS**
  - Explorar **potenciales ahorros** diferentes categorías
  - **Iniciar proceso** en categorías con **mayor potencial ahorro**

# Índice

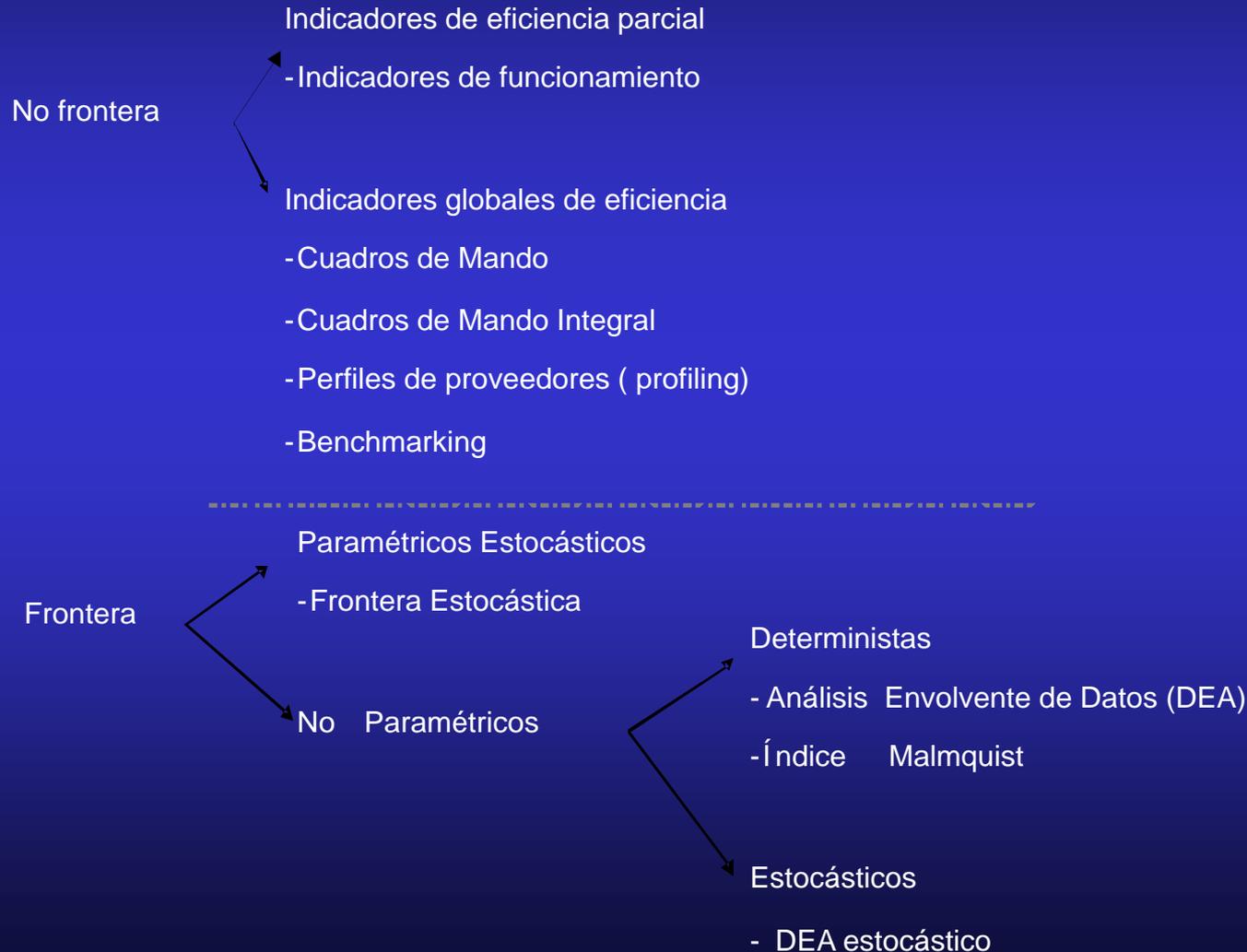
- 1. *Introducción***
- 2. *Eficiencia Asignativa***
  - a) El Planeamiento de Defensa*
  - b) El Cuadro de Mando Integral*
- 3. *Eficiencia Informativa***
  - a) Sistema Informático Administración Económica*
  - b) Contabilidad Analítica*
- 4. *Eficiencia Organizativa***
  - a) Adquisición Centralizada*
  - b) Simplificación Gestión Económica*
- 5. *Sistemas de Medición Eficiencia***
- 6. *Conclusiones***





## 5. Sistemas de Medición de la Eficiencia

### Métodos de evaluación de la eficiencia



## 5. Sistemas de Medición de la Eficiencia

### *Ejemplo concretos*

- *MÉTODOS NO FRONTERA*

- Indicadores de Eficiencia Parcial
- Indicadores Globales de Eficiencia
  - Cuadro de Mando Integral
  - Benchmarking

Eficiencia Asignativa

- ✓ Cuadro Mando Indicadores Financieros

Eficiencia Asignativa

- ✓ Cuadro Mando Integral

Eficiencia Asignativa

- ✓ Planeamiento

Eficiencia Organizativa

- ✓ Modelo Adquisiciones

- *MÉTODOS FRONTERA*

- Métodos No Paramétricos
  - Análisis DEA

- ✓ Delegaciones Defensa
- ✓ Empleo U,s Op. Manto Paz
- ✓ Centros de Enseñanza
- ✓ Hospitales militares



# MEDIDA DE LA EFICIENCIA USANDO MODELOS NO FRONTERA

EJÉRCITO DE TIERRA

## Indicadores y objetivos del programa de modernización

PROGRAMA	DENOMINACION	OBJETIVOS E INDICADORES
122.A	Modernización de las Fuerzas Armadas	<p>Órgano Central de la Defensa (<b>indicadores de resultados</b> en miles de €: inversiones en medios transporte, sistemas CIS, infraestructura,...).</p> <p>Ejército de Tierra (<b>indicadores de resultados</b> en miles de €: inversiones en medios transporte, sistemas CIS, infraestructura,...).</p> <p>Armada (<b>indicadores de resultados</b> en miles de €: inversiones en medios transporte, sistemas CIS, infraestructura,...).</p> <p>Ejército del Aire (<b>indicadores de resultados</b> en miles de €: inversiones en medios transporte, sistemas CIS, infraestructura,...).</p> <p>Gerencia de Infraestructuras y equipamiento de la defensa (<b>indicadores de resultados</b> en miles de €: inversiones en medios transporte, sistemas CIS, infraestructura,...).</p>
122.B	Programas Especiales de Modernización	Programas especiales ( <b>indicadores de resultados</b> en miles de €: inversiones en programa A400M, Producción EF-2000, Leopard, Fragatas F-100,...).

**CMI**

**Misión**  
Por qué existimos

**Obsesiones**  
Principios Guía

**Visión**  
La Percepción Futura de Nuestra Compañía

**Estrategia**  
El camino hacia la visión  
El Arte de

**Mapa Estratégico**  
Traducir la Estrategia

**Balanced Scorecard**  
Métricas y Enfoque

**Targets e Iniciativas**  
Lo que tenemos que hacer

**Objetivos Personales**  
Lo que tengo que hacer

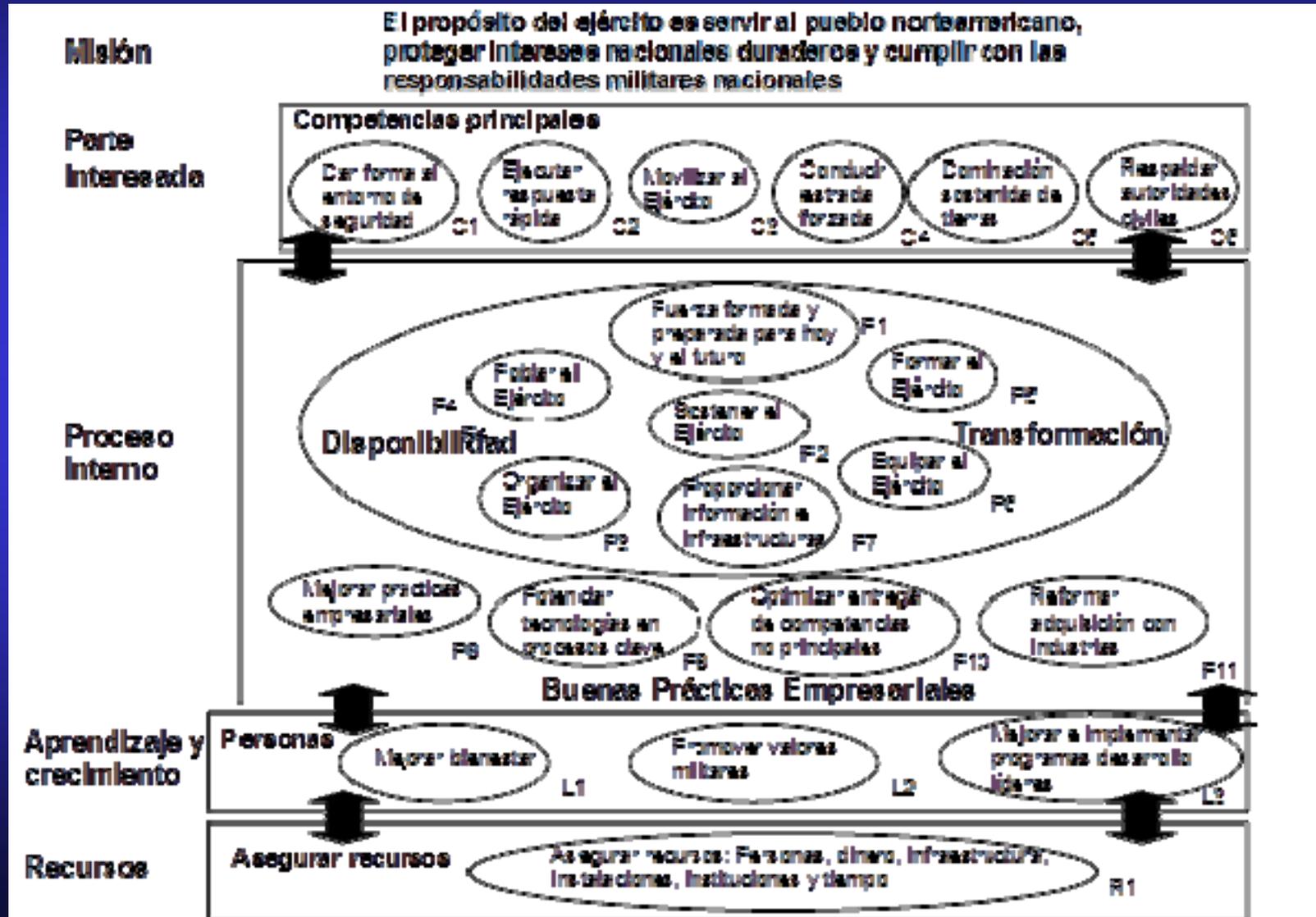
## Créditos destinados al programa de modernización (en mill euros)

2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
900,81	976,90	1.003,47	1.031,45	1.222,67	1.261,03	1.234,52	1.389,97	1.427,70	1.028,76

EJÉRCITO DE TIERRA

## 5. Sistemas de Medición de la Eficiencia

### Cuadro de Mando Integral Ejército EEUU



# ANÁLISIS EMPÍRICOS

EJÉRCITO DE TIERRA

**Eficiencia empleo Unidades en Operaciones Mantenimiento Paz**

## Análisis empíricos

ANÁLISIS EFICIENCIA EMPLEO U,s ESPAÑOLAS			ANÁLISIS EFICIENCIA EMPLEO U,s ESPAÑOLAS, FRANCESAS E ITALIANAS		
PERIODO	ESCENARIO	Nº DMU,s	PERIODO	ESCENARIO	Nº DMU,s
2006-2011	LIBANO Y AFGANISTAN	18 LIBANO 18 AFGANISTAN	2006-2011	LIBANO	18 ESPAÑOLAS 18 FRANCESAS 18 ITALIANAS

## Inputs y outputs escogidos

INPUT	OUTPUT
- Fuerza Destacada ponderada	- Patrullas realizadas
- Material empleado	- Misiones de desactivación
	- Kilómetros recorridos

El nº de días de despliegue de cada uno de los grupos tácticos va a servir para homogeneizar los outputs. Nos da información del periodo de tiempo en que se ha efectuado la medición. En efecto, los diferentes grupos tácticos despliegan en la zona de operaciones por un tiempo determinado que suele oscilar entre los cuatro y los cinco meses



MINISTERIO DE DEFENSA

GRANADA 27/5/08 18:34 Página 1



### Declaración de compromiso

El Ministerio de Defensa asume de forma decidida el compromiso de hacer de la red de Delegaciones de Defensa, y de las Subdelegaciones en las que aquellas se estructuran, una organización de referencia por la calidad de los servicios que prestan y por la forma de prestarlos, admitiendo como prueba de éxito el grado de satisfacción que haya sido inducido en los clientes internos y externos de esa organización.

La Administración militar ejerce su actividad en todo el territorio del Estado a través de las Delegaciones de Defensa y Subdelegaciones que de ellas dependen.

### QUEJAS Y SUGERENCIAS

Los ciudadanos podrán formular sus quejas y sugerencias sobre el funcionamiento del servicio, de las siguientes formas:

- > Presencialmente, en las Delegaciones o Subdelegaciones correspondientes,
- > Por correo postal,
- > Por correo electrónico con firma digital, a la Delegación o Subdelegación correspondiente,

(Art. 15 del RD 951/2005, de 29 de julio)

### UNIDAD RESPONSABLE DE LA CARTA DE SERVICIOS

Órgano de Apoyo de la Subdelegación de Defensa en Granada

**Horario General de atención al público:**  
De 9:00 a 14:00 de lunes a viernes

## DIRECCIONES Y OTROS DATOS DE INTERÉS

### DIRECCIÓN

Calle Santa Bárbara, 13  
18001 GRANADA  
Teléfono: 958 800 500  
Fax: 958 805 996  
Correo electrónico: dd.granada@oc.mde.es

### MEDIOS DE TRANSPORTE PÚBLICO

Jardines del Triunfo: Líneas 1, 3, 4, 6, 7, 8, 11, 20, 21, 23 y U.  
Avda. Severo Ochoa: Línea 5



Para más información consultar las páginas web:

[www.mde.es](http://www.mde.es)  
[www.soldados.com](http://www.soldados.com)



## Subdelegación de Defensa en Granada



### Carta de Abril 2008

SERVICIOS





GRANADA 27/5/08 18:34 P0gina 2



MINISTERIO  
DE DEFENSA

## Servicios que se prestan

### REGISTRO GENERAL

- Recepción y remisión de solicitudes y escritos dirigidos por los ciudadanos a los órganos de cualquier Administración pública,

### INFORMACIÓN

- Información general.
- Atención de consultas, quejas y sugerencias,

### DIFFUSIÓN DE LA CULTURA DE DEFENSA

- Servicios culturales en el territorio.
- Información sobre premios, subvenciones bibliotecas, patrimonio histórico artístico, museos y archivos de Defensa.

### PERSONAL Y APOYO SOCIAL

- Políticas de acción social.
- Administración del personal militar retirado y en reserva sin destino.
- Administración del personal civil al servicio de la Administración militar.
- Apoyo a la movilidad geográfica del personal militar
- Pensiones, prevención de riesgos laborales, e información local.
- Administración del personal militar en activo pendiente de asignación de destino cuando así lo tengan encomendado.

### RECLUTAMIENTO

- Información sobre las formas de ingreso en las Fuerzas Armadas y trámites necesarios.
- Gestión del Reservista temporal y voluntario.
- Emisión de certificaciones de servicios prestados.
- Apoyo a la incorporación laboral.

### PATRIMONIO

- Gestión de los inmuebles pertenecientes al Ministerio de Defensa.
- Seguimiento de expedientes que se tramiten sobre servidumbres y limitaciones por razón de interés para la Defensa Nacional.
- Apoyo a la movilidad del personal militar profesional relacionada con el uso de viviendas militares y gestión de las mismas.

### INSPECCIÓN INDUSTRIAL

- Actividades asociadas a la inspección de calidad y a la seguridad industrial.

## Medidas de subsanación

Los ciudadanos que consideren que la Subdelegación de Defensa ha incumplido los compromisos declarados en esta Carta podrán dirigir un escrito de reclamación a la unidad operativa responsable de la Carta de Servicios, estableciéndose las siguientes medidas de subsanación:

- Remisión al interesado de una carta del Subdelegado, en la que se expongan los motivos por los que se ha producido el incumplimiento de que se trate, así como las medidas adoptadas al respecto.
- Puesta en conocimiento del Comité de Calidad de la Subdelegación de cualquier incumplimiento de los compromisos adquiridos.

## Participación Ciudadana

Los ciudadanos podrán participar y colaborar mediante encuestas, escritos, llamadas, formularios de quejas y sugerencias o cualquier otro medio ofrecido por la Subdelegación.

## Compromisos de Calidad

- Tramitar, en un plazo máximo de dos días hábiles desde su registro, la documentación presentada al amparo del artículo 38 de la Ley 30/1992 de Procedimiento Administrativo Común.
- Entrega de los Certificados de Servicios prestados, aportando la documentación justificativa, en un plazo máximo de siete días naturales.
- Contestación de quejas y sugerencias en un plazo máximo de 18 días hábiles.
- Realizar la atención presencial al ciudadano en un tiempo de espera inferior a 10 minutos.
- Mantener actualizada la información ofertada, en el tablón de anuncios oficial y en el Sistema de Información Local (SIL), al menos una vez por semana.
- Contestar las peticiones y consultas recibidas en un plazo máximo de 30 días hábiles.
- Tiempo de espera de las llamadas telefónicas atendidas no superior a un minuto.
- Contestar en un plazo máximo de 15 días hábiles las solicitudes de información recibidas mediante correo electrónico.

## Indicadores de Calidad

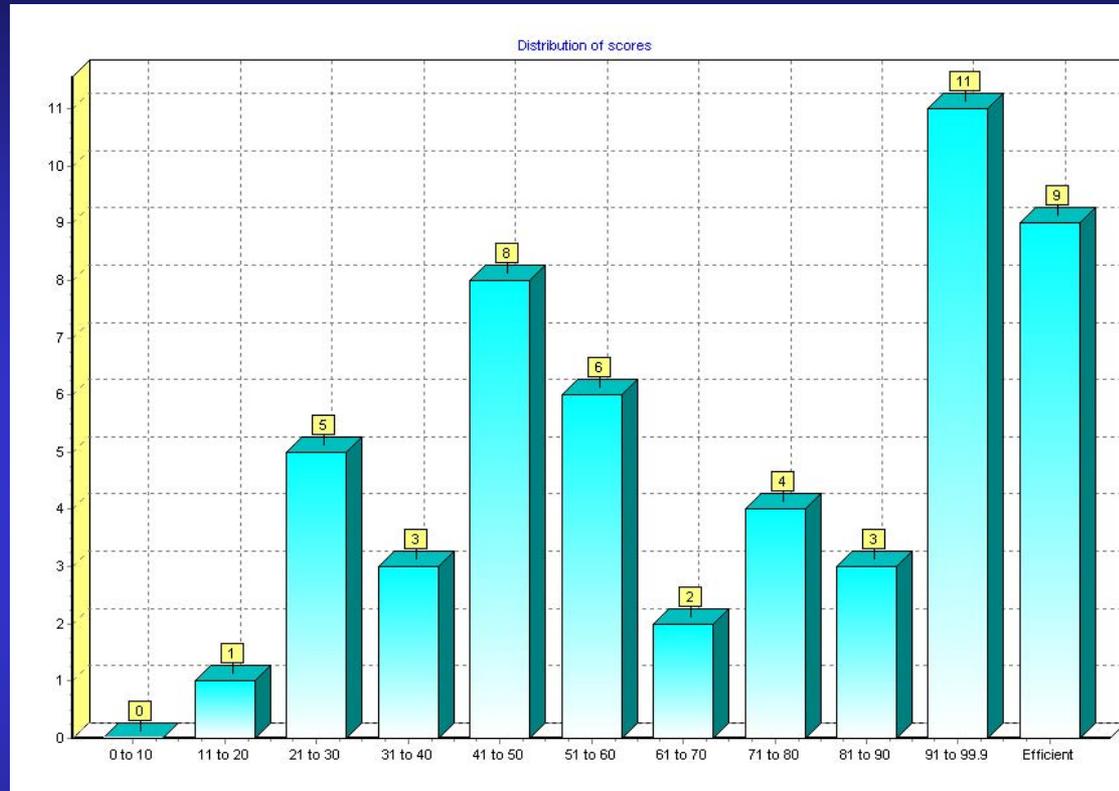
- Porcentaje de solicitudes tramitadas en un plazo inferior a dos días hábiles.
- Porcentaje de Certificados de Servicios prestados remitidos antes de 7 días naturales.
- Porcentaje de quejas y sugerencias contestadas en un plazo inferior a 18 días hábiles.
- Porcentaje de consultas presenciales atendidas con tiempo de espera menor a 10 minutos.
- Número de actualizaciones del tablón de anuncios oficial y del Sistema de Información Local por semana.
- Porcentaje de peticiones y consultas contestadas en un plazo inferior a 30 días hábiles.
- Porcentaje de llamadas telefónicas cuya espera ha sido inferior a un minuto.
- Porcentaje de solicitudes de información contestadas en un plazo inferior a 15 días hábiles.

### **Delegaciones de Defensa: Una medida de su Eficiencia**

MINISTERIO  
DE DEFENSA

Con la ayuda del programa Frontier Analyst Professional se ha evaluado la eficiencia de las **52 Delegaciones de Defensa** de acuerdo a los modelos DEA básicos formulados por Charnes, Cooper y Rhodes (1978) y Banker, Charnes y Cooper (1984).

A partir de las puntuaciones de eficiencia conseguidas en este modelo se observa que sólo **9 son técnicamente eficientes** y que por tanto conforman la frontera de eficiencia. A continuación se presenta un histograma en cuyo eje de abscisas se han situado las puntuaciones de eficiencia, agrupadas en 10 puntos porcentuales de amplitud, y la categoría Efficient para las delegaciones con puntuación igual a 100%.



### **Inputs seleccionados:**

1. Créditos para gasto corriente
2. Personal militar y civil destinado en la delegación

### **Outputs seleccionados:**

1. Porcentaje de solicitudes tramitadas en un plazo inferior a 2 días hábiles.
2. Porcentaje de certificados de servicios prestados remitidos antes de 7 días naturales.
3. Porcentaje de consultas presenciales atendidas con tiempo de espera menor a 10 minutos.
4. Porcentaje de peticiones y consultas contestadas en un plazo inferior a 30 días hábiles y de solicitudes de información contestadas en un plazo inferior a 15 días hábiles.
5. Población de la provincia entre 15 y 35 años.

***Centros de Enseñanza:  
Una medida de su Eficiencia***

La medición específica de la educación recibida por un individuo es muy difícil llevar a cabo, sobre todo cuando se desea analizar la calidad de la misma más allá de cuantificar los años de estudio.

Existe consenso en la literatura acerca de considerar como outputs educativos los resultados que surjan de pruebas objetivas (Hoxby, 1999).

***Posibles Inputs a seleccionar:***

1. Status económico social y cultural (estatus socioeconómico del alumno  
“materia prima a transformar en el proceso de aprendizaje”)
2. Recursos Educativos en el Centro de Enseñanza
3. Calidad del Capital humano del Centro Educativo

***Posibles outputs a seleccionar:***

1. Resultados que surjan de pruebas objetivas

**Organización sanitaria Fuerzas Armadas:  
Una medida de su Eficiencia**

**Posibles Inputs a seleccionar:**

**1. Capital**

- a) Camas
- b) Servicios ofertados
- c) Inversiones
- d) Activos de Capital

**2.- Mano de obra**

- a) Personal Sanitario
- b) Personal no sanitario

**3.- Otras**

- a) nº admisiones
- b) m<sup>3</sup> hospital
- c) índice costes
- d)...

**Posibles outputs a seleccionar:**

**1. Visitas**

**2.- Ingresos y altas**

**3.- Cirugías**

**4.- Estancias**

...

**Fuente: La medida de la eficiencia en las organizaciones Sanitarias. (J.M. Martín y M Puerto López del Amo)**

# Índice

- 1. Introducción**
- 2. Eficiencia Asignativa**
  - a) *El Planeamiento de Defensa*
  - b) *El Cuadro de Mando Integral*
- 3. Eficiencia Informativa**
  - a) *Sistema Informático Administración Económica*
  - b) *Contabilidad Analítica*
- 4. Eficiencia Organizativa**
  - a) *Adquisición Centralizada*
  - b) *Simplificación Gestión Económica*
- 5. Sistemas de Medición eficiencia**
- 6. Conclusiones**

## 6. Conclusiones

### **Defensa:**

- Función multidisciplinar.
- Gran incidencia económica.
- Difícil de Cuantificar.

### **Dificultades:**

- Deficiencia fuentes estadísticas
- Existencia outputs múltiples e intangibles
- Problemas medición variables
- Carencia indicadores y datos adecuados

### **Línea de Investigación: Análisis que midan:**

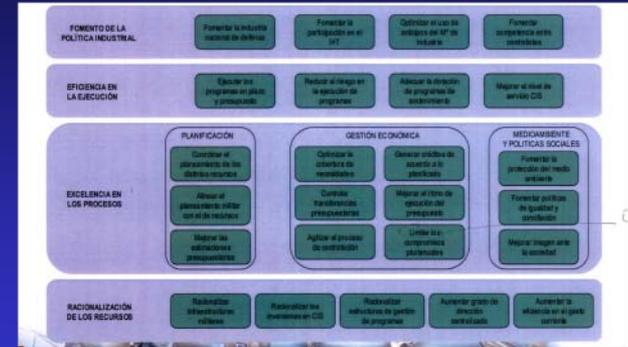
- Comparación internacional: eficiencia del gasto en defensa,
- Objetivos e Indicadores configuren CMI
- Incidencia en economía gasto en defensa: TIO



MINISTERIO DE DEFENSA

## 6. Conclusiones

# ORIENTACIONES POLÍTICA ECONÓMICA



## Posibles líneas de Investigación abiertas:

- Análisis eficiencia U,s Ejército
- CMI MINISDEF
- ...

## Conclusiones Análisis Empíricos :

- Eficiencia empleo en términos input output
- Mejoras gestión pública en términos de objetivos e indicadores
- Mejoras eficiencia organizativa aplicadas al proceso adquisiciones

Sectores	1	2	3	Demanda Intermedia $DI=(1+2+3)$	Consumo Privado 4	Consumo Público 5	Formación de capital 6	Export. 7	Demanda Final $DF=(4+5+6+7)$	Output total $OUT=DI+DF$
1	$x_{11}$	$x_{12}$	$x_{13}$	$\sum_{j=1}^3 x_{1j}$	$C_1$	$G_1$	$I_1$	$E_1$	$D_1$	$X_1$
2	$x_{21}$	$x_{22}$	$x_{23}$	$\sum_{j=1}^3 x_{2j}$	$C_2$	$G_2$	$I_2$	$E_2$	$D_2$	$X_2$
3	$x_{31}$	$x_{32}$	$x_{33}$	$\sum_{j=1}^3 x_{3j}$	$C_3$	$G_3$	$I_3$	$E_3$	$D_3$	$X_3$
Inputs Intermedios (I) $(I=1+2+3)$	$\sum_{i=1}^3 x_{i1}$	$\sum_{i=1}^3 x_{i2}$	$\sum_{i=1}^3 x_{i3}$							
Reasignación de asalariados B	$R_1$	$R_2$	$R_3$							
Estado de explotación S	$EE_1$	$EE_2$	$EE_3$							
Valor Añadido Bruto $WAB = E-S$	$V_1$	$V_2$	$V_3$							
Producción Efectiva $PE = (I+B+S)$	$P_1$	$P_2$	$P_3$							
Aportaciones (A)	$IV_1$	$IV_2$	$IV_3$							
Oferta total $OP = PE + A - OUT$	$X_1$	$X_2$	$X_3$							

Diagrama de flujo que muestra la relación entre las matrices:

- MATRIZ B (Demandas):** Se refiere a las demandas finales (D1, D2, D3).
- MATRIZ A (Consumos Intermedios):** Se refiere a los consumos intermedios (C1, C2, C3).
- MATRIZ C (Inputs Primarios):** Se refiere a los inputs primarios (R1, R2, R3).

# **MODELOS DE GESTIÓN DE LA ECONOMÍA PÚBLICA: CASO CONCRETO DE LA ECONOMÍA DE LA DEFENSA**

**I Jornadas sobre “La Cultura de la  
Responsabilidad Social en las FAS”**

**UNIVERSIDAD DE GRANADA**

**Granada 14 de noviembre de 2013**

**Teniente Coronel de Intendencia  
Germán MARTÍN CASARES  
Jefe Órgano Dirección DIGENECO**