
Nuevos enfoques en el diseño y la dirección de las políticas públicas



MODERNIZACIÓN DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

LOS CAMBIOS EN LOS MODELOS DE GESTIÓN DEL MINISTERIO DE INDUSTRIA, ENERGÍA Y TURISMO

ENRIQUE HERNÁNDEZ BENTO

Subsecretario
Ministerio de Industria, Energía y Turismo

La revista de Economía Industrial (EI), que edita nuestro Ministerio, ha decidido abordar un nuevo número monográfico enmarcándolo bajo el sugerente y amplio tema de *Nuevas Políticas Públicas*. El nuevo número dedica lo esencial de sus contenidos a aportaciones monográficas sobre gestión pública a cargo de los funcionarios del departamento que en las tres últimas jornadas han llevado a cabo programas de formación en los Estados Unidos, gracias a las Becas Fulbright puestas en marcha por la Subsecretaría. Para este monográfico me ha solicitado al Director de EI unas palabras introductorias que acepto –como un honor– con agrado.

Por encima de la política coyuntural que asume cada equipo en cada legislatura, corresponde a la Subsecretaría –como función indeclinable– preservar la gestión y garantizar la neutralidad y, sobre todo, la eficacia del aparato administrativo. Hace varios años, un conocido ministro de la Transición dijo, en términos coloquiales, que «la buena Subsecretaría es como la buena digestión; si funciona bien, casi nadie la percibe». Como Subsecretario, por tanto, me toca antes que nada mantener el buen funcionamiento de la «sala de calderas» de nuestra empresa, es decir ejercer la jefatura interna del departamento en materia de estructuras, normativa, procedimientos, recursos humanos, presupuestos y gestión económica, y la garantía de los servicios básicos, incluida la coordinación y buen funcionamiento de todos sus equipamientos y efectivos.

Al servicio de las políticas sectoriales del Ministerio, la Subsecretaría provee de medios e instrumentos a las unidades y le toca impulsar políticas transversales, entre otras las de modernización de la gestión. En esa esfera quisiera aprovechar la oportunidad que me brinda este número de la EI para presentar algunas iniciativas que, en un contexto de restricciones, vengo impulsando en esta legislatura. Todas ellas están en línea con el espíritu de la Comisión de Reforma de la Administración Pública (CORA) que debo resumir en el lema –que repito a todos– de «hacerlo mejor con menos».

Con carácter previo quisiera sentar una premisa de partida: mi convencimiento de la necesidad de un profundo cambio organizativo en las Administraciones Públicas, también en la Administración General del Estado, y mi confianza en el papel esencial de las organizaciones administrativas en la dinámica de su propia modernización. Me permito dudar de la eficacia de agentes externos para inducir ese cambio y por el contrario estoy con-

vencido de las potencialidades propias si, desde los máximos responsables políticos, acertamos a inducir, motivar, incentivar y sostener los factores de cambio. Como en el oficio de la piedra la clave es golpear con habilidad en las líneas de apertura siendo sensibles a los sonidos para identificarlas, en nuestras organizaciones administrativas, aparentemente tan cerradas y compactas, hay que saber identificar los síntomas y los factores de cambio e impulsarlos ya que lo demás, como en la cita bíblica, «se dará por añadidura». Sobre esa premisa se apoyan las iniciativas internas que he emprendido y que pretenden servir a cuatro directrices estratégicas:

- Reducción de costes sin detrimento del servicio.
- Mejora de la cultura organizativa y de gestión.
- Profesionalidad, responsabilidad y transparencia.
- Compromiso con la calidad.

De estas iniciativas me referiré a continuación, de modo selectivo, a tres cuestiones: la formación, la dirección por objetivos y los avances TICs. Debo subrayar, para contextualizar esas tres iniciativas internas, que no debemos perder de vista que nuestra primera prioridad de gestión en esta legislatura ha sido el ajuste brusco de los gastos, de todo tipo, para cumplir la senda financiera fuertemente restrictiva que el Gobierno nos ha marcado, especialmente en los ámbitos de la Subsecretaría (personal, gastos corrientes, transferencias e inversiones). Desde 2012 los presupuestos del Ministerio reflejan drásticamente el proceso de saneamiento de ajuste del gasto público, con una reducción en 2014 sobre 2012 del 52,9% de los recursos, teniendo que atender acciones sectoriales de gran calado, como la reforma energética, con dotaciones concretas para el déficit de tarifa y los desequilibrios financieros del sector, la reforma del sector de las telecomunicaciones con los costes de implantación del nuevo marco regulatorio para la extensión de nuevas redes de telecomunicaciones y la entrada de la 4G, el Plan Nacional e Integral de Turismo para mejorar la competitividad del sector turístico, el plan PIVE, para reactivar la industria automotriz, y un largo etcétera de acciones que han precisado de prioridad presupuestaria.

FORMACIÓN

Sobre las nuevas iniciativas internas, mi primera reflexión es sobre la formación y sobre el esfuerzo selectivo de nuestro Ministerio en la mejora de su capital humano. Parto del convencimiento de que la formación, más en concreto la formación continua, es el principal resorte de una buena salud de la organización ya que, como expresaba el famoso compositor británico Edward Britten, «aprender es como remar contra corriente: en cuanto se deja, se retrocede». Estoy persuadido de que la formación, además de ingrediente imprescindible de la salud organizativa, es la más importante herramienta de cambio, y ello especialmente en el ámbito las Administraciones Públicas donde la aplicación de otros instrumentos más directos siempre resultará difícil.

Entiendo las políticas de formación de nuestros efectivos en una doble dimensión, en una perspectiva más general y masiva, fundamentalmente de recualificación técnica, y especialmente en las dos brechas más significativas de nuestro personal, los avances en el área de la sociedad de la información y el dominio operativo de los idiomas, especialmente del inglés, y, desde una perspectiva más selectiva, la formación en técnicas y aptitudes para la mejora de las organizaciones y el trabajo colectivo. En esta segunda dimensión, a su vez, quisiera resaltar nuestro empeño en la formación directiva, para mí un elemento catalizador del cambio institucional que pretendemos.

Plan bianual de Formación 2013/14

La primera dimensión aludida, la oferta general, se concreta en el «Plan bianual de formación». En esta nueva etapa el Plan de Formación lleva como lemas «reinventate, revalorízate» que definen claramente la dirección en la que debe orientarse la formación de nuestros empleados públicos. Con este Plan se trata, como sentenciaba Albert Einstein, no solo de transmitir unos conocimientos y habilidades sino de proporcionar (a nuestro personal) un marco amplio de instrumentos y condiciones en las que puedan aprender. Innovación, personalización y proximidad son los valores sobre los que se sustentan todas las acciones formativas que desde nuestro departamento ponemos en marcha cuyos destinatarios son la generalidad de los empleados.

El contexto de restricción presupuestaria en el que nos encontramos ha afectado a los recursos dedicados a la formación, lo que nos ha obligado, haciendo de la necesidad virtud, a un esfuerzo para que con menos recursos obtener mejores resultados. Así, de una parte, hemos mejorado en la detección de las necesidades formativas y, por tanto, en la mejor adaptación de la oferta a las circunstancias de las distintas unidades, y de otra, hemos reestructurado la oferta reordenándola en tres objetivos estratégicos:

El Plan para el período 2013/2014 se aprobó en enero pasado y atiende a esas tres áreas. La formación para el puesto de trabajo pretender aumentar los conocimientos técnicos de cada uno de los puestos para mejorar la calidad

RECUADRO 1
PLAN BIANUAL 2013-14/OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Desempeño del puesto de trabajo.
- Desarrollo personal.
- Desarrollo de carrera.

en su desempeño, es una oferta muy especializada prevista para todos los ámbitos sectoriales (energía, telecomunicaciones, turismo, industria, etc.), como por ejemplo, los cursos para jefaturas provinciales de Inspección de las Telecomunicaciones.

La formación para el desarrollo personal posibilita la re-cualificación y mejora de las competencias y habilidades profesionales. En este ámbito se imparte formación en idiomas, en informática y en habilidades personales (trabajo en equipo, inteligencia emocional, etc.); de estas ofertas las más demandadas, como antes se ha dicho, son los idiomas y la ofimática. La formación para el desarrollo de carrera va dirigida a conocimientos más transversales que posibiliten la promoción y la carrera mediante el cambio, en su caso, de área de actividad (formación en normativa, recursos humanos, gestión económica y financiera, etc.).

Todas las ofertas de formación son a demanda, lo que significa el desarrollo de la acción formativa en función de las necesidades expresadas por las unidades o por los propios empleados, según los casos. Una parte significativa de la oferta formativa es *online* lo que la hace especialmente conciliable con la jornada, cargas y agendas de cada uno de los alumnos. En lo que se refiere a las dimensiones anuales del Plan, y de acuerdo a los resultados cerrados de 2012, se pueden resumir en 165 acciones formativas anuales con un total de 2.700 participantes, lo que prácticamente duplica nuestro número de empleados, con un total de horas de 78.774 horas de formación.

Comunidad de formadores Internos

Complementariamente al Plan de formación, y en la línea de innovación, es de destacar la puesta en marcha del proyecto «comunidad de formadores internos» en 2013. Su principal objetivo es identificar y poner en valor el capital intelectual existente dentro nuestro Departamento. Para ello, se lanzó una convocatoria dirigida a todos nuestros empleados invitándoles a participar como formadores en la trasmisión de sus conocimientos al resto de la organización.

Más de 70 personas respondieron a esta invitación y 50 de ellos han participado en unas jornadas en las que se han clarificado los objetivos y expectativas de cada uno de los actores y se han planificado sus aportaciones de cara al plan de formación 2014. A día de hoy, todos ellos forman parte de un proyecto que tiene como principios fundamentales la colaboración, el trabajo en equipo y actuar como motor de cambio hacia nuevos modelos formativos que faciliten el desarrollo de nuestro personal. Se trata de un proyecto para poner en valor a las personas y potenciar la inteligencia colectiva como un componente necesario para dar un servicio de excelencia a los ciudadanos, objetivo último del Ministerio.

Formación directiva

Además del ámbito general, la formación directiva es una pieza de especial trascendencia en la mejora de nuestro capital humano. El escalón directivo y pre-directivo (Directores, Subdirectores, niveles 30 y 29, que representan un 8% del total de efectivos) es el segmento que vertebra y cualifica nuestra organización administrativa. Al igual que en las economías nacionales suele decirse que su competitividad depende de la calidad de sus directivos empresariales, considero que en la Administración la calidad de las organizaciones la marca la cualificación y motivación de su escalón directivo.

A esa tarea le he querido dar una especial prioridad como Subsecretario patrocinando el Programa de Formación Directiva (PFD/Minetur 2013©) por el que siento un especial orgullo. Me alegra que la REI se haga amplio eco de esa iniciativa con un artículo de Eduardo Sicilia sobre «Estrategia, liderazgo, gestión personal y visión directiva: la experiencia del PFD/Minetur», y con una detallada descripción en una Nota anexa de este monográfico. Agradezco también que, en este ámbito de la formación directiva, la REI haya tenido el acierto de incluir también un artículo de Antonio Núñez Martín sobre «Claves de liderazgo para el nuevo directivo público» cuya filosofía comparto como demuestra cumplidamente el PFD, iniciativa pionera que es posible se extienda en otros departamentos de la AGE.

En el ámbito de la formación directiva me voy a referir a continuación, de una parte, a este Programa, y, de otra, a las becas Fulbrigh Minetur de las que este monográfico es un excelente reflejo.

PFD/Minetur 2013@.

El Programa de Formación Directiva es una iniciativa piloto para la difusión e intercambio de información y para la formación de los niveles directivos y pre-directivos del Ministerio, desarrollada en colaboración con la EOI, que es para mí una de las iniciativas organizativas más significativa emprendidas por el actual equipo.

RECUADRO 2

PFD MINETUR 2013@/IDEAS FUERZA

- Reequilibrio de la dispersión orgánica.
- Mejora de la identificación colectiva.
- Motivación e inclusión en el equipo.
- Impulso a la gestión.

Al abordar esta iniciativa, partimos del hecho de que nuestro Ministerio presenta fortalezas y debilidades significativas. En el plano de sus fortalezas resulta indudable lo extenso y potente de sus medios tanto en los recursos humanos como técnicos, el grado de cualificación de sus efectivos y el nivel elevado, y sofisticado incluso, de algunas de sus rutinas funcionales, especialmente en sus procedimientos estandarizados tanto en lo que se refiere a las funciones regulatorias como en las numerosas actividades de fomento, especialmente de subvención, que tradicionalmente viene ejerciendo.

En el plano de sus debilidades, como contraparte de la misma moneda, la estructura ministerial presenta una gran extensión y, como consecuencia, una fuerte segmentación orgánica y funcional con el desarrollo, en muchos casos, de culturas organizativas propias (con sedes separadas en algunos casos), y, posiblemente, con desconocimiento entre unidades de los diferentes sectores, con la consiguiente falta de valoración por unas unidades de las actividades de otras. Con un espectro tan amplio de unidades, competencias y problemáticas distintas y dispersas resulta difícil la identidad colectiva siendo en muchos casos la pertenencia a las siglas comunes del Minetur un factor adjetivo y poco trascendente.

RECUADRO 3

PFD MINETUR 2013@/OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Socialización de las políticas departamentales.
- Desarrollo de inteligencia directiva.
- Fomento de la identidad institucional.
- Desarrollo del espíritu de equipo.
- Red personal y profesional.

Sobre este diagnóstico hemos entendido la necesidad de integración, de generar cultura organizativa a nivel departamental y de promover la identidad y el espíritu de equipo pese a las diferencias y a las distancias. Se trataría de obtener mayores sinergias, economías de escalas, capacidad y eficacia, en una estructura administrativa de gran dimensión –en términos relativos– dentro de la AGE. A esos objetivos de fondo se ha orientado el Programa de Formación Directiva que ha pretendido crear una dinámica de puesta en común de información, de eliminación de celos, de comprensión y confianza mutua, y de motivación. Se pretende fortalecer la percepción de pertenencia al Ministerio, la identidad colectiva y la visión en positivo del conjunto organizativo gracias a la puesta en común de la problemática de los cuatro grandes sectores de actividad profesional del departamento, contribuyendo al desarrollo de un entorno institucional integrado, confiado y cooperativo.

La Subsecretaría con esta iniciativa plantea crear estímulos para la mejora organizativa y la pro-actividad del equipo en todos los niveles, compensando, en cierta medida, con actuaciones internas *anticíclicas* la caída de actividad consecuencia de la disminución de recursos que viene sufriendo el Ministerio. La oferta de este programa ha querido ser –en cierta medida– incentivo profesional, al margen de la retribución, y en tal sentido cree la Subsecretaría que ha sido ampliamente apreciado por los participantes.

El Programa que tiene como telón de fondo la mejora continua del personal directivo y pre-directivo, pretende fortalecer el papel de éstos como agentes de dinamización y de cambio en la organización y para ello –como se ha dicho– pretende cubrir un doble contenido, de información y de formación. De un lado, información objetiva sobre el conjunto de las actividades y sectores del Ministerio, y, de otro, formación directiva y capacitación subjetiva en

aspectos tales como liderazgo, motivación, relación, comunicación, negociación, trabajo en equipo, toma de decisiones, etc. Con ambas dimensiones hemos construido una oferta para el desarrollo de la capacidad directiva de nuestro personal tanto para que aumenten sus conocimientos, como, y sobre todo, para que mejoren su capacidad de hacer, de integrar y de resolver.

En las fechas en que se publique este artículo el programa estará finalizando. Se habrán desarrollado más de 120 horas lectivas, en 19 sesiones ordinarias, una docena de debates y sesiones complementarias, múltiples visitas técnicas y diversas sesiones de *coaching* con un elevado nivel de seguimiento y con una alta satisfacción de los alumnos. El éxito de la iniciativa aconseja a la Subsecretaría estudiar una nueva convocatoria en el próximo año, en este caso para los niveles 28 y 29, al mismo tiempo que se considera la posibilidad de dar continuidad a la dinámica del grupo actual mediante el desarrollo de una iniciativa más selectiva de encuentros cuyo formato y contenido se encuentra en estudio.

Becas Fulbright MINETUR

La convocatoria Fulbright/Minetur es otro elemento, en este caso muy selectivo, de nuestra formación directiva. La actual oferta de becas tiene su origen en el nuevo convenio de 31 de marzo de 2006, de colaboración en el Programa Fulbright, firmado por la Subsecretaría en sustitución del anterior de 18 de febrero de 2002 de la Secretaría de Estado de Comercio y Turismo para el período 2002/2006. Aquel Convenio, como sus antecedentes desde los años noventa, abría esta formación de alto nivel académico solo a funcionarios de Comercio con cargo a sus propios créditos.

En el nuevo Convenio de 2006 se contemplaban un máximo de 5 becas anuales, 2 Becas de Comercio, en el ámbito de la entonces Secretaría de Estado de Comercio y Turismo, y 3 para Telecomunicaciones y Sociedad de la Información, con cargo a los créditos de la Subsecretaría. Las becas de Comercio, que se habían venido haciendo efectivas en número de dos anuales, se continuaron rigiendo por su régimen específico. Por su parte, las becas con cargo a la Subsecretaría (en principio para el área de Telecomunicaciones) no se convocarían hasta tres años más tarde.

En 2009, a impulsos de la Subsecretaría y con el propósito de ampliar los ámbitos formativos, se acuerda en el seno del Comité Paritario Fulbright, hacer efectiva la convocatoria de 3 becas adicionales para abarcar, además de Comercio que contaban con convocatoria en marcha, áreas como telecomunicaciones y sociedad de la información, energía, industria (en su sentido más amplio) y desarrollo empresarial, incluidas las pequeñas y medianas empresas, entre otras.

RECUADRO 4 BECAS FULBRIGHT/OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Selección profesional sectorial.
- Formación de alto nivel.
- Reinversión interna.
- Fortalecimiento del liderazgo corporativo.

Desde 2009, hasta ahora, pese a la incidencia de la crisis presupuestaria, se han sucedido cuatro convocatorias con cargo a las cuales se ha formado en los Estados Unidos un grupo seleccionado de funcionarios, de las distintas áreas (energía, telecomunicaciones, industria, etc.) que luce brillantemente en las páginas de este monográfico de la REI.

En relación con estas becas reitero mi compromiso de mantener esta oferta selectiva en la idea de seguir formando en el Ministerio una élite de jóvenes funcionarios con alta cualificación que sirva de base, a medio y largo plazo, para las tareas directivas de máximo nivel en nuestra organización. Me constan la preparación, empuje y motivación de esta cohorte de titulados en los Estados Unidos y confío en el éxito a largo plazo de la inversión que venimos haciendo estos años.

DIRECCIÓN POR OBJETIVOS (PROYECTO GEO)

Bajo la directriz de la mejora de la cultura organizativa, la profesionalidad, y responsabilidad y transparencia, y el compromiso con la calidad quiero referirme, en segundo lugar, a la introducción de la dirección por objetivos (DpO).

El «Proyecto GEO» es un modelo de dirección por objetivos desarrollado durante 2012, implantado como piloto en la Subsecretaría en 2013 y con vocación de continuidad y generalización en 2014. Sobre este Proyecto se recoge en el monográfico un artículo detallado de la Subdirectora de la Inspección General de Servicios y Atención al Ciudadano, Luisa Berrio.

El origen de este modelo está en el proyecto implantado con éxito en mi etapa en la Intervención General de Canarias desde 2010 que se sigue desarrollando en la actualidad. Con este Proyecto queríamos inducir cambios en nuestra organización para pasar de un modelo de gestión basados en procesos formales a un modelo que involucre a todas las unidades en la consecución de objetivos. Tenemos que conseguir que todos los gestores que, con frecuencia, solo se preocupan de los procedimientos, se comprometan con los resultados y asuman como responsabilidad propia los objetivos de la organización.

Inspirado en la experiencia canaria, con el GEO he tratado de importar un modelo en una unidad muy diferente, como es la Subsecretaría, aprovechando todo lo que pudiera valer de esa experiencia e innovando y supliendo aquello que no fuera adaptable. Además del análisis de esta experiencia, desde febrero de 2012 hemos iniciado un proceso de reflexión y de estudio de distintos sistemas y metodologías puestas en práctica en otras Administraciones Públicas que pudieran ser aplicables a la Subsecretaría. Todo ello para facilitar un proceso, para mí fundamental, de cambio de mentalidad y, en definitiva, de cambio cultural centrado en la:

RECUADRO 5
PROYECTO GEO/OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Orientación a resultados.
- Automotivación personal.
- Planificación, seguimiento, y evaluación.

Una característica del Proyecto GEO es que ha sido desarrollado con medios propios de la Subsecretaría sin recurrir a externalizaciones de auditorías que no resultaban adecuadas en un contexto de ajuste presupuestario. Además de por un motivo puramente económico, en la convicción, que ya he expresado, de que son los propios empleados públicos los que mejor conocen su organización y son los más indicados para imaginar cambios o mejoras en la gestión.

En el Proyecto GEO están participando las diez subdirecciones generales que integran la Subsecretaría y la Secretaría General Técnica, así como el Gabinete Técnico del Subsecretario, afectando a las más de 500 personas que componen estas 11 unidades con rango de Subdirección. El proyecto se concibe como un modelo intermedio de planificación y gestión administrativa porque se consideró que el desarrollo de un programa de mayor envergadura, como hubiera sido un Plan estratégico hubiera demandado más tiempo para su diseño y puesta en práctica y quizá hubiera sido imposible realizarlo con medios propios en tan corto plazo de tiempo.

Otro factor por el cual se optó por este modelo es el de que al tener un carácter fundamentalmente técnico, relacionado con la gestión y funciones de las unidades, y no un alcance político, permitiría su continuidad en el tiempo si logramos asentarlo como instrumento de gestión.

El Proyecto GEO se concibe, pues, como un modelo sencillo de planificación, ya acuñado con éxito en otras organizaciones, que trata de alinear la actuación de la Subsecretaría de forma descendente. Partiendo de unas líneas estratégicas de la Subsecretaría, que deben orientar las funciones de las unidades que la componen, y una vez contextualizada su actividad éstas deben establecer objetivos generales a cumplir, de forma que puedan evaluar su actividad, y objetivos individuales para medir la evaluación del desempeño de las personas que las integran.

El Proyecto GEO se encuentra en la fase de seguimiento de los objetivos propuestos para 2013, por lo que las conclusiones sobre el desarrollo del GEO durante este año no se podrán extraer hasta que, transcurrido 2013, se realice una evaluación final; no obstante ya se vislumbran fortalezas y debilidades del proyecto GEO.

El Proyecto GEO no debe quedar en una experiencia única de la Subsecretaría y limitada solo a la definición de objetivos. Mi propósito –con los tiempos y desarrollos necesarios– es llegar a más en el conjunto del Ministerio. De una parte a ligar «objetivos por unidades» con «cargas de trabajo por unidades», de otra a encadenar cargas de trabajos y RPT, y, finalmente vincular cargas de trabajo y «evaluación de desempeño», y ambos conceptos, a su vez, con los incentivos retributivos disponibles. Entiendo la Dirección por Objetivo como un proceso para trabajar en el horizonte final de hacer a nuestra organización más eficiente en el ejercicio de sus funciones, más equilibrada y justa en sus relaciones de trabajo, generando un nuevo clima de relaciones. En esa línea, en el marco de la DpO animo a todos –con las famosas palabras de Roosevelt en el New Deal– a hacer de cada paso una meta y de cada meta un paso, sin prisas pero sin pausa, en los dos próximos años de legislatura.

RECUADRO 6
PROYECTO GEO/FORTALEZAS Y DEBILIDADES
Fortalezas

- La implicación de la dirección no sólo en el impulso del proyecto sino en su desarrollo.
- La colaboración y el esfuerzo de todas las unidades implicadas, propiciados por el carácter participativo del mismo.
- El conocimiento de las líneas estratégicas de la dirección y los objetivos y proyectos de trabajo del resto de unidades.
- El impulso a las unidades a hacer una reflexión sobre sus funciones, estructuras, organización y personal, establecer prioridades y detectar mejoras.
- Las alianzas estratégicas entre unidades de la Subsecretaría y las sinergias permitidas.

Debilidades-Mejoras

- El Proyecto está suponiendo una carga de trabajo adicional; en el futuro se debe trabajar en su simplificación.
- La formulación de objetivos e indicadores debe ser revisada y mejorada. En 2014 hay que centrarse en ello en base la experiencia adquirida.
- En 2014 el Proyecto debe consolidarse como un proceso útil para el logro de resultados y como instrumento al servicio de las unidades; debe interiorizarse por las unidades y el personal y superar las debilidades de su primer ensayo.

AVANCES TICs

En tercer lugar, sobre las mejoras de la gestión y la calidad y transparencia, quiero referirme a otro de los elementos de nuestra dinámica organizativa que es la intensificación en el uso efectivo de las tecnologías de la información y de las comunicaciones (TICs). Sobre el tema se publica en este monográfico un amplio artículo de la Subdirectora Adjunta, Rocío Montalbán.

Estoy convencido, en los términos del informe de la Comisión de Reforma de la Administración Pública (CORA), de junio 2013, que «las TIC se han convertido en uno de los ejes sobre los que se puede articular una transformación de la Administración General del Estado», y que nuestro Ministerio, por razón de sus competencias, debe ser un referente en el seno de la AGE de los avances en esta materia. Para enmarcar las principales iniciativas que estamos abordando, quisiera enumerar nuestros cuatro objetivos estratégicos en la materia.

RECUADRO 7
TICs/OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Fortalezas

- Mejora de la calidad de los procesos.
- Aumento de la productividad.
- Reducción de costes de los equipos.
- Avance en la transparencia.

Estos objetivos se pueden sintetizar en una idea fundamental, mejorar la calidad del trabajo potenciando las capacidades, iniciativas y posibilidades de nuestro personal. En ese horizonte las TICs son actualmente el factor fundamental para abrir caminos que la Subsecretaría está decidida a experimentar y promover. La intensificación en el uso de las TICs es una apuesta temprana de nuestro Ministerio, en la que quiero persistir, haciendo honor a las palabras de Francis Bacon que «el presupuesto del éxito es la prontitud de las decisiones», aunque lógicamente dentro de los límites que impone la coyuntura presupuestaria.

En ese contexto financiero todos los desarrollos TICs lo hacemos previo cálculo del retorno de la inversión y bajo la garantía de uso apropiado de los recursos, como una exigencia básica de ética pública y de buena gestión corporativa. Somos conscientes de que los avances en la digitalización tienen que ser fruto de un compromiso entre la rentabilidad económica, la simplificación de la tramitación en búsqueda de la eficiencia y la garantía de seguridad y fiabilidad. Y es por ello que en la selección de proyectos informáticos que se realiza en el Ministerio aplicamos, en ese sentido, una estricta metodología de selección para evaluar la conveniencia e impacto de los nuevos retos.

Mejorar la calidad de los procesos

Desde el punto de vista interno el primer objetivo del desarrollo TIC es mejorar la calidad de los procesos administrativos, dinámica en la que el Ministerio lleva varios años en una primera línea del desarrollo de la administración electrónica en la AGE, ámbito que impulsa nuestro Ministerio a través de la Secretaría de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información. Dentro de esta línea en la Subsecretaría pretendemos el objetivo Ministerio Sin Papeles que se concreta en proyectos tales como la gestión electrónica, la factura electrónica, las mejoras en la tramitación normativa interna o el intercambio electrónico de expedientes con otras Administraciones (e-Balduque), etc.

Los beneficios del uso de la Administración electrónica tienen un impacto directo en el ahorro. Como ejemplo, sabemos que una tramitación presencial tiene un coste para el usuario de 80 euros mientras que una electrónica son 5 euros lo que supone una reducción de coste para las empresas del 94%, estimándose una repercusión anual de 3.000 millones de euros basada en el uso intensivo de los 20 servicios más destacados de la AGE.

RECUADRO 8 MEJORAR LA CALIDAD DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS

Ministerio sin papeles

En nuestro departamento son varios los servicios informáticos utilizados como pasos para avanzar hacia el horizonte del Ministerio Sin Papeles. Entre los más extendidos, la firma avanzada electrónica, con un ratio de dos millones anuales, que ha permitido introducir la cultura de la gestión digital y preparar la interrelación exclusivamente en modelo electrónico. En este sentido conviene resaltar los avances en los principales procesos por un lado las subvenciones y ayudas en materia de industria, energía, turismo, telecomunicaciones y sociedad de la información y, por otro, la contratación y facturación de servicios por el propio Ministerio.

Factura electrónica

En el Ministerio disponemos de una plataforma de recepción de facturas en formato factura-e en pleno uso y, en la actualidad, está integrándose con el recientemente creado Punto Único de Recepción de Facturas (PURF), liderado por el MINHAP, para que los proveedores envíen facturas electrónicas a órganos de la AGE y consultan el estado de esas facturas.

Tramitación normativa

El proyecto Norte, previsto para entrar en funcionamiento en el primer trimestre de 2014, es un ambicioso intento de incorporar las herramientas colaborativas electrónicas a la tramitación interna de normas y actos. Se trata de facilitar, por primera vez, un instrumento de gestión y seguimiento único para todas las áreas –sectoriales y transversales- del Ministerio, con el objetivo último de incrementar la eficiencia, coordinación, trazabilidad y control sobre los expedientes normativos. Además del proyecto Norte, se ha sustituido la forma tradicional de remisión en papel de expedientes al Consejo de Estado por el envío electrónico a través de servidores con servicio FTP, lo que permite que los expedientes se encuentren a disposición del Consejo en el mismo momento en que la orden de consulta ha sido firmada y en un soporte que permite que puedan ser inmediatamente accesibles.

E-Balduque

Dado que la tramitación de expedientes administrativos habitualmente no afecta a un único Ministerio, como es el caso de las relaciones con el Ministerio de Justicia, se hace imprescindible trabajar en la interoperabilidad entre organismos. Un avance significativo en nuestro Ministerio es el uso de e-Balduque como sistema de generación de expedientes, incluyendo índice electrónico, documentos electrónicos originales y versiones imprimibles de los mismos con marca de agua de foliado.

Aumentar la productividad en el puesto de trabajo

El segundo de nuestros objetivos estratégicos es aumentar la productividad en el puesto de trabajo para el que estamos desarrollando, además de iniciativas comunes de extensión de la ofimática, algunos proyectos singulares que refuercen el acceso a los servicios en movilidad tales como la el Teletrabajo, la Oficina Móvil y el uso de dispositivos personales para acceso a la red del Ministerio.

En el teletrabajo la función del puesto de trabajo, en todo o en parte, se desarrolla fuera de las dependencias de la Administración con apoyo de las TICs. La finalidad es mejorar la organización del trabajo y el rendimiento reduciendo costes y desplazamientos a la vez que se facilita la conciliación del desarrollo profesional con la vida personal y se mejora de la productividad del tiempo del empleado público. El teletrabajo, además, permite un seguimiento y evaluación del rendimiento mucho más preciso. Por otro lado promovemos el uso de dispositivos personales para

acceso a la red del Ministerio. Partimos del hecho de una cada vez más difusa frontera entre el uso laboral y particular, en consonancia con la mayor movilidad, y de la flexibilidad demandada por los funcionarios, que esperan poder utilizar cualquier terminal para acceder a los recursos informáticos corporativos, tales como el correo electrónico y documentos en red, lo que aumenta su productividad y eficacia en cualquier tiempo y circunstancia, sobre todo en los niveles medios y altos de la organización.

**RECUADRO 9
AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN EL PUESTO DE TRABAJO**

Teletrabajo y Oficina Móvil

En el ámbito de la Subsecretaría apostamos por el teletrabajo aprobando un programa piloto mediante Resolución de fecha 26 de junio de 2012, enmarcado en el Acuerdo Marco Europeo de Teletrabajo, de 16 de julio de 2002 y en la Orden APU/1981/2006 por la que se promueve la implantación de programas piloto en los ministerios. Este programa no ha supuesto incremento de gasto, de un lado, porque se ha articulado a través de la Oficina Móvil; y de otro, porque el teletrabajador dispone del equipo informático personal y de comunicaciones necesarios.

La implantación del teletrabajo tiene un componente técnico para facilitar que el personal pueda realizar su labor profesional fuera de la oficina con los recursos disponibles en el centro de trabajo. Tanto la Oficina Móvil, que constituye el portal Web de acceso a los servicios TIC y a las aplicaciones corporativas, como el uso de herramientas de colaboración y comunicaciones unificadas, han sido claves en nuestro Ministerio para el éxito en esta fase piloto. El programa de teletrabajo ha sido valorado de forma muy positiva por todos los participantes que han destacado, entre otros aspectos, el grado de satisfacción con respecto a los objetivos, el positivo impacto global en la unidad, la utilidad de la plataforma informática y de la asistencia y apoyo técnico, la buena coordinación con los superiores y la organización del trabajo etc. Dado el éxito del programa pretendemos extenderlo a otras Unidades del Departamento.

Uso de dispositivos móviles personales (*Bring Your Own Device*)

Tenemos en curso la aprobación de una nueva Instrucción sobre Seguridad de la Información que incorpore la posibilidad de que todo el personal se adhiera a esta estrategia BYOD, salvaguardando la operatividad y seguridad. En el Ministerio estamos favoreciendo esta tendencia, a efectos operativos, de mejora de la productividad del personal con un único dispositivo con distintos usos, y, a efectos económicos, de reducción en los costes de adquisición de terminales, con un plan específico de adecuación de infraestructuras.

Reducir costes

El tercer objetivo estratégico es reducir costes aprovechando las ventajas del mercado de nuevas tecnologías. De acuerdo con esta directriz en el Ministerio de Industria, adelantándose a otros organismos públicos con gestión más tradicional, estamos abordando una nueva forma de prestación TICs basadas en la Computación en la nube (cloud computing) y en la Consolidación de servicios e infraestructuras comunes.

**RECUADRO 10
REDUCIR COSTE DE LOS EQUIPOS APROVECHANDO EL MERCADO**

Cloud computing

La nube ofrece, potencialmente, mayor grado de disponibilidad del servicio una vez alcanzada una masa crítica que permita beneficios de calidad de servicio a menor coste, pero exige nuevos métodos de diseño de los servicios TIC y de gestión de riesgos. En el MINETUR utilizamos los servicios comunes prestados en la nube privada de la Administración, conocida como red S.A.R.A., entre los que destacan algunos como el sistema de validación de certificados electrónicos y firma electrónica (@firma) o el sistema de intercambio electrónico y validación de datos entre administración. Pero en el MINETUR también apostamos por el modelo en cloud para otros servicios más innovadores, tales como la Telefonía IP, la distribución de contenidos multimedia o las plataformas de gestión de dispositivos, por mencionar algunos proyectos implantados en el último año.

Consolidación de servicios

En la Subsecretaría venimos practicando la política de dar servicio de forma centralizada a otros organismos con unidades TIC independientes, bien albergando sus sistemas principales, como en el caso del Instituto de Reestructuración de la Minería y el Carbón (IRMC), de la Dirección General de la Pequeña y Mediana Empresa (DGPYME) o del Instituto de Estudios Turísticos (TURESPAÑA) o como centro de respaldo en el caso de la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM). Pero también se prestan a estos organismos otros servicios comunes no sólo a nivel de infraestructuras, también se prestan de forma centralizada. Entre éstos se encuentra el portal del empleado (PRO@), algunas aplicaciones de gestión de recursos humanos, el correo electrónico, el acceso a Internet, la gestión del puesto de trabajo, etc. Estas iniciativas están muy alineadas con el espíritu CORA en cuanto a la eliminación de duplicidades y búsqueda de la eficiencia en el uso de los recursos.

Promover la transparencia

Por último, el cuarto objetivo es el de promover la transparencia. En esta línea en la Subsecretaría estamos comprometidos en la publicación de conjuntos de datos que puedan generar valor económico a las empresas en su reutilización (proyecto *Open Data*) y, además, hemos incorporado el Ministerio a la base DILVE. En España existe un importante número de actores que utilizan la información pública para su actividad empresarial diaria; la información que utilizan es fundamentalmente de tipo geográfico, económico, sociodemográfico o estadístico. Un proceso de apertura de datos públicos (*open data*) es aquel que ofrece los datos de los que dispone la Administración Pública al alcance de todos en formatos digitales, estandarizados y abiertos, y fomentando su reutilización.

RECUADRO 11 PROMOVER LA TRANSPARENCIA

Open data

En el Ministerio de Industria nos encontramos en estos momentos elaborando el informe anual, de acuerdo a las indicaciones del Real Decreto 1495/2011, de 24 de octubre, en el que quedarán reflejados los hitos previos de publicación del plan de medidas de impulso, identificación y selección de los conjuntos de datos publicados en el primer trimestre de 2013 en colaboración con el sector privado. Entre los conjuntos de datos disponibles destacan los relativos a información estadística de distintos ámbitos (turismo, energía, industria, etc.), datos actualizados diariamente con los precios de venta de carburantes en las estaciones de servicio en cualquier punto de la geografía española, información sobre producción eléctrica, sobre minería, información de ayudas concedidas a empresas de diversos sectores productivos o información sobre redes y servicios de telecomunicaciones.

Base DILVE

En julio de 2013, se ha producido la adhesión a la base de datos del Distribuidor de Información del Libro Español en Venta –DILVE– desarrollada por la Federación de Gremios de Editores de España. Dicha adhesión tiene por objeto incorporar la información de las publicaciones oficiales en venta a la plataforma DILVE, con el fin de incrementar la visibilidad de nuestro trabajo a sectores interesados de la sociedad, facilitar la transparencia de la información publicada, divulgar las líneas de actuación de las políticas del Departamento, afianzar nuestra presencia en el mercado nacional e internacional y mejorar la comercialización. Desde julio constan cifras medias de 5.000 consultas mensuales.

CONCLUSIÓN

He resumido en estas páginas algunas de las iniciativas de mejora de la gestión emprendidas por el actual equipo de la Subsecretaría, iniciativas para impulsar, como antes se ha dicho *de abajo a arriba*, la propia dinámica de mejora de nuestra organización. Pretendo en mi función del responsable del «aparato interno» acertar a introducir, con modestia pero con eficacia, cambios que puedan trascender al corto plazo aprovechando el potencial de una gran organización como es el Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Espero que las necesidades más acuciantes de la gestión cotidiana no nos impidan apreciar las posibilidades de avances en la gestión que no deberíamos dejar de escapar entre las manos; en ese espíritu me empeñaré en no hacer honor a la famosa cita «*hay quien atraviesa el bosque y sólo ve leña para el fuego*» que decía de ciertos políticos de su época León Tolstói.

Soy consciente, no obstante, que no es fácil desde la Subsecretaría inducir cambios en una estructura tan amplia como la del Ministerio presionada por el día a día de unas políticas sectoriales de tan alta demanda ciudadana. No obstante persistiremos en las metas de nuestra hoja de ruta para mejorar la cultura organizativa, reducir de costes sin detrimento del servicio, profesionalizar y dar responsabilidad, y conseguir un compromiso de calidad.

En el contexto de contracción presupuestaria y de reducción de efectivos en que nos encontramos pretendo que el conjunto del Ministerio, al margen de esa presión cotidiana, mejore no solo como maquinaria de gestión, sino que haga avanzar también a todos los que integran esta empresa, en todos sus niveles. En ese empeño estoy seguro de estar en compañía, tanto del excelente equipo de la Subsecretaría, comprometido con esos avances, como de la mayoría de los efectivos del departamento, y, especialmente, confío en contar con la complicidad de nuestro escalón directivo. A todos agradezco desde estas páginas su disciplina, colaboración y entusiasmo.