

La Dirección General de Armamento y Material se ha volcado en una profunda transformación

LA NUEVA DGAM

DOTAR a las Fuerzas Armadas españolas de los mejores sistemas de armas para que estén en condiciones de cumplir con las misiones asignadas con las mayores garantías de éxito es, sin duda, la razón de ser de la Dirección General de Armamento y Material (DGAM) del Ministerio de Defensa. Para materializar este fin, la DGAM contribuye a definir las líneas maestras de la política de armamento y material, entre las que se encuentran el conseguir el fortalecimiento de la base industrial y tecnológica de la Defensa en nuestro país, prestar el apoyo institucional a las empresas del sector, desarrollar una actividad regulatoria y supervisora del sector defensa, planificar el esfuerzo de Investigación y Desarrollo del Departamento así como gestionar eficientemente las adquisiciones de los recursos de material que nuestras Fuerzas Armadas necesitan.

Con este artículo se pretende dar una visión de su estructura y funcionamiento y de sus partes integrantes que, conjuntamente, confieren solidez e integridad a la organización.

La consecución de los objetivos de la política de armamento y material demanda unas políticas y directrices específicas de actuación que estén relacionadas con la planificación, la Investigación y Desarrollo, la gestión de adquisiciones y el sostenimiento de sistemas de armas, la cooperación internacional y la regulación y supervisión de la actividad industrial nacional en el ámbito de la defensa. Con la materialización de estas políticas se trata de satisfacer las necesidades de las Fuerzas Armadas, al mismo tiempo que se contribuye a conformar una política industrial que permite el fortalecimiento de la base industrial y tecnológica de la defensa. Para alcanzar estos fines, la DGAM dispone de cinco subdirecciones generales, encargadas de gestionar, dentro de sus respectivas áreas de responsabilidad, los recursos y tareas diferenciadas que materializan cada una de las políticas anteriormente enumeradas y que de manera cohesionada permiten cumplimentar la misión global de la Dirección General.

De manera generalizada, se asocia la DGAM a la gestión de los principales programas de adquisición de sistemas de armas, aunque como ya se ha señalado el proceso es más amplio y complejo. A este respecto la DGAM cuenta con la Subdirección General de Gestión de Programas, donde están encuadradas las Oficinas de Programa encargadas de la gestión técnica de los Programas de Obtención, Modernización y Sostenimiento



**Teniente general
Juan M. García
Montaño**
Director general
de Armamento y
Material

Común. Las oficinas de programa se integran, en función de su naturaleza específica, en las denominadas Jefaturas de Sistemas (Terrestres, Aéreos, Navales, y Conjuntos), asistidas técnicamente por una Jefatura de Ingeniería que las proporciona apoyo transversal. Sus cometidos son altamente técnicos y sus relaciones funcionales con los Ejércitos y Armada así como con las industrias proveedoras de material de defensa, son estrechas y fluidas.

La Subdirección General de Inspección y Regulación Industrial de la Defensa desarrolla una amplia gama de cometidos relacionados con la actividad y la política de cooperación industrial. Incluyen tareas de gestión y regulación industrial, seguridad e inspección del sector, control de calidad, aeronavegabilidad y la seguridad de la información en poder de las empresas que contratan con el Ministerio de Defensa.

La Subdirección General de Planificación, Tecnología e Innovación, es la encargada de la planificación y programación de las políticas de A&M y de I+D+i del Departamento de forma coordinada y coherente con los Objetivos de Capacidades Militares definidos en el Proceso de Planeamiento de Fuerza del Estado Mayor de la Defensa (EMAD), aspecto clave y vital para mantener un nivel tecnológico avanzado con la mirada puesta en el futuro. Realiza, además, una labor constante de observación y prospección tecnológica, e igualmente mantiene unas estrechas relaciones de comunicación con la industria, tanto nacional como internacional, así como con las agencias multinacionales de I+D.

La Subdirección General de Relaciones Internacionales, constituye el principal canal de comunicación con las autoridades de Defensa de otros países en materia de armamento, y materializa la presencia de la DGAM en el exterior. Es por ello el principal representante en organizaciones multinacionales en materia de armamento tales como la Agencia Europea de Defensa (EDA), el Comité de los Directores Nacionales de Armamento (CNAD) de la OTAN y muchas otras, y apoya la labor de la Dirección General de Política de Defensa en estos foros, así como en las relaciones bilaterales con países con los que se comparten intereses.

Además, esta subdirección es un auténtico interfaz con las industrias de defensa, ya que con frecuencia canaliza las peticiones de colaboración hacia nuestras autoridades e, igualmente, actúa en sentido inverso respecto a la industria nacional en relación a la presencia de las mismas en otros países.

Además, esta subdirección es un auténtico interfaz con las industrias de defensa, ya que con frecuencia canaliza las peticiones de colaboración hacia nuestras autoridades e, igualmente, actúa en sentido inverso respecto a la industria nacional en relación a la presencia de las mismas en otros países.



Pepe Díaz

Por último, pero no por ello menos importante, la Subdirección General de Adquisiciones, de muy reciente creación, es la responsable de la gestión contractual de los programas de obtención, modernización y sostenimiento común con los que el Ministerio de Defensa dota a nuestras Fuerzas Armadas.

CENTRALIZACIÓN

El año 2014, constituyó un gran reto para la DGAM al cumplimentarse los hitos marcados por el secretario de Estado de Defensa en su Resolución 320/03967/2014, de 20 de marzo, por la que se acuerda centralizar determinados programas de armamento y material y sus oficinas de programas en la Secretaría de Estado.

El proceso de centralización ha supuesto para la DGAM una transformación orgánica derivada de transitar de un modelo de «dirección centralizada y ejecución descentralizada» del proceso de obtención a otro modelo «dirección y ejecución centralizada». El modelo de «dirección centralizada y ejecución descentralizada» implicaba que la dirección, el planeamiento y el control de todos los programas eran responsabilidad exclusiva de la DGAM, estando delegada su gestión contractual y de ejecución técnica en seis estructuras: los Ejércitos y la Armada, el EMAD, la UME y, en determinadas circunstancias, la propia DGAM.

La necesidad de optimizar la gestión de los recursos asignados, la experiencia propia, así como la de otros países de nuestro entorno en este campo, pusieron de manifiesto que el modelo de gestión anterior estaba agotado y surgió la necesidad de proceder a su reforma buscando delimitar más claramente las responsabilidades, eliminar interferencias en el proceso de toma de decisión y crear una nueva cultura de gestión integral de los programas más profesionalizada.

La situación económica del momento impulsó esta necesidad de transformación y se pasa así a un nuevo modelo donde no sólo las responsabilidades de dirección, planeamiento y el control se encuentran residentes en la DGAM, sino que también son las responsabilidades en cuanto a la gestión de la ejecución

técnica y contractual las que pasan a depender de la DGAM para todos los programas de obtención, modernización y sostenimiento común, manteniéndose el anterior modelo exclusivamente para los programas de sostenimiento específico y, en algunos casos, los de necesidades permanentes.

A lo anterior se une que la Ley Orgánica de Defensa Nacional del año 2005 estableció que el Ministerio de Defensa fuera responsable de la obtención y gestión de los recursos materiales y, posteriormente, la Directiva de Política de Defensa de 2012 señaló de manera clara la necesidad de revisar el sistema de contratación y adquisición de armamento y material.

Pero más allá de consideraciones legales para fundamentar el cambio en el modelo de gestión, subyace una lógica que nos ha llevado a buscar una mejora continua en la administración de recursos para maximizar la eficacia en la gestión de los mismos. El cambio emprendido ha pretendido paliar muchas y variadas disfunciones del sistema de gestión anterior. Se ha buscado obtener unificación de criterios y agilidad y uniformidad en la toma de decisiones, separando claramente los perfiles de proveedor (DGAM) y de usuario (los Ejércitos y la Armada) y reforzando la figura de «cliente único» frente a la industria, que siempre será la DGAM.

Se ha buscado tener una visión global de la situación de los programas y conseguir una mayor eficacia al delinear más claramente las competencias entre lo que definimos «dominio de la necesidad» (Fuerzas Armadas) respecto del «dominio de la solución» (SEDEF/DGAM) a lo largo del proceso de obtención, y ambos del que podríamos denominar «dominio Industrial» conformado por todas las empresas del sector de defensa.

Es importante resaltar que al estudiar el proceso de centralización se valoraron otros modelos vigentes, aunque no se ha replicado ninguno de ellos, pues la línea que se pretende seguir busca adaptarse a nuestros propios objetivos de capacidades, a nuestros recursos y al volumen de programas que debemos gestionar. En suma a nuestras necesidades específicas.

*El nuevo modelo
de gestión
potenciará el sector
industrial de la
defensa*



Hélène Cicourel

El Real Decreto de estructura del Ministerio de Defensa 524/2014 que modifica el Real Decreto 452/2012, por el que se desarrolla la estructura básica del ministerio de Defensa, recoge las modificaciones y nuevos cometidos de la Dirección General, de acuerdo a las nuevas competencias.

ACTUACIONES Y RETOS I+D+i

Por lo que respecta a la investigación y desarrollo, el establecimiento de una adecuada política en el sector defensa, coherente con las necesidades a largo plazo de las Fuerzas Armadas, es un elemento clave y vital para mantener un nivel tecnológico avanzado. Es preocupación del Ministerio de Defensa ayudar a preservar y fomentar la base industrial y tecnológica española. Por ello, desde la Secretaría de Estado de Defensa, a través de la DGAM, se han establecido líneas de colaboración con organismos responsables del I+D+i en España con objeto de aunar esfuerzos y conseguir sinergias que beneficien a todos.

La I+D+i de Defensa debe sustentarse en la capacidad tecnológica e industrial nacional, lo que obliga a orientar adecuadamente el esfuerzo de todos (administración, empresas y universidades) en la misma dirección. Por todo ello, en los últimos años, el ministerio ha liderado diferentes iniciativas y actuaciones al objeto de que las empresas españolas aumenten su competitividad, fomentando su capacidad innovadora y modernizadora, no sólo en los aspectos puramente tecnológicos de I+D, sino también en el ámbito de la mejora de sus procesos de gestión industrial y comercial.

Entre estas iniciativas cabe destacar el documento «Estrategia de Tecnología e Innovación para la Defensa», que se presentó en 2010, con el cual el Ministerio de Defensa ha apostado por la innovación abierta y establece las metas tecnológicas de interés para la defensa. Promueve la participación en el I+D de Defensa de las grandes empresas, PYMES, universidades y centros de investigación (Organismo Público Investigación, fundaciones, etcétera.) buscando ejercer una función coordinadora entre todos y alcanzar la máxima sinergia con la I+D civil; la cooperación internacional es otro de los grandes retos como vía de acceso a nuevas tec-

nologías y para el empleo eficiente de los recursos. Con el afán de aprovechar las tecnologías desarrolladas en el ámbito civil que puedan ser de aplicación en proyectos de interés para el Ministerio de Defensa, el año pasado se volvió a convocar el proceso de selección de proyectos de I+D de interés para la defensa. El Programa de Cooperación en Investigación Científica y Desarrollo de Tecnologías Estratégicas, más conocido como «PROGRAMA COINCIDENTE», constituye una importante herramienta de apoyo a la capacitación tecnológica de nuestras empresas.

CAPACIDADES ESTRATÉGICAS Y POLÍTICA INDUSTRIAL

El Consejo de Ministros, en sesión del 25 de julio de 2014, acordó asignar al Ministerio de Defensa, en colaboración con otros ministerios, el liderazgo de la dirección, el planeamiento, el control y la ejecución de las políticas necesarias para el fortalecimiento y consolidación del sector industrial de la defensa, sector clave para la seguridad y soberanía nacional, al aportar el valor diferencial a los sistemas utilizados por nuestras Fuerzas Armadas.

Enmarcados en este contexto, es evidente que la efectividad de una buena política de A&M necesita de una estrategia industrial que fomente comportamientos eficientes en la base industrial proveedora. La estrategia industrial de la defensa tiene como primera finalidad definir y proteger los intereses industriales de la defensa nacional, que son aquellos intereses del Ministerio de Defensa relacionados con la actividad industrial asociada a la política de Armamento y Material.

Por todo ello, se está diseñando una nueva Política Industrial de Defensa que será explicitada a través de una «Estrategia Industrial de Defensa», que junto a la Estrategia de Tecnología e Innovación de la Defensa, antes mencionada, sirvan para establecer, en el marco de la política de armamento y material, las líneas de actuación e instrumentos necesarios, que permitan la potenciación de la base industrial y tecnológica española, en aquellas capacidades estratégicas de interés para la defensa nacional. En esta línea de definir las prioridades del sector industrial, durante 2014 la DGAM ha realizado un importante esfuerzo para la deter-

minación de las capacidades industriales que se consideran de mayor valor estratégico para los intereses de la defensa y la seguridad nacional. Esta identificación de las Capacidades Industriales Estratégicas de la Defensa y su ligazón con las áreas tecnológicas prioritarias va a permitir que se orienten todos los esfuerzos, incluyendo la I+D, hacia la especialización de nuestra industria en nichos, por supuesto de interés, pero también competitivos y con posibilidades reales de comercialización en el mercado internacional. Se prevé que, en breve, será sancionada la publicación de dicha lista de capacidades y áreas de conocimiento mediante Acuerdo del Consejo de Ministros. De esta manera, la industria nacional sabrá cuáles son las áreas de conocimiento industriales que el Ministerio de Defensa considera como estratégicas y podrá orientar adecuadamente sus investigaciones, sus inversiones y, en general, sus esfuerzos.

PLANIFICACIÓN

En el ámbito del planeamiento, y también con la finalidad de proporcionar una clara referencia para la actividad industrial, se está impulsando la coordinación de la programación de Armamento y Material con los Cuarteles Generales. El fruto, que ya ha empezado a ver la luz, son los denominados «Planes Directores» o planes sectoriales, que son una herramienta para la ayuda a la toma de decisión estratégica a medio y largo plazo en cuanto a la adquisición de capacidades y sistemas de armas.

El pasado mes de marzo fueron presentados públicamente los planes directores de helicópteros y vehículos aéreos remotamente tripulados (RPAS). Asimismo, se han iniciado las actividades para abordar la elaboración de un plan director de misiles y está en marcha la elaboración de un plan director de sistemas espaciales.

APOYO INSTITUCIONAL

El apoyo a la industria española de defensa, en el ámbito de la cooperación internacional en armamentos, se asienta en tres líneas principales de acción: de forma general, mediante una participación institucional activa en los distintos foros de cooperación en armamentos que permita obtener y mantener la necesaria capacidad de influencia en sus órganos de gobierno y en sus procesos de decisión; de manera más concreta, apoyando a las empresas españolas en las licitaciones internacionales que se producen en estos organismos y, sobre todo, facilitando la participación de nuestras empresas en los programas de cooperación internacional.

En el ámbito de la cooperación multilateral en armamentos, el apoyo que la Secretaría de Estado de la Defensa realiza a través de la DGAM a la industria española de defensa se asienta, de forma general, sobre la base de la participación institucional activa en los distintos foros de cooperación en armamentos de los que España forma parte, a saber, las Agencias OTAN, la Organización Conjunta de Cooperación en Materia de Armamentos (OCCAR), la EDA y el Acuerdo Marco *Letter of Intent* (LoI), etcétera.

Dentro de la Subdirección General de Relaciones Internacionales se cuenta con una Oficina de Apoyo Exterior (OFICAEX) cuya misión fundamental es la de apoyar institucionalmente la internacionalización de las empresas españolas del sector de la Defensa y es el punto focal de las mismas para esta labor. La oficina fue creada en 1993, si bien recientemente ha experimentado una importante revitalización en relación con tareas de comercialización de material excedente de nuestras Fuerzas Armadas y de la gestión de Acuerdos Gobierno a Gobierno.

FORMACIÓN

En este marco y de cara a consolidar el nuevo modelo y cultura de gestión, consideramos prioritario cuidar y potenciar el que quizá sea uno de los recursos más importantes que se gestionan en la Dirección General de Armamento y Material, y este es, precisamente, el recurso humano.

Por ello, creemos que es importante avanzar hacia la profesionalización de la función de gestión, prestando una especial importancia a los aspectos de formación y especialización de nuestro personal y a la mejora en la gestión del conocimiento, para lograr que este permanezca en la organización, a pesar de las naturales

rotaciones de personal propias de la carrera militar.

Asimismo, en coordinación con instituciones universitarias se están dando los primeros pasos para perfilar lo que en un futuro podría ser un Máster en Dirección y Gestión de Adquisiciones de Sistemas para la Defensa, que supondría una excelente oportunidad formativa para el personal que oriente su carrera hacia las labores de gestión de programas en sus diferentes facetas, cubriendo aspectos de gestión, de investigación, etcétera.

*Se seguirá
trabajando
estrechamente
con los Cuarteles
Generales*

CONCLUSIONES

Nuestra meta y nuestro compromiso es mejorar constantemente la dotación de nuestras Fuerzas Armadas, y para ello se seguirá trabajando estrecha y coordinadamente con los Cuarteles Generales para aunar esfuerzos e ilusión en este esfuerzo común.

La DGAM se ha volcado en un cambio «drástico» del modelo de sistema de gestión que se venía utilizando y en adaptar y modificar su estructura orgánica para acometer los nuevos retos y cometidos y para consolidar un nuevo modelo de gestión de adquisiciones que le va a permitir gestionar de la manera más eficiente y eficaz los recursos disponibles así como potenciar y consolidar el sector industrial de la defensa. En definitiva, un proceso de transformación que, sin duda, podríamos clasificar de histórico por ser, quizás, el más ambicioso al que se ha visto sometido el Ministerio de Defensa desde su creación.

Efectuado este cambio, la DGAM está trabajando en consolidar el modelo iniciado, especializándose en la gestión global de los programas de armamento y material, con objeto de satisfacer las necesidades operativas de nuestras Fuerzas Armadas, y de configurar una política industrial que permita el fortalecimiento de la base industrial y tecnológica de la Defensa. ■