

Transformación digital en el Ministerio de Defensa (II)

# Gasolina para el viaje inaplazable

General de división José María Millán Martínez

Capitán de fragata Francisco Cuartero Lorenzo

Centro de Sistemas y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (CESTIC)

## HAY QUE CORRER EL DOBLE... PARA AVANZAR ALGO

Queremos abandonar definitivamente el 850. Aparcado, nos mira con sus ojos redondos que le dan un aspecto triston, pero como no nos sirve ya para esta batalla, no hay otro remedio que invitarle a tomar el camino del desguace o del museo.

El nuevo coche de Santi ya está lanzado: la Transformación Digital del Ministerio de Defensa es un vehículo en marcha, con muchas realidades ya implantadas: si miramos por el retrovisor (cinco o diez años atrás), podemos comprobar algunos cambios: hoy disponemos de un servicio de movilidad fiable y seguro que se aplica a situaciones operativas; una red wifi de apoyo al personal centralizada y segura con más de 35.000 usuarios; una sensible mejora de servicios a las fuerzas desplegadas en operaciones. En todos los casos citados hay una preocupación «nativa» por la seguridad. En nuestro catálogo de servicios hay muchos otros, modernos y resilientes (si no coloco esta palabra, reviento), proporcionados por la I3D aunque permanecen en la sombra, invisibles para el usuario, como debe ser.

Sí; pero aún hay muchas obsolescencias, queda mucho por hacer...

Cualquier lector que se haya puesto en viaje con niños sabe que no tardará en llegar la pregunta inevitable: ¿cuánto falta? El infantil interrogante llega a los quince minutos de salir, como mucho. Me temo que en el «viaje inaplazable» no puedo contestar con concreción: el trayecto es largo y aunque ya hemos cubierto algunas etapas, es preciso seguir y todo lo rápido que podamos: ya nos lo avisó Alicia, maravillada porque a pesar de correr de la mano de la Reina Roja con todas sus fuerzas, solo conseguía mantenerse en el mismo lugar:

«Alicia miró alrededor suyo con gran sorpresa.

—Pero, ¿cómo? ¡Si parece que hemos estado bajo este árbol todo el tiempo! ¡Todo está igual que antes!

—¡Pues claro que sí! —convino la Reina—. Y, ¿cómo si no?

—Bueno, lo que es en mi país —aclaró Alicia, jadeando aún bastante— cuando se corre tan rápido como lo hemos estado haciendo y durante algún tiempo, se suele llegar a alguna otra parte...

—¡Un país bastante lento! —replicó la Reina—. Aquí, como ves, hace falta correr todo cuanto una pueda para permanecer en el mismo sitio. Si se quiere llegar a otra parte hay que correr por lo menos dos veces más rápido».

Como no hemos alcanzado la velocidad de despegue, el avance del Plan de Transformación Digital no deja feliz prácticamente a nadie. Los hay insatisfechos, negacionistas y escépticos.

Los primeros creen que la Transformación Digital no se orienta a lo prioritario. Se quejan de que tardamos años en implantar las soluciones tecnológicas y les parece que vamos siempre por detrás de las novedades, las cuales no llegan a todas las capas de la organización. Es fuerte el deseo de sentir el vértigo que produce lo

*Nuestra transformación consistirá en hacer mejor nuestra misión de siempre*



perfecto, representado por el destino digital, esterilizado y automatizado. Olvidan que, como se lamentaba Pedro Páramo, el ansia deja huellas siempre y que, a pesar de que este sea un «plan de todos», cada ámbito del Ministerio percibe su necesidad con intensidad diferente y en consecuencia, aporta su esfuerzo al objetivo común con interés desigual.

### CONVENCER A LOS COMPAÑEROS DE VIAJE

Prefiero a los insatisfechos como compañeros de viaje; al menos se han metido en el coche y quieren que corra más, lo que no deja de ser un acicate. En cambio, los negacionistas y los escépticos parecen vacunados... contra cualquier transformación, no solo la digital.

Los «negacionistas» se oponen al cambio, encerrados en el pequeño y analógico 850 que conocieron bien. Creen que la Transformación Digital es una moda que no casa bien con nuestros cometidos tradicionales y piensan que los carros de combate rusos lanzados frenéticos e invasores por la llanura ucraniana, les dan la razón. Mucha transformación, mucho digital, pero al final, los carros por la estepa: ve y páralos con un algoritmo.

Los escépticos admiten que la Transformación es necesaria, pero la ven inalcanzable, porque los recursos disponibles (euros, talento y tiempo), van a ser siempre insuficientes.

En realidad, los dos tipos consideran que la singularidad de nuestra institución no cuadra con el plan propuesto y cuestionan la Transformación: ¿qué nos aporta?, ¿qué mejora?, ¿por qué cambiar?; afirman que no necesitamos ningún tipo de transformación, porque nuestra misión es inmutable, defender militarmente a España y, a la hora de la verdad, hay que parar a los carros en la planicie. Estos grupos son preocupantes, pues es difícil convencer a quien no percibe la necesidad de cambiar, a pesar de las enseñanzas que

la historia nos regala sobre el fracaso de quienes se prepararon para la guerra pasada.

De todas formas, los que estamos al volante del coche de Santi admitimos varios errores. El primero es haber orientado mal la visión de la Transformación Digital. Nuestra raquítica estrategia de comunicación difundía una visión de un futuro digital distópico, que abusaba de recursos visuales para que los más variados auditorios saciasen la necesidad de «verlo y tocarlo», en lugar de orientarlo a lo esencial de nuestra misión militar.

Alguno ha terminado por creer que el ciberespacio es realmente azul y tenebroso, en el que debe hacer un frío que pela. Está adornado a lo *Matrix*, con ristas achorizadas de unos y ceros, como chafarrinones digitales; una figura humana con el rostro sumergido en la oscuridad de una capucha, lo vigila todo; pocas bromas con el guardián del calabozo: como te descuides, te atiza un troyano.

Pues ni una cosa, ni la otra. La «nube» puede ser el ordenador de tu vecino, el Ministerio de Defensa no va jugar (de momento) en el «metaverso» y vemos aún lejos el efecto *skynet*, un mundo dominado por máquinas en rebeldía. Pero poco antes de que los carros rusos iniciaran el movimiento, parece que se desencadenó un ciberataque que involucró un nuevo *malware* del tipo *wiper* (que borra datos) llamado *HermeticWiper* y que afectó a cientos de ordenadores ucranianos. Y se tienen indicios de que a este le precedió una serie de ataques distribuidos de denegación de servicio (DDoS) que dejaron sin acceso a varios sitios web de Ucrania. El *wiper* fue identificado por primera vez justo antes de las 17:00 horas del 23 de febrero, pero se sabe que fue compilado el 28 de diciembre de 2021, lo que sugiere que el ataque pudo haber estado en proceso durante algún tiempo. He aquí cómo impacta el ciberespacio, azul y aséptico, en la realidad física de la llanura ocre de la guerra, humeante de destrucción y muerte.

Nuestra transformación consistirá en hacer mejor nuestra misión de siempre; para ello, necesitamos tratar la información como un recurso estratégico, porque no se pueden librar las batallas del siglo XXI, con la tecnología, organización y procedimientos del siglo XX y la mentalidad del XIX.

Hay que perseverar en el esfuerzo evangelizador. A negacionistas y escépticos es posible convencerlos, pero nuestra justificación debe estar basada en el rigor que proporcionan los datos, que prueben que la realidad no es como imaginan. No les vamos a pedir que crean sin ver.

## EL TEMOR A LA GESTIÓN POR PROCESOS

El segundo error que hemos cometido ha sido identificar la transformación digital del Ministerio exclusivamente con la gestión por procesos de trabajo; parece que ARGO lo engullirá todo como un ogro y cualquier tarea se resolverá con una colección de formularios en una pantalla y generando cuadros de mando. Esta percepción olvida los otros componentes de la transformación digital (los datos, los combatientes y la tecnología), que son absolutamente esenciales.

En esencia, los procesos son lo que hacemos y cómo lo hacemos, es decir, nuestra actividad militar, alumbrada por la doctrina, detallada en normas y procedimientos, mejorada por la experiencia; todo lo que conocemos de nuestro oficio militar, las operaciones y la gestión de los otros recursos estratégicos del Ministerio de Defensa: el personal, el armamento y material, los créditos y el tiempo.

Y como pensamos que no somos malos en nuestra actividad, toman sentido los interrogantes del grupo preocupante. Si creemos que hacemos bien nuestro trabajo, ¿por qué cambiar?; ¿transformarme? ¿para qué?.

Pues porque hoy, nuestros procesos de trabajo no están orientados al combatiente. Son reactivos y no están al servicio de las personas (de los combatientes), sino que obligamos a las personas (a los combatientes) a hacerlos funcionar. Es como si estuviéramos al servicio de los procesos, y no al revés.

A pesar de que nuestros procesos siempre han estado ahí, se han considerado un conocimiento tácito, transmitido muchas veces por tradición oral, como si fueran parte de un arcano rito iniciático. Algunos procesos están basados en nuestra tradición y forma de

actuar jerárquica. Otros (en un gran número), transitan por la organización gracias a las voluntades de las personas, reflejadas en los muchos mensajes oficiales que empleamos para que las cosas ocurran. Reconozcámoslo: la nuestra es una «simendef-centric organization». Finalmente, una discreta cantidad de procesos (que va aumentando poco a poco) está embebida en los sistemas informáticos principales existentes en el Ministerio, como el Sidae, el Siperdef y otros, o los sistemas de gestión logística de los Ejércitos y la Armada.

En el CESTIC compartimos la misma desazón de todos por automatizar los procesos y agilizar el desarrollo de las aplicaciones informáticas, para que las personas (los combatientes) seamos más eficientes. Pero somos realistas, porque sabemos cuántos somos y el tamaño de la tarea. Por eso, no es demasiado preocupante que algunos procesos continúen desarrollándose en sistemas legados.

Sabemos que no es eficiente porque genera mucho gasto, pero es admisible siempre que no se invierta en evolucionarlos.

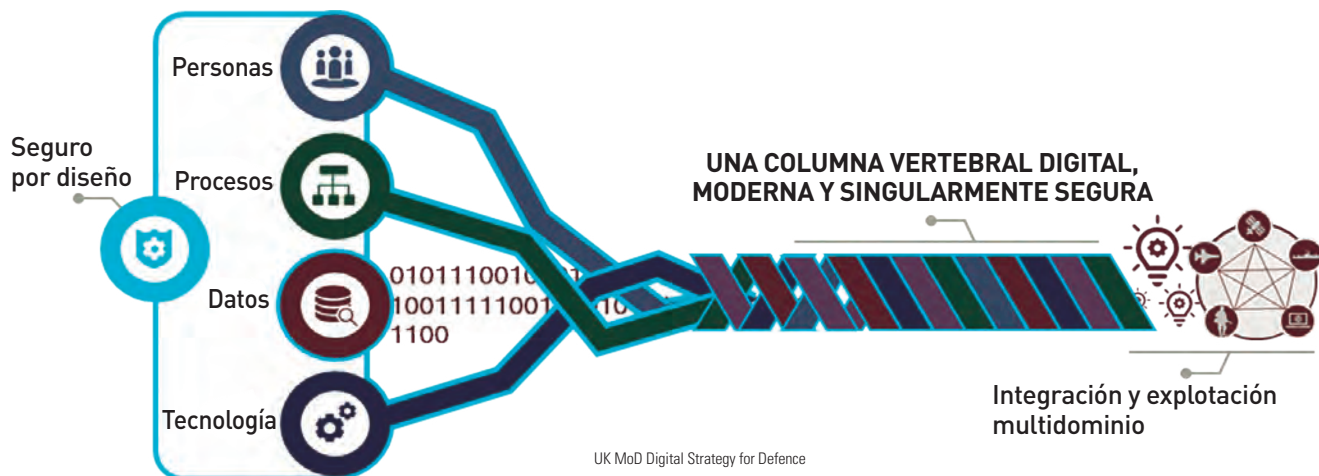
También estamos convencidos de que es un error empeñarnos en incorporar la última tecnología sin una finalidad clara. Para entendernos: computación cuántica, 5G, inteligencia artificial de forma masiva, etcétera. Sería suficiente incorporar la ya probada y optimizada. Ser *fast follower* (copiar a los que han acertado) siempre es la opción más rentable.

Finalmente, somos conscientes de que es inviable convertir a todos los usuarios (los combatientes) en ingenieros informáticos. Las batallas las libraremos soldados y marinos; eso sí, con unas mínimas competencias digitales que hay que proporcionarles.

## LOS DATOS SON LA CLAVE. EL GOBIERNO DEL DATO

En el centro de la transformación digital están los datos. Nuestros aliados británicos, siempre exitosos cuando describen conceptos de forma visual, han representado su estrategia con varios hilos trenzados, como las pulseritas de hilos de colores que una de mis hijas confecciona ensimismada para sus amigas del cole; un hilo son las personas, otro la tecnología, un tercero los procesos. La trama se va formando sobre los datos, que son la «columna vertebral digital» de todo el dibujo. Al final, la visión del Ministerio y la de nuestros aliados británicos tiene los mismos componentes: personas, tecnología, procesos, y los datos en el corazón de la trama.





Nuestro viaje inaplazable transcurre ahora por un paisaje que parece inhóspito, pero que debemos atravesar. Estamos en el paraje conocido como «los pantanos del dato» (tranquilos, no estamos empantanados...), y toca desarrollar las políticas de Gobierno del Dato. Como en los datos está el futuro y el presente, su gestión corporativa es innegociable para asegurar la interoperabilidad necesaria en todo el Departamento.

Solo con datos fiables y seguros se pueden tomar buenas decisiones en cualquier nivel de mando. Solo con esos datos de calidad conseguiremos rigor en nuestras actividades. Esa es la verdadera y fundamental transformación digital, que como se puede apreciar, tiene más de cambio de mentalidad que de acopiar tecnología sin ton ni son. Y esa transformación se basa en el Gobierno del Dato.

No hay que ver en esto proyectos largos y complejos; no estamos ante los planos de grandes catedrales. «Gobernar el Dato» es buscar precisión en nuestros datos. «Gobernar el Dato» es hablar todos el mismo idioma, acordar a qué llamamos «día de mar», «hora de vuelo», «servicio activo», «perfil lingüístico» o «munición consumida» y hacerlo con el mismo formato, con datos que tengan el mismo aspecto y respondan al mismo modelo. «Gobernar el Dato» es conocer quién se responsabiliza de mantenerlo actualizado, en qué formato se difunde, y cuáles son las medidas de seguridad que debe implementar durante todo su ciclo de vida.

«Gobernar el Dato» es lo que permite el entendimiento entre máquinas y personas. Tener «dato único», medir la calidad del dato, no son conceptos inalcanzables, a pesar del tamaño de nuestra organización. De hecho, ya se hace algo de gobierno del dato en el Ministerio de Defensa; si no, sería imposible cobrar las nóminas todos los meses. Pero la precisión presente en el dato económico no se ha trasladado a otras áreas de nuestra organización.

Otro aspecto del «Gobierno del Dato» es la estructura de roles. El propietario único de los datos es el Ministerio de Defensa; así está establecido en nuestra Estrategia departamental de Gestión de la Infor-

mación y el Conocimiento. No hay que tener prevenciones intelectuales, pues también hay un empleo operativo conjunto, una normativa única que regula el recurso humano, una regulación común que gobierna el mundo económico del Ministerio, por citar algunos ejemplos. Otros actores acompañarán al propietario del dato: el custodio y el usuario serán imprescindibles para que la información llegue en tiempo y forma a quien la necesite, para beneficio de toda la organización.

El Ministerio consume y genera una ingente cantidad de datos que normalmente están alojados en sistemas diferentes, sujetos a reglas, estándares o normativas tan distintas que resulta muy complejo obtener conocimiento de la información que atesoran. Las decisiones que se toman, se perciben o no, son intuitivas y, en muchas ocasiones, extemporáneas. Hoy somos reactivos; no anticipamos soluciones a los problemas que diagnosticamos y por tanto, no aprovechamos las oportunidades que se nos presentan. La intuición, hija de la experiencia y nieta de los errores, es muy valiosa, pero sustentada en datos acertará más.

Los estados, las empresas y las Fuerzas Armadas aliadas han apostado por el Gobierno del Dato como núcleo de la transformación digital. Las políticas de Gobierno del Dato son transversales y estandarizadas para que el dato como servicio pueda ser consumido por todos los usuarios que lo necesiten, y todos se beneficien de ellos; y para que el conocimiento sea retenido en la organización. Los datos deben hablar un lenguaje común, han de garantizar la seguridad de la información y respetar la privacidad, indistintamente de su origen o del responsable del que partan.

Si no conseguimos implantar un Gobierno del Dato hoy, no existirá la posibilidad de incorporar Inteligencia Artificial mañana; pero ese será otro viaje.

Los datos son el carburante que necesitamos para el viaje inaplazable; ese es el oxígeno de los procesos que facilitarán nuestra misión: llegado el caso, destruir en la llanura los carros enemigos que han violentado la frontera.