



SUBSECRETARIA DE DEFENSA

OMAM OFICINA PARA LA MODERNIZACIÓN
DE LA ADMINISTRACIÓN MILITAR

tecni  gijón2007
map

Administración  nuevos servicios
nuevos derechos

Del 27 al 30 de noviembre de 2007

COMUNICACIÓN

**“ UN ENFOQUE DESDE LA PERSPECTIVA DE
LA APLICACIÓN DE LA LEY 11/2007 :
IMPACTO ORGANIZATIVO Y PROPUESTA DE
MEDIDAS PARA EL FUTURO ”**

Elvira Ramírez Núñez de Prado
Directora de la Oficina para la Modernización de la
Administración Militar
Subsecretaría de Defensa

“UN ENFOQUE DESDE LA PERSPECTIVA DE LA APLICACIÓN DE LA LEY 11/2007: IMPACTO ORGANIZATIVO Y PROPUESTA DE MEDIDAS PARA EL FUTURO”

- ❖ INTRODUCCIÓN Y ESTRUCTURA DE LA COMUNICACIÓN
- ❖ RELEVANCIA DE LAS POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA
- ❖ IMPACTO DE LA LEY 11/2007 EN LA AGE: LA SIMPLIFICACIÓN
- ❖ MEDIDAS PARA EL FUTURO
- ❖ IMPACTO ORGANIZATIVO EN EL MINISTERIO DE DEFENSA
- ❖ CONCLUSIONES

+ + + + + + + + +

INTRODUCCIÓN Y ESTRUCTURA DE LA COMUNICACIÓN

Los temas de estas X Jornadas de Tecnologías de la Información para la modernización de las Administraciones públicas, **TECNIMAP 2007**, se estructuran en torno a las tres líneas de trabajo conocidas: **desarrollo de la Ley 11/2007**, de 22 de mayo, de Acceso Electrónico de los Ciudadanos a las Administraciones Públicas, **soluciones y tecnologías para el desarrollo de la Administración Electrónica**.

Esta comunicación se sitúa en la perspectiva de la preparación de las Administraciones Públicas, en concreto, de la Administración General del Estado, ante el reto que asumen, **exponiendo algunas reflexiones** de cara a la próxima Legislatura y algunas iniciativas de interés, que en relación con ello, se están desarrollando en el **Ministerio de Defensa**.

En primer lugar, me referiré sucintamente al impacto económico y social que puede surtir la Ley, como referente para ayudarnos a interpretar lo que está en el espíritu de la misma. La tesis es que **la política de Administración electrónica se ha convertido en una política pública de gran importancia** a nivel de todas las AAPP europea, estatal, regional y local, por inducir a un **nuevo modelo de relaciones entre ciudadanos y empresas y nuestras administraciones** y servir de importante estímulo a la innovación en la Sociedad de la Información, y a la promoción del desarrollo económico y social del país.

En segundo lugar, analizaré al marco organizativo actual de la AGE, y los órganos existentes para promover e impulsar el conjunto de obligaciones explícitas e implícitas que impone la Ley en un plazo de dos años (Disposición Final Tercera). La tesis es que **la AGE debe mejorar el marco organizativo** actual, para llevar a cabo el difícil e importante proceso de adaptación a la Ley, entendiendo que los **principales problemas** internos que ésta plantea **son de naturaleza organizativa y funcional**, no de carácter tecnológico, sin menoscabar su importancia. Ello, a fin de introducir elementos para el análisis

de cara a la nueva configuración de la estructura orgánica departamental, en la próxima Legislatura.

En tercer lugar, expondré una serie de **iniciativas adoptadas en el Ministerio de Defensa** en los últimos años, pues, quizás, puedan ser de utilidad en el futuro. Entre ellas, se encuentra la del funcionamiento de una unidad de nuevo cuño creada por el Real Decreto 1551/2004, de 24 de junio, por el que se desarrolla la estructura orgánica básica del Departamento, denominada, Oficina para la Modernización de la Administración Militar, dependiente de la Subsecretaría de Defensa, órgano con funciones, como veremos, muy relacionadas con la consultoría interna, como son la programación, el análisis y formulación de propuestas de simplificación y racionalización de estructuras en el ámbito de la Administración Militar.

La tesis es que **hay que reorientar el marco orgánico actual**, para dar un impulso político y prestar apoyo, al menos en la siguiente Legislatura, al ejercicio de funciones que están directamente relacionadas con los **análisis funcionales y las propuestas de simplificación** que la Ley vincula, con carácter previo, pero también acierto y visión, a la informatización inherente a la Administración electrónica.

En cuarto y último lugar, cerraré esta comunicación, como no podía ser de otra forma, con la exposición de unas breves conclusiones.

RELEVANCIA DE LAS POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA

Pero ante todo, quiero **agradecer al Ministerio de Administraciones Públicas, el Gobierno del Principado y al Ayuntamiento de Gijón**, como organizadores de estas interesantes Jornadas, por darnos la oportunidad de estar aquí hoy, en esta preciosa ciudad, y tener la ocasión de intercambiar experiencias y criterios en un momento en el que se hace particularmente necesario para encarar con acierto los desafíos que marca la Ley 11/2007 y, en general, el reto que supone la Administración electrónica, que nos beneficia a todos.

Y entrando sin más en el desarrollo de la exposición, que tiene como su título indica, **un claro enfoque organizacional y no tecnológico**, debemos partir con la indispensable referencia a la norma que es en estos días, tema central de estas X Jornadas.

La primera cuestión que suscita es su indudable importancia, a pesar de que quizás no haya tenido el suficiente eco en todos los ámbitos de la sociedad española, e incluso, en el seno de la propia AGE. **La Ley**, sorprendiéndonos, **plantea un nuevo reto** cuando creíamos estar en la senda de la madurez administrativa, tras la eclosión organizativa que ha supuesto el desarrollo del Estado de las Autonomías y la construcción del mercado único, por citar las principales espoletas de la modernización de nuestras Administraciones

Públicas en el último tercio del siglo XX, tras la promulgación de la Constitución.

Pero la Ley ha venido a recordarnos, no sólo que **el proceso de adaptación a los requerimientos del entorno debe ser continuo**, si no que, en la primera década del Siglo XXI debemos hacer, nuevamente, un importante esfuerzo organizativo y que el nuevo escenario de relaciones electrónicas Administración- Ciudadanos y empresas, es una **oportunidad para avanzar en el desarrollo de la Sociedad de la Información en España**, situándonos en el nivel que nos corresponde.

Un nivel que, en la actualidad, **nos sitúa por encima de la media europea** según se desprende del séptimo estudio de la Unión Europea sobre la Administración Electrónica: *“The User Challenge Benchmarking The Supply of Online Public Services”*, publicado el pasado 20 de septiembre de 2007. En el gráfico que se recoge a continuación, se resumen los principales índices del estudio.

En efecto, España se encuentra en el puesto noveno, de los treinta y un países evaluados, en cuanto al indicador de sofisticación, basado en el modelo de los cinco niveles de nivel de categorización de prestación electrónica de los **veinte servicios públicos habituales para ciudadanos y empresas** (búsqueda de empleo, seguridad social, aduanas, etcétera), y en el puesto décimo, en cuanto a disponibilidad completa para la tramitación electrónica.

TABLA Nº 1: INDICADORES SOBRE EL DESARROLLO DE LA ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA EN ESPAÑA Y UNIÓN EUROPEA (porcentaje sobre el nivel máximo) (Estudio de Unión Europea de Septiembre de 2007: “The User Challenge Benchmarking The Supply of Online Public Services”)

ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA (20 Servicios habituales de ciudadanos y empresas)	ESPAÑA	UNION EUROPEA
SOFISTIFICACIÓN (Nivel de Prestación electrónica)	84%	76%
DISPONIBILIDAD COMPLETA PARA LA TRAMITACIÓN ELECTRÓNICA	70%	58%

Como política pública de reciente protagonismo, es importante partir de esta premisa sobre la posición de España en Europa, para guiar su implementación y la correspondiente dotación de medios, dado el indudable papel motor no sólo de la Administración electrónica en el desarrollo de la Sociedad de la

Información, sino del fomento de la innovación, factores dinamizadores que hoy son cruciales para tejer, sobre bases sólidas, el desarrollo económico y social en nuestros días.

El incremento de la demanda y la oferta de servicios electrónicos innovadores, simplificadores y eficaces basados en las tecnologías de la información, que traerá consigo la Ley, es decir, **una Administración ya no sólo prestadora, sino más bien, “facilitadora” de servicios**, podría suponer, en una economía terciaria, un importante estímulo para el sector privado y un acicate para la mejora de nuestra productividad. Ello explica el desarrollo de políticas activas de Sociedad de la Información y, en concreto, de Administración electrónica desde todos los niveles administrativos: europeo, estatal, regional y local.

En efecto, la política de administración electrónica es ante todo, europea. Y con este trasfondo económico y social amparado en la **Estrategia de Lisboa**, se ha orientado con esa *vis* transformadora.

Resulta ejemplificador a estos efectos, el título de la Conferencia Ministerial de Manchester **“Transformando los Servicios Públicos”**, organizada por la Presidencia del Reino Unido del Consejo de Ministros de la Unión Europea a finales de 2005,¹ que reunió a los Ministros de la Unión Europea, de los estados candidatos y de los estados de la EFTA², con responsabilidades en las políticas de e-Gobierno; concluyeron con la aprobación por unanimidad, de una **Declaración Ministerial que reta a los países miembros a utilizar las TIC para transformar los servicios públicos prestados a los ciudadanos y a las empresas**.

Igualmente premonitorio, ya en el ámbito de la Directiva 2006/123/CE del Parlamento Europeo y del Consejo de 12 de diciembre de 2006, relativa a los servicios en el mercado interior, es el hincapié en el establecimiento de una **cooperación administrativa entre los Estados Miembros**, vinculando ese proceso de transformación, con la labor de los Estados Miembros, para simplificar los procedimientos y los trámites aplicables al acceso a una actividad de servicios y a su ejercicio.

IMPACTO DE LA LEY 11/2007 EN LA AGE: LA SIMPLIFICACIÓN.

A nivel estatal, aunque las políticas de modernización de la actividad administrativa en su conjunto han tenido protagonismo en esta Legislatura, la aprobación de **la Ley 11/2007** de Acceso Electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos, es, sin duda, **la iniciativa de mayor calado**.

Su objetivo primordial es impulsar el empleo y aplicación de las técnicas y medios electrónicos, informáticos y telemáticos, pero va más allá de lo

¹ En concreto, el 24 de noviembre de ese año.

² European Free Trade Association, Organización Internacional de Finlandia, Noruega, Suecia y Liechtenstein.

establecido en su día por la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común, pues como se recoge en su Exposición de motivos, **la Ley de acceso pretende dar el paso del “podrán” al “deberán”**. Quince años separan un texto de otro, aunque en realidad, se trata de una diferencia de un siglo.

De este modo, la Ley consagra **la relación con las Administraciones Públicas por medios electrónicos como un derecho de los ciudadanos** y como una obligación correlativa para tales Administraciones. El reconocimiento de tal derecho y su correspondiente obligación se erigen así en el eje central de la ley, el correlato, **una actuación administrativa presidida por la eficacia y la eficiencia**. Como es conocido, el carácter básico de muchos preceptos de la Ley, dota a la política de administración electrónica de carácter estatal, en el sentido amplio del término.

Es en este punto donde entra en juego el **“Principio de simplificación administrativa”**, que la Ley de acceso consagra como uno de sus Principios Generales en el artículo 4, letra j. Dicho principio es concebido como un referente indispensable al que debe ajustarse toda la actividad administrativa su objetivo es reducir de manera sustancial los tiempos y los plazos de los procedimientos administrativos, logrando una administración de servicios que se va desarrollando y avanza y una mayor eficacia y eficiencia en la gestión.

Parafraseando a David Osborne y a Ted Gaebler en su célebre obra *“La reinención del Gobierno”*, podríamos afirmar que en buena medida la Ley requiere un cierto nivel de **“reinención de la Administración”**. Y esa es la cuestión básica que plantea. **Sería erróneo abordar la aplicación de esta Ley desde un enfoque estrictamente tecnológico**, pues, en puridad, la norma presenta **profundas implicaciones organizativas y funcionales**, que deben ser consideradas a la hora de enfocar convenientemente, la aplicación de la Ley, en especial, en lo referente a la Administración General del Estado, como veremos.

Lo más evidente al reflexionar sobre el desarrollo y la aplicación de la Ley es que ésta, aunque no viene a modificar el estatus establecido de derechos y obligaciones en las relaciones Administración-ciudadanos y entre las Administraciones Públicas entre sí, en muchos ámbitos de actividad, la virtud de **la Ley consistirá** no tanto en reproducir la gestión actual en soporte electrónico, si no **en introducir pautas simplificadoras y sistematizadoras** en el funcionamiento de las organizaciones implicadas.

La reflexión que hay que hacer en este punto es la siguiente: ¿Están nuestras Administraciones públicas actualmente preparadas para aplicar la Ley en el plazo establecido? ¿Es adecuada la organización preexistente de otros servicios públicos básicos? ¿Hasta qué punto habría que reinventar la Administración? En todo caso, en un **sistema administrativo complejo y compartimentalizado** como es el nuestro, el cambio de la perspectiva, situando al ciudadano y a las empresas en el punto de partida, desde el cual enfocar los desarrollos, requerirá, cuanto menos, reflexionar sobre la organización existente e introducir grandes dosis de **cooperación interadministrativa**.

El voluntarismo implícito en los desarrollos de administración electrónica en estos años, la velocidad de cruce de algunas administraciones autonómicas y locales, más reducidas y algunas de ellas más recientes, **los desarrollos de servicios multiadministración**, generaron una dinámica de competencia entre administraciones que ahora **debe armonizarse e impulsarse de forma coordinada**, con la vista puesta en los ciudadanos y empresas.

Indudablemente, basta con recordar el **ciclo de vida de un ciudadano** o de una empresa, en sus relaciones con la Administración, para comprobar que, en muchos sectores de la actividad administrativa se ha avanzado mucho en los últimos años, como hemos visto con anterioridad, pero más allá de los ámbitos administrativos que afectan a la esfera económica de los ciudadanos, exigiéndoles un desembolso, **hay un camino por recorrer con el objetivo de simplificar y hacer más eficiente la actividad administrativa**.

La consecuencia que hay que extraer de este **nuevo enfoque**, es que requiere un **desarrollo de la función de organización** y el hecho que debe hacernos reflexionar es que no existen unidades que desempeñen esta actividad de forma continuada, salvo de manera fragmentaria, dispersa y sin el alcance necesario.

El nuevo enfoque va a requerir una **valoración de la estructura de forma dinámica y no estática**. Por citar algunos ejemplos de cuestiones organizativas que pueden plantearse, podríamos señalar, los siguientes ejemplos: ¿Es viable una gestión por procesos a nivel del Estado? ¿La organización de determinadas áreas de la actividad administrativa estatal como Sanidad, Educación, o Agricultura, Pesca y Alimentación, tras los últimos procesos de transferencias a las Comunidades Autónomas? ¿La configuración actual de los servicios comunes de los departamentos ministeriales es la adecuada para llevar a cabo los requerimientos que plantea la Ley? ¿La aplicación de la gestión por procesos en el ámbito de los servicios comunes no implicaría un proceso de centralización de la gestión en los Departamentos de competencia horizontal?

Es evidente que la aplicación de la Ley plantea la idoneidad de la **gestión por procesos**, que ha mostrado sus virtudes en grandes organizaciones del sector privado, por su capacidad para mejorar la forma de trabajar, simplificándola, alineando los esfuerzos de toda la organización hacia los objetivos comunes y por su potencial para permitir aprender de la experiencia y evaluar su eficacia.

Ello no obstante, la gestión por procesos, sustentada en sistemas de información al uso, no está exenta de dificultades a nivel de las administraciones públicas, especialmente en las de mayor "tamaño", no sólo a nivel conceptual, sino por un conjunto de efectos que se deben tener presente.

PROPUESTAS PARA LA APLICACIÓN DE LA LEY 11/2007 EN LA AGE

Y ahora bien, a dos años del plazo establecido para dotar de plena efectividad los derechos de los ciudadanos, en las *postrimerías* de la Legislatura, se

imponen algunas **reflexiones para afrontar la aplicación de la Ley.**

La primera y más evidente, es la necesidad de contar cuanto antes con el necesario **desarrollo reglamentario** por parte del Gobierno. Es evidente que si éste no se produce en fechas anteriores a la constitución del nuevo Gobierno, el estrecho margen disponible condenará a la melancolía los esfuerzos hasta aquí realizados.

La segunda reflexión que se plantea es la de la necesidad de abordar la aplicación de la Ley con la necesaria **prioridad política**. Sólo si hay un Apoyo político explícito de ésta naturaleza por los Gobiernos, podrán superarse con éxito los retos de la Ley y ésta desplegar todos sus potenciales efectos para el desarrollo de la Sociedad de la Información. Esto nos lleva a señalar la conveniencia para la próxima Legislatura de:

- **Elevar el rango de la actual Secretaría General para la Administración Pública**, actualmente, órgano directivo de máximo nivel, competente para abordar e impulsar el desarrollo de la Ley en toda su amplitud, a la condición de órgano político, es decir, de **Secretaría de Estado**, rango que se estima necesario para liderar su aplicación en la próxima etapa.
- Adicionalmente, es necesario también reforzar el respaldo político de todo el Gobierno, a través de la **coordinación por la Vicepresidencia primera del Gobierno**, teniendo además presente que el plan de adaptación a la ley requiere una **imprescindible dotación de medios**, por parte de la **Vicepresidencia Segunda del Gobierno**, además de un uso eficiente de los actuales recursos destinados a la simplificación y a las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

En cuanto al **órgano de naturaleza colegiada de nivel superior**, que va a marcar la orientación futura y el alcance en la aplicación de la Ley, es sabido que nuestro ordenamiento ha previsto dos de ellos, en cada uno de los ámbitos procedimental y técnico, que se ven afectados por la Ley:

- **El Consejo Superior de Administración Electrónica**, órgano al que corresponde³, como es sabido, la definición de las líneas estratégicas, dentro de la política del Gobierno, en materia de tecnologías de la información; impulsar y coordinar el desarrollo de la Administración electrónica en la Administración General del Estado, así como la adopción de medidas para su ordenada implantación.
- **La Comisión Interministerial de Simplificación**, órgano creado tras la reforma de la Ley 30/1992 llevada a cabo por la Ley 4/1999 -Texto que eleva ya como un precedente al máximo nivel administrativo el principio de simplificación-, y en cuyo seno se han llevado a cabo los tres **Planes Generales de Simplificación Administrativa**.

³ RD 589/2005, de 20 de mayo, por el que se reestructuran los órganos colegiados responsables de la Administración electrónica

Lo previsible es que si el desarrollo de la Ley se circunscribe al Consejo Superior de Administración Electrónica, su alcance será eminentemente técnico; si por el contrario, se orienta la aplicación desde la vertiente organizativa y funcional, con vocación de dar avances significativos a la simplificación de procedimientos en la AGE, sería conveniente actualizar la regulación de la Comisión y que tome parte activa en el proceso durante el periodo de adaptación a la Ley. En todo caso, **el papel de los Subsecretarios resultará a todas luces, “clave.”**

Finalmente, en el ámbito de las unidades administrativas con rango de Subdirección General, hay también que situar en un primer plano de atención la dimensión de la simplificación; en la configuración actual de los servicios comunes departamentales más afectados por la Ley, se plantea la conveniencia de **reforzar la coordinación de los órganos con competencias actuales en materia de simplificación y modernización**, hoy, las Inspecciones Generales de Servicio departamentales y las Subdirecciones Generales de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, ambas, tradicionalmente, poco relacionadas en su actividad ordinaria y dependientes directamente de las Subsecretarías, sin órgano jerárquico de nivel intermedio que las coordine, pero que están llamadas ambas a tener una función relevante en la aplicación de la Ley, en la siguiente Legislatura:

- Desde el punto de vista técnico, es clara la **necesidad de reforzar con personal TIC, las Subdirecciones Generales de Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones**, servicios comunes a quienes corresponde, una función de apoyo instrumental.

Ahora bien, el perfil del personal de estas unidades es eminentemente técnico, por lo que deben trabajar complementariamente con el personal de otros **servicios comunes especializados en consultoría y simplificación**.

- Por tanto, debe tenerse en cuenta la orientación dada por el Real Decreto 799/2005, de 1 de julio, que sitúa las funciones de las **Inspecciones Generales de Servicio departamentales en una administración moderna**.

La norma concibe a estas Subdirecciones como los órganos de la Administración General del Estado especializados en el control interno y en la evaluación de los servicios de cada uno de los ministerios y de sus organismos públicos dependientes, ahondando en los nuevos cometidos que caracterizan dicho control interno, como son, *“la evaluación de la eficacia y calidad de los servicios prestados, el seguimiento de los objetivos asignados a las distintas unidades administrativas y la modernización de estructuras y mejora de procedimientos”*.

Además, la cláusula residual del artículo 22, letra k), permite atribuir cualquier otra función que, dentro de la naturaleza de las competencias propias de las inspecciones generales de servicio, les sea encomendada por el ordenamiento jurídico vigente, o les pueda ser asignada por el

ministro o el subsecretario del departamento correspondiente”.

Hoy por hoy son los únicos órganos de la estructura departamental que tienen una especialización en el desarrollo de proyectos de **consultoría interna** con la finalidad de realizar propuestas organizativas de mejora. Por tanto, deberá valorarse la **oportunidad de dar el giro de modernidad cambiando su denominación actual por la de Subdirecciones Generales de Evaluación, Simplificación e Inspección de Servicios.**

IMPACTO ORGANIZATIVO EN EL MINISTERIO DE DEFENSA

Y llegados a este punto, cabe exponer algunas iniciativas del **Ministerio de Defensa** que pueden resultar de interés de cara al futuro. Sin embargo, resulta imprescindible hacer una referencia, por breve que ésta, al contexto en el que se sitúan.

En la presente Legislatura se ha abordado un proyecto renovador de la legislación reguladora del sector Defensa, materializada en la aprobación de varias normas como la **Ley Orgánica 5/2005** de 17 de noviembre, **de la Defensa Nacional**, la Ley 8/2006 de 24 de abril, de Tropa y Marinería, o la futura Ley de la Carrera Militar⁴.

Asimismo, el proceso de transformación de las Fuerzas Armadas, impulsado con carácter general desde la OTAN con la finalidad de que éstas se adapten al nuevo escenario estratégico, se ha encauzado mediante el RD 416/2006, de 11 de abril, de organización y despliegue de la Fuerza. Todo ello pone de manifiesto la **necesidad de avanzar en su correlato de modernizar la Administración Militar.**

El **concepto de modernización**, se inscribe en este ámbito como un proceso de adaptación de las estructuras administrativas a los requerimientos del entorno, básicamente una **administración ágil y flexible, con estructuras y procedimientos simplificados**, que faciliten el cumplimiento de las misiones que el Gobierno encomienda a la FAS, en el marco de la Constitución.

De las reflexiones que pueda aportar el Ministerio de Defensa en la presente Legislatura, en relación con los temas plantados, me centraré en tres de ellas:

1. La creación de unidades de nuevo cuño, como la **Oficina para la Modernización de la Administración Militar**, para afrontar procesos de simplificación como el establecido en la Ley 11/2007.
2. El enfoque adoptado y las previsiones para **afrontar el conjunto de obligaciones que plantea la Ley.**
3. La experiencia en la implantación de una **gestión por procesos en la Armada.**

⁴ Actualmente está ultimando su tramitación parlamentaria. La previsión es que se haya aprobado en las fechas de las Jornadas.

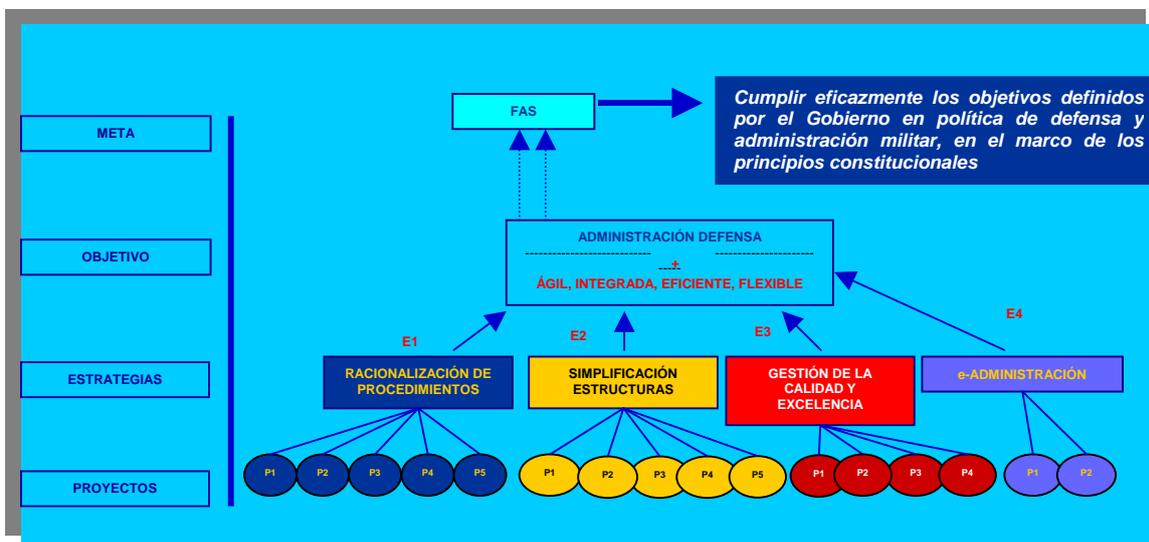
En cuanto a la primera de las cuestiones, el impulso de este tipo de iniciativas se atribuyó, entre otros órganos del Departamento, a la Oficina para la Modernización de la Administración Militar (OMAM), dependiente de la Subsecretaría de Defensa, con la finalidad de llevar a cabo “*la programación, análisis y propuestas de racionalización de estructuras y de procedimientos, en el ámbito de la Administración Militar*” tal y como le atribuye el artículo 7.8 del Real Decreto 1551/2004, por el que se desarrolla la estructura orgánica básica del Departamento.

En ejercicio de sus facultades, la OMAM elaboró un **Plan de Estratégico de Modernización de la Administración de la Defensa 2005-2008**, aprobado por el Subsecretario en septiembre de 2005, estructurado en torno a 4 estrategias:

- Simplificación de procedimientos
- Racionalización de estructuras
- Impulso a la Administración electrónica
- Gestión de la calidad y la excelencia

Asociados a cada una de estas estrategias, se definieron un conjunto de proyectos; algunos de ellos, a realizar por la OMAM, mientras que otros, por su envergadura, se desarrollarían por los órganos gestores. El gráfico recogido a continuación, refleja la sistemática seguida.

Gráfico Nº 1 : Plan Estratégico para la Modernización de la Administración de la Defensa 2005- 2008



Este tipo de Unidad innovadora ha contribuido a **difundir la “cultura” y el alcance de la modernización**. Su labor ha tenido un carácter de *staff* y una orientación a la realización de actividades de consultoría especializada, enfocada a aunar esfuerzos, a realizar benchmarking de otras experiencias administrativas, lo que es siempre fructífero, tanto para aprender de las iniciativas con éxito, como para evitar los posibles errores.

La experiencia es, sin duda, interesante, siempre que sea perceptible el **apoyo de los órganos directivos**, y que los trabajos se realicen, como es propio de la actividad de consultoría, con un **alto grado de relación con el gestor**.

En segundo lugar, en cuanto al enfoque adoptado y las previsiones para afrontar el conjunto de obligaciones que plantea la Ley de Acceso Electrónico, cabe destacar las siguientes cuestiones:

- Frente a lo que inicialmente pudiera pensarse, hay una gran parte de la actividad del Ministerio, **más de un centenar de procedimientos, que tiene por destinatarios a los ciudadanos y a las empresas** y que abarcan la práctica totalidad de las grandes categorías o tipos de procedimientos: autorizaciones y licencias, ayudas y subvenciones, contratación, sancionador y, por supuesto, recursos humanos y prestaciones sociales. Ello pone de manifiesto que además de su cometido principal en el ámbito de la seguridad nacional, **el Departamento también presta otros importantes servicios a los ciudadanos y a las empresas**.

Ello pone de relieve la necesidad de reorientar algunos de los sistemas de información contemplados en el **Plan Director de Sistemas de Información y Telecomunicaciones** del Departamento, haciendo posible que los procedimientos incluidos en dichos sistemas, puedan adaptarse a la Ley.

Esta reorientación, debe hacerse de forma coordinada entre, por un lado, los responsables funcionales u órganos gestores y, por otro, las unidades con responsabilidades específicas en la simplificación, como es la **Oficina de Modernización**, en la aplicación del citado Plan Director, la **Inspección CIS**, y en el mantenimiento y explotación de las redes y aplicaciones, la **Subdirección General de Servicios Técnicos y de Telecomunicaciones**.

Ello a su vez plantea una serie de reflexiones de cara a la siguiente Legislatura: la conveniencia de aunar la consultoría especializada en la gestión de procesos con la consultoría realizada por la propia administración; el potencial de la utilización de las herramientas informáticas para el rediseño de procedimientos, aún cuando deben perfeccionarse técnicamente para su uso intensivo en los Ministerios; la necesidad por parte de los órganos directivos de gestionar simultáneamente estrategias de gestión del cambio entre el personal, entre otras actuaciones.

Con estas premisas, para planificar con carácter generalizado el **proceso de adecuación a la Ley**, es necesario así mismo, dotar de plena cobertura institucional al proceso; esto significa que, avanzar conjuntamente en la simplificación de un buen número de procedimientos, junto con la necesidad de avanzar en el desarrollo de la Administración electrónica, completando la visión de relaciones con el ciudadano, en el contexto del Plan Director, debe enmarcarse bajo el

necesario apoyo institucional y la colaboración entre órganos directivos.

En este sentido, el instrumento previsto en nuestro ordenamiento son las **Comisiones Ministeriales de Administración Electrónica**, contempladas en el artículo 8 del Real Decreto 589/2005, de 20 de mayo. Así mismo, en el seno de estos órganos colegiados pudiera resultar de utilidad a estos efectos de coordinación, la creación de **Ponencias Técnicas o Grupos de trabajo de Simplificación y modernización administrativa**, con la finalidad de aunar el seguimiento de los requerimientos funcionales y técnicos.

En último lugar, en cuanto a la tercera cuestión, la experiencia que pueda constituir la implantación de una gestión por procesos en la Armada, se trata de un proyecto que tiene previsto desarrollarse sobre más de un centenar de procesos internos, siguiendo las **tres fases** de trabajo:

- **Diseño** del proceso
- **Modelado**, y,
- **Automatización**.

Ya se ha realizado satisfactoriamente un **proyecto piloto de gestión por procesos** sobre un proceso común a la organización en materia de personal, que ha seguido las pautas y utilizado las herramientas informáticas comunes en el ámbito del Ministerio de Defensa.

Como se ha mencionado, esta iniciativa en curso, orientada a organizaciones jerárquicas y funcionales como la Armada, **introduce sistemática en las tareas habituales**, además de establecer un ciclo de mejora continua en la organización, permitiendo alinear esfuerzos sin requerir cambios importantes en las estructuras orgánicas existentes, permitiendo, además, **obtener el máximo rendimiento de la tecnología actual**.

Sin embargo, **no está exenta de dificultades** por cuanto que supone un **cambio profundo en los modos de trabajo**, que hay que superar, a través de un esfuerzo continuado y apoyo institucional, junto con **inversiones en tecnologías y en consultoría**.

CONCLUSIONES

Y finalmente, cabe cifrar en tres, las principales **conclusiones** que se extraen de un tema tan complejo y de tantas implicaciones como el que se trata en esta comunicación:

1. **La Ley** está llamada a tener un **gran impacto en el desarrollo económico y social de España** si cuenta con un apoyo continuado político y medios económicos para su desarrollo y aplicación, tanto a corto, como a medio plazo.

2. Es conveniente **dar prioridad a la función de organización** en el desarrollo futuro de la estructura orgánica de la AGE a nivel de los órganos superiores y directivos. La **colaboración del sector privado** en el análisis funcional y en el desarrollo de soluciones tecnológicas, **resulta imprescindible** y, sin duda, facilitará la transferencia de experiencias y conocimientos adquiridos en otras organizaciones.

3. Tras la aprobación de la Ley 11/2007, **las iniciativas desarrolladas en el Ministerio de Defensa**, entre ellas, el Plan Director de Sistemas de Información y Telecomunicaciones, el Plan de Modernización de la Administración de la Defensa o la puesta en marcha de la gestión de procesos en la Armada, ponen de manifiesto, una vez más, la necesidad de **reforzar la coordinación de esfuerzos, con cobertura institucional e impulso político**, dadas las implicaciones que la simplificación e informatización presenta en el conjunto de la organización, teniendo en cuenta la orientación al ciudadano y a la empresa, de buena parte de la actividad de este complejo y relevante Ministerio.