



*Un ingeniero-humanista,
TIC y TAC,
referente continuo
en las AA.PP.*

**Entrevista a
Pedro Mestre
«Peter Teacher»**



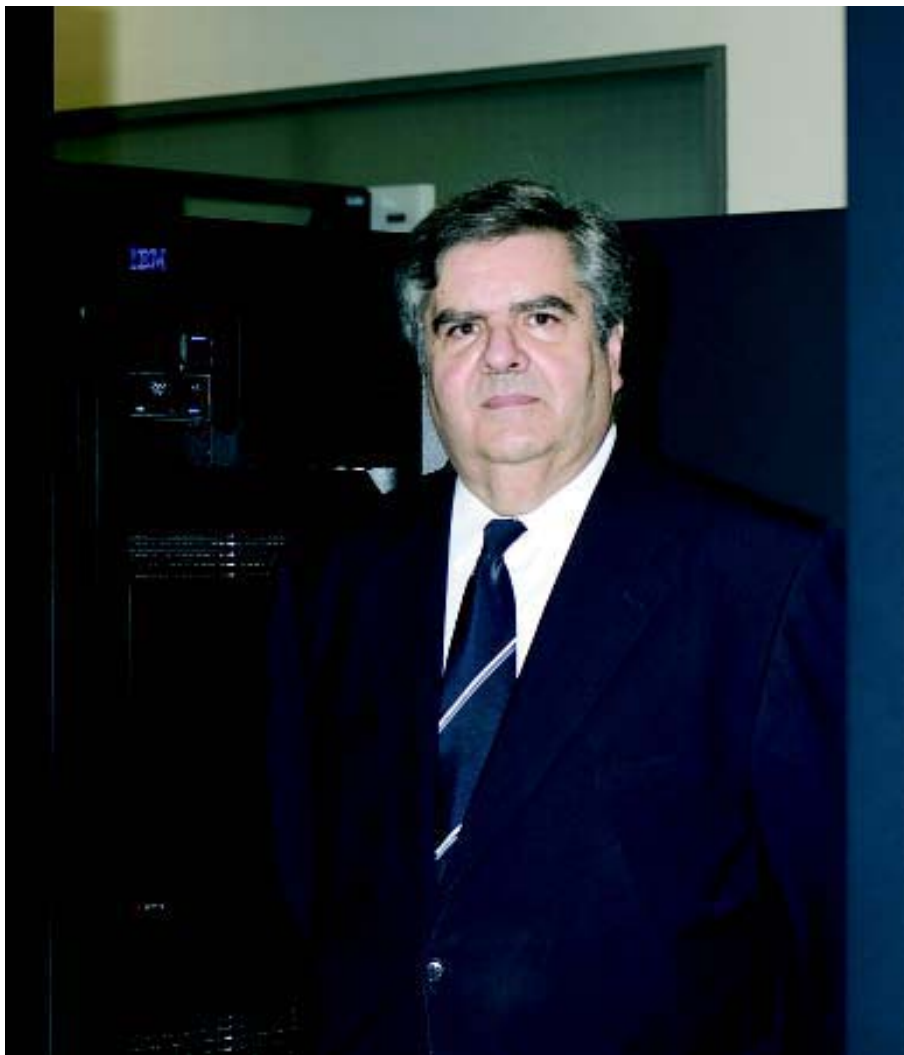
ENTREVISTA REALIZADA POR
Jesús Rivero
PRESIDENTE DE
FUNDACIÓN DINTEL; Y,
EDITOR DE LA REVISTA *a+*
FOTOS: JON EZTALA



Para la Fundación DINTEL —de la que fue uno de los Patronos-Fundadores y, en estos momentos, Patrono de Honor—, siempre ha sido una satisfacción tener a Pedro Mestre Yenes participando en numerosos actos y enriqueciendo con sus publicaciones el propio «capital intelectual de la Fundación»; ahora, le hemos vuelto a «fichar» para el Consejo Editorial de la Revista **a+**.

Pedro Mestre es un ingeniero de caminos que, desde hace más de 30 años, ha venido ocupando puestos de la más alta responsabilidad, en materia de sistemas y tecnologías de la información, en diversas organizaciones de la Administración General del Estado y del sector público. Tal vez su puesto más relevante haya sido el de Director General de Informática del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales donde, junto con su actividad como Gerente de Informática de la Seguridad Social, provocó un revulsivo total en el diseño e implantación del sistema informático de la Seguridad Social que 20 años después sigue siendo, en su estructura básica, el núcleo de dicha informática. Cabe destacar, lo que no suele ser habitual, que desde que se hizo cargo del puesto de gerente de informática de la Seguridad Social prácticamente, durante 20 años, todos los gerentes han pertenecido al equipo que en su día se constituyó por Pedro Mestre en la Gerencia.

Nuestro querido amigo, ahora entrevistado, es también licenciado en ciencias políticas, lo que le proporciona esa impronta de ingeniero humanista tan característica en él. Ha venido ejerciendo labor docente y de conferenciante durante muchos años y con gran éxito. Además, ha escrito numerosos libros y artículos que le acreditan como un auténtico experto en la dirección de sistemas y tecnologías de la información. Su libro «Equilibrio» (cuya primera edición publicamos hace



ahora dos años, en mayo de 2004) es una referencia inevitable cuando se habla de dirección informática.

Recientemente, aunque dejó ya la Administración hace más de 7 años, ha sido nombrado por el Ministro de Administraciones Públicas consejero del reciente creado Consejo para la Administración Electrónica, motivo por el que hemos pensado en él para esta entrevista en el número especial que editamos para TECNIMAP, y en donde estamos seguros que podrá hacer muchas y valiosas aportaciones en un asunto tan importante como el citado.

Su actividad siempre ha sido desbordante y ... enriquecedora, además de generosa.

— Después de esta breve semblanza permítenos Pedro, hacerte una primera pregunta ¿En qué situación consideras que se encuentran en estos momentos las tecnologías de la información y las comunicaciones en las Administraciones Públicas?

Creo que hay una situación contradictoria, por una parte hay un plantel de profesionales trabajando para la AGE y para las restantes administraciones públicas como no lo ha habido nunca. Eso nos debería permitir dar pasos de gigante en este campo y sin embargo no es así. Desgraciadamente la política establecida en el año 1996 por el gobierno del partido popular



eliminando todas las direcciones generales informáticas que se habían ido creado anteriormente, ha seguido en la misma línea y el gobierno de Rodríguez Zapatero continua sin considerar necesario potenciar unidades administrativas presupuestadamente fuertes, a nivel de dirección general, para impulsar las tecnologías de la información. Es decir, se habla mucho de la necesidad de potenciar las tecnologías de la información pero esas declaraciones no son coherentes con los medios que se está dispuesto a proporcionar para relanzar las tecnologías de la información y convertirlas en auténticas realidades.

De forma sorprendente, sin embar-

go, podemos ver con auténtica satisfacción que las comunidades autónomas sí que están potenciando la organización de las tecnologías de la información. Baste señalar, a título de ejemplo, que en la Comunidad de Madrid dentro de la Consejería de Sanidad se ha creado una Dirección General de Informática cuyo titular es Fernando Bezares y que, sin duda alguna, hará que en pocos años la informática de los hospitales de la Comunidad de Madrid alcance un altísimo nivel.

Es decir, creo que las Comunidades Autónomas y los Ayuntamientos se están preocupando por las tecnologías de la información y potenciándolas muy significativamente y sin embargo

la AGE permanece pasiva, mirando al pasado, desaprovechando unas magníficas oportunidades y ocasionando un inevitable atraso en materia TIC que luego costará mucho recuperar.

— ¿Consideras que los presupuestos informáticos que se destinan a las tecnologías de la información por la Administración del Estado y por las restantes administraciones son los adecuados?

En la AGE faltan direcciones generales TIC y los presupuestos son claramente insuficientes

En el caso de la AGE es claro que no. Salvo en lo que se refiere a la informática de la Seguridad Social y de la Administración Tributaria, el resto necesita incrementar muy notablemente los presupuestos para lo que podríamos denominar la administración electrónica entendida en su sentido más amplio. Parece como si hubiera un miedo paralizante por parte de los políticos a dedicar los caudales necesarios para potenciar las TIC. Seguramente la falta de formación informática de la alta dirección de los ministerios hace que se mire con mucha prevención dedicar presupuestos cuyo destino no se conoce o no se entiende muy bien para qué son y para qué sirve.

Es muy posible también que los profesionales de las TIC no hayan sabido explicar a los altos responsables y a los políticos las ventajas y la rentabilidad que podrían obtener fomentando las tecnologías de la información. Para



el político es fácil e intuitivo ver cómo florecen las autopistas, las terminales aeroportuarias y los ferrocarriles de alta velocidad, pero no acaban de ver las ventajas que pueden obtener, en términos de rentabilidad política, invirtiendo en tecnologías de la información. Esta situación es muy lamentable porque las inversiones en TIC, a igualdad de rentabilidad social, económica y también política, son siempre incomparablemente menores que las inversiones TIC. Si se dedicase a las tecnologías de la información un 5% de lo que se dedica a las obras públicas, los avances en materia de administración electrónica y de tecnologías de la información serían espectaculares.

No obstante, retornando a las Comunidades Autónomas, hay que señalar que se detecta en éstas una preocupación por las TIC, con el consiguiente incremento de las dotaciones presupuestarias, que nada tiene ver con la escasez en la que se mueve la AGE.

— ¿Crees que tal vez haya llegado el momento de plantear un nuevo modelo para gestionar las tecnologías de la información en la AGE y en el resto de las administraciones públicas? ¿No habría que ir a modelos más eficaces implantados con éxito en muchas empresas privadas?

Creo que hemos llegado a la cuestión medular. Pretender seguir creciendo en el campo de las tecnologías de la información mediante la contratación de más y más funcionarios no es viable ni deseable. Hay que captar y preparar funcionarios de élite de muy alto nivel técnico y gerencial y frenar el dotarse de personal informático de niveles medios y bajos. Estos funcionarios de alto nivel tendrían que ser, en gran medida, los administradores de numerosos programas de externalización avanzados y



novedosos en los que las empresas especializadas tendrían que proporcionar los servicios y los aplicativos básicos de las administraciones públicas. Lamentablemente, los altos funcionarios expertos en tecnologías de la información y en concreto los pertenecientes al Cuerpo Superior de Siste-

El Cuerpo Superior de Sistemas y Tecnologías de la Información, debería buscar nuevas actividades como la de administrar proyectos de externalización

mas y Tecnologías de la Información, tienen, tal vez, una visión demasiado conservadora y se inspiran en modelos que creo que no pueden conducir a soluciones ni suficientemente eficaces ni eficientes.

Ni las empresas privadas han sabi-

do hacer un planteamiento de externalización adecuado ni los funcionarios TIC están suficientemente mentalizados para dar ese salto y pasar de ser gestores directos de las tecnologías de la información a ser administradores de proyectos de externalización. Es un gran desafío pero creo que inevitable y que contribuiría al relanzamiento de las tecnologías de la información y a la administración electrónica de forma espectacular.

— ¿Consideras que el apoyo técnico externo entendido como body leasing puede seguir siendo elemento básico en el desarrollo de las TIC en las Administraciones Públicas?

No, creo que ese modelo ya no vale ni es operativo. El apoyo técnico externo fue una excelente opción hace 10 o 15 años. En este momento ya no es solución. La complejidad de los sistemas, su rápida evolución, su multiplicidad de opciones tecnológicas requieren nuevos modelos de gestión informática en el que la simbiosis tradicional de personal propio y personal externo ha agotado su recorrido.



Hay que dar un paso cualitativo de notable relevancia y empezar a planearse muy en serio y en profundidad la externalización.

Cuando comenzó a extenderse el apoyo externo hace 15 ó 20 años fue muy costoso convencer a los políticos y a los altos funcionarios no informáticos de que gastarse 100 ó 200 euros por jornada era algo normal y no un derroche inimaginable por entonces. Ahora se tiene asumido que costes de 200 a 400 euros por jornada es algo aceptable. Sin embargo me temo mucho que no sea asumible en este momento financiar proyectos de externalización que por su propia naturaleza exigirían cuantiosas dotaciones presupuestarias plurianuales. La propia ley de presupuestos tiene una visión anticuada de la externalización y no contempla contratos que vayan más allá de 4 o como máximo 5 años, lo que es un planteamiento no realista, porque determinados proyectos de externalización requerirán periodos de hasta 10 años para hacerlos lógicos y viables. Además, es necesario modificar el estatuto de los funcionarios para que pueda encajar el modelo funcional con la externalización. Es

decir, se requieren cambios urgentes para hacer viables auténticos proyectos de externalización y, consiguientemente, de modernización de las tecnologías de la información y de sus proyectos.

Tal vez la creación de empresas privadas con capital público participado por la AGE y por las restantes administraciones podría ser una buena solución

— ¿Cuál debería ser el papel del Cuerpo Superior de Sistemas y Tecnologías de la Información?

Siento un profundo respeto y aprecio por el Cuerpo Superior de Sistemas y Tecnologías de la Información ya que colaboré todo lo que pude para su creación. Además me honro en pertenecer a dicho cuerpo y tener el orgullo

y la satisfacción de haber sido nombrado miembro de honor de ASTIC, su asociación profesional. Afortunadamente creo que este cuerpo cuenta con excelentes funcionarios con una magnífica formación técnica e incluso, en no pocos casos y cada vez más, también gerencial. Sin embargo también creo que debe plantearse una cierta reconversión orientando también su actividad a ser los impulsores de los sistemas de información y no sólo a gestionar la informática; y, lo que es más importante, deben convertirse en auténticos gerentes, como parte de la AGE, en los proyectos de externalización contratados a empresas privadas especializadas en servicios de tecnologías de la información.

Si echamos una ojeada al temario de la mencionada oposición, el concepto de externalización está casi ausente, cuando una parte sustancial del temario debería estar orientado a la gestión de la externalización de proyectos TIC. Antes o después esta reconversión es imprescindible y los administradores públicos de sistemas deberían impulsar la externalización evitando ir a contracorriente pretendiendo resolver los actuales desafíos



informáticos basándose exclusivamente en modelos de desarrollo propio convencional con mayor o menor incidencia de apoyo externo convencional.

Por ejemplo, en concreto, para que funcione un proyecto de externalización es imprescindible firmar contratos complejos y sofisticados cuya preparación requiere conociemien-

Potenciar la externalización es un asunto fundamental que no se puede retrasar por más tiempo

tos integrales de muy diverso tipo que sólo contando con excelentes profesionales expertos en esta materia se pueden firmar y gestionar con garantía de éxito.

— Acabas de ser nombrado uno de los miembros del reciente creado Consejo Asesor para el desarrollo de la Administración Electrónica.

¿En qué situación se encuentra la Administración Electrónica? ¿Qué medidas convendría adoptar, en tu opinión, para dar una gran paso hacia delante en esta materia? ¿Cuál es el papel del nuevo y flamante Consejo Asesor?

Por una parte considero que hay campos de la Administración electrónica muy desarrollados y que pueden ser considerados punteros aún comparando programas similares de los países más avanzados. Por ejemplo, los programas de administración electrónica de la Seguridad Social y de la Administración Tributaria han llegado a unos niveles modélicos y eso ya desde hace años, cuando poco se hablaba todavía de la administración electrónica. Estos programas tan exitosos tienen una clara razón de ser. Se ha dado una confluencia afortunada en la existencia de políticos y gestores dispuestos a impulsar estos proyectos con continuidad y sin desmayo; se han dotado presupuestos sustanciales y, además, los proyectos citados son proyectos cuyo principio y fin corresponden a gestión propia de la Seguridad Social y de la Administración Tributaria; es decir, no ha habido necesidad de buscar cooperación con otros ministerios o administraciones.



La realidad nos demuestra que los proyectos de administración electrónica de carácter interministerial son muy difíciles de desarrollar. En realidad no existe una Administración General del Estado integrada funcionalmente; lo único que hay son Ministerios, y cada uno hace la gestión que puede pero sin prácticamente colaboración entre unos y otros. Si difícil es la cooperación interministerial en el campo de la administración electrónica, mucho más

— Me gustaría tratar en esta entrevista un asunto al que me consta que le das una importancia capital, y por el que tienes una muy especial predilección; me refiero a la gestión del conocimiento. La Administración General del Estado y las restantes Administraciones Públicas concentran un

capital intelectual de proporciones enormes. Seguramente no hay ninguna empresa privada ni grupo empresarial que pueda llegar a tener un capital intelectual ni remotamente parecido al de las administraciones públicas. Sin embargo, ese capital se derrocha a manos llenas y no se aprovecha mediante ningún sis-

tema capaz de gestionar ese conocimiento tan ingente, ¿Cómo crees que se debería afrontar este problema?

Efectivamente has dado en la diana poniendo de manifiesto ese contrasentido de disponer, por una parte, de un enorme capital intelectual constituido por el conocimiento de los funcionarios públicos y, por otra,

de un raquítrico capital intelectual por parte de la Administración Pública como organización. Es decir, algo muy similar a lo que señalaba un rector de la universidad de Harvard cuando decía que los profesores de esa universidad acumulaban un enorme capital intelectual pero que la propia universidad estaba ayuna de dicho capital.



difícil es desarrollar proyectos interadministraciones. Sólo la búsqueda de soluciones nuevas e imaginativas en las que el sector privado tiene que tener más participación podrá solucionar el actual problema de gestionar proyectos de administración electrónica interministerial o interadministraciones.

Tal vez una solución novedosa podría pasar por la creación de empresas privadas de capital público

participadas por las diferentes administraciones y cuya actividad estuviese encaminada a coordinar y desarrollar proyectos de administración electrónica en las que necesariamente tuvieran que estar implicados diversos ministerios, comunidades y ayuntamientos. De esta manera se podría conseguir una interoperatividad entre los procedimientos de las diferentes administraciones sin que el ciudadano tuviese por qué distinguir si el procedimiento

que le afecta está gestionado por una o por más administraciones.

Por lo que se refiere al papel del Consejo Asesor no hay que decir otra cosa que lo expuesto por el Ministro de Administraciones Públicas en su sesión de constitución, cuando señaló que se trataba de que la sociedad civil y las empresas aportasen comentarios e ideas relativas a la administración electrónica, evitando que los proyectos de esta naturaleza se desarrollasen sólo con la participación de las administraciones y dando la espalda a las organizaciones privadas. Creo que es una iniciativa muy inteligente de la que podrán salir ideas atractivas y proyectos novedosos que ayudarán a todos los ciudadanos a hacerles la vida más cómoda en sus relaciones con las administraciones.

— Dada mi formación académica —soy ingeniero de caminos— aprendí desde los tiempos que cursé mi carrera que cuando se tenía que proyectar cualquier construcción, un puente, una estructura, cualquier obra civil, lo primero que había que hacer era estudiar minuciosamente las ordenanzas de seguridad, los coeficientes de seguridad a aplicar, los métodos de cál-

Habría muchas posibilidades que podrían contribuir a solucionar este grave problema. Por una parte se tendría que crear un sistema, una especie de contenedor de conocimiento integral soportado con las tecnologías de la información, que se tendría que ir llenando de forma sistemática con las aportaciones de los funcionarios y con las



informaciones que obran en poder de la Administración en cientos o incluso miles de asistemáticos contenedores, muchas veces de carácter convencional y no soportado en sistemas automatizados. Con un tal sistema el acceso al conocimiento se multiplicaría exponencialmente y se mejoraría el servicio al ciudadano que es de lo que

finalmente se trata. Por otra parte, habría que pedir colaboración a los propios funcionarios y compensarles por el trabajo aportado. Además, deberían de disponer de tiempo para poder aportar conocimientos. Es un gran desafío, pero estoy seguro que tendría enormes ventajas y compensaciones.



culo a instrumentar, etc. A ningún proyectista se le hubiera ocurrido proyectar sin tener en cuenta dichas normas. Sin embargo, es asombroso que en el campo de los sistemas y tecnologías de la información no haya ni la menor norma que garantice la integridad y el buen funcionamiento de los sistemas. ¿Cómo es posible que no haya nada regulado sobre cómo se deben hacer las copias de seguridad y los respaldos de muchos sistemas que son auténticamente estratégicos para la empresas, las instituciones y la propia sociedad? Alguien tendrá que ponerse a trabajar en serio sobre esta cuestión y si no se hace así, antes o después lo pagaremos.

En la misma línea habría que trabajar en lo que se refiere a la profesionalización de los titulados en ingeniería informática. Me da la impresión que sólo se quieren derechos pero no deberes. La profesionalización implica el control sobre quién tiene que firmar proyectos pero también sobre qué responsabilidades debe tener el

que firme los proyectos. Si a un ingeniero o a un arquitecto se le cae una construcción, sus actuaciones se ven sometidas al código penal y al civil. Me temo que en lo que se refiere a los proyectos informáticos no hay nada que regule estos aspectos que cada vez serán más importantes.

— *Hace ya bastante tiempo que conozco a Pedro Maestre, y me atrevo a decir que no son pocas ya las anécdotas que compartimos. Pero siempre, siempre ... aprendo algo nuevo de él. Por eso, podría continuar esta entrevista hasta casi el infinito ... pero tenemos que finalizarla. No me resisto en fin a comentarles que gran parte de lo que hoy en día es DINTEL, y de lo que estoy seguro será en los próximos años, se debe en parte a la iniciativa o cuando menos las ideas de este «gran maestro», del que ya escribí en alguna ocasión, solo cometió un error ... al escribir su apellido (o quizás no, ... si tomamos la acepción antigua, o del latín magister). No en vano, más de un alto cargo en las AA.PP. le conoce como «Peter Teacher». ¡Gracias Pedro!* ♦

— Finalmente, Pedro, teniendo en cuenta que esta entrevista se publicará en la Revista a+), me gustaría que hicieras algún comentario sobre la situación de la seguridad relativa a los sistemas y tecnologías de la información.

Creo que es un tema vital y que lo será aún mucho más en los próximos años. Sin embargo detecto tanto por parte de políticos y de la alta dirección de las organizaciones, como por los propios profesionales TIC, que su interés por la seguridad no es todo lo significativo que debería serlo. Aunque hay un mal endémico general como es la falta de presupuesto para los sistemas y tecnologías de la información, es aún más evidente que faltan muchos más medios para dar respuesta a los asuntos de seguridad. Sin pretender asustar, creo que estamos sobre un barril de pólvora que nos puede estallar en cualquier momento y no estamos preparados, ni disponemos de planes de contingencias para afrontar este tipo de problemas que, antes o después, nos van a llegar. Parece como si hubiera un maleficio en el sentido de que las cosas no se arreglan nunca hasta que ocurre una gran catástrofe. Llegará el día que ocurrirá esa catástrofe en materia de datos, informaciones, programas y servicios y entonces, lamentablemente, correremos todos, tarde y mal, para resolver estos problemas. Ahora es el momento de poner remedio.



Las mil y una caras de PEDRO MAESTRE

Pedro «OI», el pensador digital



(Gran Fiesta DINTEL, 24 enero 2006)

«OBRAS SON AMORES QUE NO BESOS Y APACHURRONES»

Entrega del Premio DINTEL «Profesionales IT»
a la Trayectoria Profesional

Madrid, 25 noviembre 2004

Pedro, el «CRO» [Chief of RR OFFICE]



ISBN: 94-932902-9-1

Pedro, el «Ingeniero-humanista»



ISBN: 94-932902-9-1

Pedro, el «eslabón perdido» de las AA.PP.



Introducción de «Invitados DINTEL de Honor»
[Volada DINTEL con D. Francisco Velázquez,
25 abril 2006]

Pedro, el «columnista»



Pedro, el «cratón» de INTERNET



ISBN: 94-932906-4-1