

## Conferencia inaugural

# Gobernanza TIC y la Administración Electrónica

POR JAIME DENIS

**N**avegar con “buen viento y buena mar” es una experiencia maravillosa. Incluso uno llega a pensar que es un buen marino, pero, como escribía Antoine de Saint Exupery, “el hombre se descubre cuando se mide contra un obstáculo”

Así ocurre con las organizaciones. Con recursos suficientes (esto es, con buen tiempo y buena mar) se abre ante nosotros un universo de opciones y nos sentimos capaces de “gobernar el buque” sin más límites que los impuestos por la propia imaginación.

Pero el tiempo y la mar son, por naturaleza, mudables y ahora nos toca gestionar un contexto infinitamente más difícil.

Y de eso precisamente tratan las reflexiones que quiero compartir hoy con vosotros: de cómo gestionar la adversidad.

La primera reflexión es que la ad-

versidad es intrínseca a los negocios humanos.

La adversidad es consustancial a la existencia. Lo que es más novedoso (en términos históricos) es nuestra actitud ante ella: en el siglo XXI, la adversidad nos crispa. ¡No la soportamos!

Pero la realidad es que la vida profesional se mueve en un mar de incertidumbres. El mundo real es un mundo con fricción, en el que la realidad se “resiste” a funcionar como la habíamos imaginado o planificado.

Tenemos que ser conscientes de que la plena certidumbre no existe y que, para navegar en este proceloso océano, solo dispondremos de las “islas de lucidez” que nos aporte el conocimiento.

La segunda reflexión tiene que ver con nuestra actitud ante la adversidad, la manera de afrontarla.

Cuando analizamos nuestra respuesta ante la dificultad nos encon-

tramos, en mi opinión, con tres actitudes básicas:

\* Podemos “ignorar el problema”, mirar para otro lado y posponer las decisiones importantes, pensando que tal vez el azar, por sí solo, cambie las condiciones de contorno y nos evite “el mal trago”. Mientras tanto, colmatamos nuestro tiempo y nuestros recursos con otras tareas más irrelevantes, pero agradables. El castellano tiene un verbo realmente preciso para definir este comportamiento: procrastinar.

\* Podemos, de un modo consciente, “resignarnos”, pensando que el asunto nos supera y trasladar “hacia arriba” cualquier posible solución.

Siempre pensé que la resignación no era una actitud aceptable bajo ninguna circunstancia, pero he de confesar que -al menos en un caso- alguien me hizo dudar de ello.

Hace unos meses, visitando el convento de San Clemente en Tole-



do (cuenta la leyenda que allí se elaboró el primer mazapán toledano, así que pueden imaginar cuál era el objeto inicial de mi visita), tuve ocasión de mantener una larga conversación con la Reverenda Madre encargada de enseñar el convento. Era una persona mayor, cargada de paz y de sentido común.

En algún momento de la conversación le pregunté si no le preocupaba que la falta de vocaciones -apenas si quedaban monjas en el convento- pusiera en peligro la propia continuidad de la vida conventual.

Su respuesta me desconcertó: me recordó que el convento -fundado en el siglo XIII- había pasado a lo largo de su historia por circunstancias infinitamente más adversas que las actuales y que si, finalmente, se destinaba a otro menester pues sería porque así lo había dispuesto la Divina Providencia y que, por tanto, sería lo más conveniente.

En efecto, trasladaba “hacia arriba” el problema, pero convendrán conmigo que, en este caso, “el de arriba” sí tenía realmente capacidad para resolverlo.

Para el resto de los casos, sigo pen-

sando que resignarse es una posición de riesgo, cuando no letal.

\* Pero también -y sobre todo- podemos “reaccionar” ante la adversidad.

“No te inclines ante la adversidad -decía el poeta Virgilio- más bien oponte audazmente a ella; tanto, cuanto tu suerte te lo permita”.

La biología nos ofrece muchos ejemplos de esta actitud...

Quizás el centro más singular del Instituto Nacional de Técnica Aeroespacial es el Centro de Astrobiología. Es un Centro Mixto CSIC-INTA cuya misión es realmente atractiva: conocer el origen de la vida.

Esto es, entender cómo se produce el paso de una “bolsa de moléculas complejas pero inertes” a algo que llamamos “ser vivo”.

Una de las líneas de investigación de este Centro es el estudio de los extremófilos, que son los seres vivos capaces de vivir en condiciones realmente hostiles. Entender los mecanismos que los gobiernan nos amplía enormemente nuestro conocimiento de la vida.

Entre todas estas formas de vida hay una realmente singular: la “dei-

nococcus radiodurans”, conocida en el argot de los biólogos como “Conan, la Bacteria”.

“Conan, la Bacteria” (1), puede sobrevivir en medios ácidos, con frío y calor extremos, en el vacío, en una atmósfera deshidratada o con niveles de radiación 3.000 veces más intensos que los que bastarían para matar a un ser humano. De hecho, casi podría ser capaz de vivir en Marte...

El secreto de “Conan, la Bacteria”, la razón de su resiliencia, es que -por un mecanismo aún no completamente entendido (2)- es capaz de auto-repararse, reensamblando correctamente los trozos de su ADN. Todo un prodigio.

La resiliencia (3) es un término polisémico y uno de sus usos recientes hay buscarlo en Física: es una propiedad de los materiales que, en cierta forma, mide la capacidad de un material para recobrar su forma original después de someterse a una deformación (claro, siempre que ésta no se sobrepase el límite de deformación plástica...). En cierta forma, la resiliencia convierte la “energía de deformación” en “fuerza creadora”...

El concepto de resiliencia (tanto en el dominio de Física como en el de la Psicología) y el diseño “resiliente” de “Conan, la Bacteria” nos dan una lección muy interesante: nuestras organizaciones y, en consecuencia, nuestros sistemas de información, deberían estar diseñados para resistir, para ofrecer continuidad, para estar siempre disponibles (aunque fuera de forma degradada), aún en las condiciones más adversas.

Y quizás uno de los factores para conseguir este objetivo es

–paradójicamente– que los sistemas deberían costar poco...

La tercera reflexión es muy pragmática: la adversidad es una excelente oportunidad para eliminar lo ineficiente.

“No hay nada más inútil (incluso diría que no hay nada más tóxico) para nuestras organizaciones que hacer eficientemente lo que no debiera hacerse en modo alguno” (4); consume unos recursos preciosos que tal vez sean vitales para nuestra verdadera misión. Y lo peor es que nadie lo cuestiona...

En circunstancias normales, las organizaciones acumulan formulaciones, prácticas y procedimientos que son auténticas rémoras (en el sentido más clásico del término)

Aprovechemos la adversidad para “hacer de la necesidad virtud”. Revisemos en profundidad cual es la misión de nuestras organizaciones y hasta qué punto estamos dedicando la mayor parte de los recursos al núcleo de nuestro “negocio”.

Decía el poeta romano Quinto Horacio que “la adversidad tiene el don de despertar talentos que en la prosperidad hubiesen permanecido dormidos”.

La adversidad nos hace reaccionar y nos invita a mirar los viejos proble-

mas con ojos nuevos. Nos obliga a ser creativos, a aproximarnos a la realidad de manera diferente.

Pensemos en algunos ejemplos cercanos:

¿Cuántos sistemas distintos de gestión de expedientes de gasto tenemos en la Administración General del Estado? ¿Cuánto nos cuesta su desarrollo y su mantenimiento anual? ¿Cuánto cuesta el proceso de aprendizaje de los usuarios cuando cambian de un ministerio a otro?

Y lo que es más preocupante, ¿hay alguno de esos sistemas de información y gestión de expedientes de gasto que sea realmente completo y plenamente satisfactorio?

¿Cuántas implementaciones diferentes tenemos de sistemas para la Administración Electrónica?

¿En cuántos Centros de Proceso de Datos diferentes estamos ejecutando la misma versión de la nómina? ¿No deberíamos concentrar esta función en un sitio único? ¿Realmente pensamos que “perdemos autonomía” porque alguien se encargue de ejecutar cada mes la nómina de nuestra organización?

En los próximos años nos enfrentaremos a presupuestos restrictivos y deberemos tener una estrategia muy clara para abordar esta dificultad que, en mi opinión, pasa por:

\* Eliminar los gastos. El esfuerzo de eliminación de costes innecesarios debe ser sistemático y recurrente. Casi obsesivo.

\* Garantizar lo esencial. Seguro que tendremos otros proyectos realmente atractivos, pero tendrán que esperar. Elegir es sacrificar. Sacrificar no es agradable, pero será absolutamente necesario.

\* Compartir costes entre Centros Directivos, agrupando equipos, explotando conjuntamente los sistemas

y desarrollando aplicaciones de forma cooperativa. Cualquier inversión en esta dirección producirá ahorros inmediatos.

\* Trasladar parte del esfuerzo de reducción de coste a nuestros proveedores. Ellos son nuestros “socios tecnológicos” y deberían ser solidarios cuando nuestros recursos se reducen.

\* Aplanar la financiación. La ley contempla fórmulas de colaboración público-privada que permiten distribuir la inversión en un periodo más amplio, evitando la estrangulación.

La cuarta y última reflexión es que la adversidad, sobre todo, es un desafío.

“No hay nadie menos afortunado que el hombre a quien la adversidad olvida, pues no tiene oportunidad de ponerse a prueba” decía Lucio Anneo Séneca.

Preparemos nuestras organizaciones para una etapa más exigente.

Y seamos optimistas, confiemos en nuestras capacidades, que también este problema nos parecerá sencillo cuando lo resolvamos (5)... 🍀

## NOTAS

1 “Meet Conan the Bacterium” en [http://science.nasa.gov/science-news/science-at-nasa/1999/ast14dec99\\_1/](http://science.nasa.gov/science-news/science-at-nasa/1999/ast14dec99_1/)

2 “What Is Best in Life?” en <http://scienceblog.com>

3 Del latín resilio, -ire, ‘saltar hacia atrás’, ‘volver de un salto’, compuesto por el prefijo re- y el verbo salire ‘saltar’.

4 Peter Drucker Quotes

5 Charles F. Kettering (1876 – 1958) inventor americano poseedor de más de 140 patentes, fundador de la compañía DELCO Electronics Corporation (electrónica para el automóvil)

Jaime Denis  
Director general del INTA  
Ministerio de Defensa