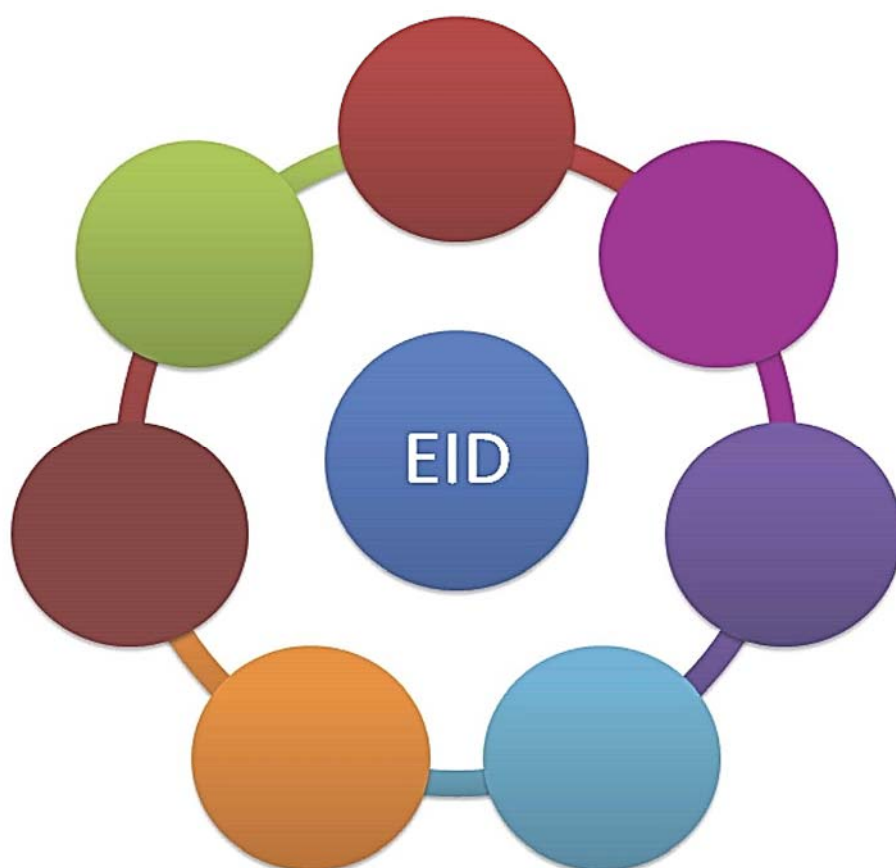


ESTRATEGIA INDUSTRIAL DE DEFENSA

EID - 2015



SECRETARÍA DE ESTADO DE DEFENSA

Dirección General de Armamento y Material



MINISTERIO DE DEFENSA

Estrategia Industrial de Defensa

EID - 2015

SECRETARÍA DE ESTADO DE DEFENSA
DIRECCIÓN GENERAL DE ARMAMENTO Y MATERIAL

Subdirección General de Inspección, Regulación y
Estrategia Industrial de Defensa



MINISTERIO DE DEFENSA

CATÁLOGO GENERAL DE PUBLICACIONES OFICIALES
<http://publicacionesoficiales.boe.es/>

Edita:



<http://publicaciones.defensa.gob.es/>

© Autor y editor, 2015

NIPO: 083-15-054-6 (edición papel)

Depósito Legal: M-15352-2015

Fecha de edición: noviembre, 2015

Imprime: Imprenta Ministerio de Defensa

Las opiniones emitidas en esta publicación son exclusiva responsabilidad del autor de la misma. Los derechos de explotación de esta obra están amparados por la Ley de Propiedad Intelectual. Ninguna de las partes de la misma puede ser reproducida, almacenada ni transmitida en ninguna forma ni por medio alguno, electrónico, mecánico o de grabación, incluido fotocopias, o por cualquier otra forma, sin permiso previo, expreso y por escrito de los titulares del © Copyright.

En esta edición se ha utilizado papel 100% reciclado libre de cloro.





En diciembre 2013, en vísperas del Consejo Europeo que se dedicó casi monográficamente a la Industria europea de defensa, iniciamos un proceso de reflexión y análisis para diseñar una Estrategia de futuro para nuestra industria, que hoy cumple un hito importante con este documento sobre la «Estrategia Industrial de Defensa».

La importancia de la industria de defensa, medida en términos de actividad económica, es muy significativa pero no es suficiente ni justo quedarse solo con esta valoración. La contribución de la industria de defensa al desarrollo y crecimiento de un país es mucho más que una cifra de facturación o de empleo, es un elemento clave a la hora de garantizar la soberanía y la seguridad y, por tanto, asegurar el bienestar de los ciudadanos. La industria nacional de defensa se encuentra hoy en un proceso de adaptación a una realidad marcada por los retos que plantea la globalización y las actuaciones que la Unión Europea está llevando a cabo para avanzar en el fortalecimiento de una Política Común de Seguridad y Defensa.

Ante todas estas circunstancias, el Ministerio de Defensa ha venido adoptando en esta legislatura diversas actuaciones de gran relieve, enfocadas todas ellas a potenciar el sector y, a la vez, sentar las bases necesarias y sólidas para un nuevo ciclo inversor más coherente desde las distintas perspectivas: operativa, económica, industrial y tecnológica.

Una de las principales medidas adoptadas por el Gobierno ha sido la reciente aprobación por parte del Consejo de Ministros de un Acuerdo por el que se han determinado las capacidades industriales y áreas de conocimiento que afectan a los intereses esenciales de la defensa y la seguridad nacional, principal referencia a seguir por el Ministerio de Defensa con relación a sus políticas tecnológicas e industriales y que también servirá para orientar a las propias empresas en sus estrategias de futuro.

La puesta en marcha de nuevos programas, que a su vez impulsen una política industrial más realista y consistente, deben tener muy presente elementos clave, tales como: las capacidades industriales estratégicas existentes, la capacitación tecnológica y de mejora de la competitividad que pueden representar, la necesidad de llevar a cabo una gestión inteligente del conocimiento industrial, el promover, en torno a ellos, una más estrecha y comprometida colaboración institucional y de apoyo coordinado en los mercados exteriores, además de aplicar mejores instrumentos de financiación. Todos ellos factores determinantes que configuran esta estrategia y sobre los que se apuesta de manera firme.

Este documento de «Estrategia Industrial de Defensa» –que por primera vez se aprueba y se publicita– recoge metas y objetivos en torno a la industria de defensa, proponiéndose una serie de actuaciones bajo la responsabilidad del Ministerio de Defensa, además de un conjunto de reflexiones que esperamos sean útiles a todo el tejido industrial vinculado a la política de defensa.

Pedro Argüelles Salaverría, Secretario de Estado de Defensa

Índice

Prólogo	7
1. Introducción	9
2. Estrategia Industrial de Defensa	15
EJE A: Viabilidad y Estabilidad Presupuestaria.....	19
EJE B: Orientación de las inversiones a las CIED	23
EJE C: Gestión Inteligente del Conocimiento Industrial.....	27
EJE D: Interlocución y Colaboración Institucional.....	31
EJE E: Calidad, Competitividad y Sostenibilidad	35
EJE F: Innovación y Capacitación Tecnológica.....	39
EJE G: Cooperación Internacional y Apoyo Exterior	43

Prólogo

Juan Manuel García Montaña
Teniente General del Ejército
Director General de Armamento y Material

La política industrial de Defensa, en el ámbito de la política de armamento y material, garantiza la salvaguarda de intereses nacionales en ámbitos tecnológicos estratégicos y asegura que los requerimientos de las Fuerzas Armadas puedan ser satisfechos del modo más eficiente posible, tanto en el momento actual, como en el futuro.

Las Fuerzas Armadas cuentan actualmente con un material de última generación fruto del fuerte esfuerzo inversor que llevó a cabo la sociedad entre los años 1990-2012.

Por su alta componente tecnológica, los sistemas de defensa requieren una actualización y modernización continua para asegurar su eficacia en los nuevos escenarios de operaciones que son cada vez más imprevisibles y cambiantes.

La industria española que participó en los principales programas de armamento de las dos últimas décadas adquirió un nivel tecnológico, de productividad y competitividad, y un posicionamiento en el exterior relevante que, a pesar de todas las dificultades, debe seguir siendo respaldado desde la Administración.

La existencia de una base industrial y tecnológica asociada a la defensa es un factor determinante no sólo de la operatividad de cualquier ejército, sino también del bienestar de la sociedad en su conjunto, como elemento generador de empleo y riqueza.

La base industrial y tecnológica de la defensa contribuye decisivamente al incremento de la capacidad innovadora y tecnológica del país, por lo que su alcance va más allá de la mera provisión a sus Fuerzas Armadas.

El carácter innovador del sector industrial de la defensa, cuyo origen se encuentra en los exigentes estándares militares, además de facilitar innumerables aplicaciones prácticas en el ámbito civil, es la clave de la mejora de la competitividad imprescindible para su propia sostenibilidad.

En España, según el Registro de empresas de la DGAM, hay más de 600 empresas registradas que trabajan o desearían trabajar en el sector de Defensa. Del total de estas empresas, la inmensa mayoría, el 80 %, son pequeñas o media-

nas empresas, de las cuales un 56% tiene menos de 50 empleados.

Identificar, promover y potenciar el desarrollo de la base industrial y tecnológica vinculada a la Defensa nacional y de sus capacidades industriales y tecnológicas es uno de los objetivos fundamentales de la política industrial del Ministerio de Defensa.

La preocupación e interés de las Autoridades Europeas por este sector fue manifestada también con claridad en la cumbre del Consejo Europeo de diciembre de 2013, en la cual se identificaron, entre otras acciones prioritarias, algunas relacionadas con la mejora del desarrollo de las capacidades y fortalecimiento del sector industrial europeo de la Defensa

Por su parte, en la Agenda publicada en julio de 2014, el Gobierno español propuso líneas de actuación y medidas concretas para el fortalecimiento del tejido industrial español en su conjunto. Entre las medidas que se recogen, se contempla el inicio de un nuevo ciclo inversor en I+D militar adaptado a las capacidades industriales estratégicas de la defensa como contribución del Ministerio de Defensa.

En este contexto y de acuerdo con la Ley 24/2011, de 1 de agosto, de contratos del sector público en los ámbitos de la defensa y de la seguridad, y mediante Acuerdo de Consejo de Ministros del pasado 29 de mayo se han identificado las áreas de conocimiento y capacidades industriales estratégicas por afectar a los intereses esenciales de la defensa y la seguridad nacional.

Plenamente coordinada con la estrategia industrial del Gobierno y de la Unión Europea, la política industrial de Defensa nace de las necesidades específicas del Departamento y debe

velar especialmente por la obtención o potenciación, según el caso, de las capacidades industriales estratégicas identificadas.

Al mismo tiempo, en el marco de una alianza estratégica con el sector industrial de defensa, la propia industria debe orientarse hacia la obtención o potenciación de dichas capacidades.

La adecuada formulación y aplicación de la política industrial de defensa tiene como consecuencia adicional el aumento de la productividad, la competitividad y el desarrollo tecnológico de la industria nacional en su conjunto.

La presente Estrategia Industrial de Defensa tiene como propósito, por tanto, establecer, en el marco de la política de armamento y material, las líneas de actuación e instrumentos necesarios, que permitan el desarrollo y la potenciación de la base industrial y tecnológica vinculada a la defensa y la obtención o potenciación de aquellas capacidades industriales consideradas como estratégicas.

Para ello, la Estrategia Industrial que presentamos contempla un conjunto de actuaciones que, teniendo en cuenta las capacidades de la base industrial y tecnológica nacional existentes en la actualidad, las tecnologías disponibles y su grado de madurez y, por supuesto, la viabilidad económica de las mismas, faciliten el suministro y sostenimiento de los recursos que nuestras Fuerzas Armadas necesitan o van a necesitar en el horizonte temporal de los próximos diez años.

Así pues, la formulación de la «Estrategia Industrial de Defensa 2015», se centra en la realización de actuaciones orientadas a factores de potenciación de la competitividad y sostenibilidad de la industria, así como al aumento de la eficiencia y eficacia en los procesos de adquisición y en la estructura orgánica que los soporta.

1. Introducción

El ejercicio de la soberanía nacional de cualquier país requiere el desarrollo y ejecución de una política de defensa coherente con el conjunto de intereses del Estado que, alineada con el resto de políticas nacionales, garantice una respuesta adecuada, viable y realista frente a las amenazas y riesgos que afectan a la Nación.

En este contexto, la política de armamento y material tiene por finalidad proveer a las Fuerzas Armadas de los medios materiales que necesitan para el cumplimiento de las misiones que tienen asignadas. Para ello se requiere de una Base Industrial y Tecnológica (BITD) suministradora, eficaz y competitiva, cuya actividad esté alineada con los intereses esenciales de la defensa y la seguridad.

La consiguiente propuesta de actuaciones estratégicas que afectan al sector industrial de defensa han de alinearse con las recomendaciones y acciones que a ese mismo respecto aparecen reflejadas en los diversos documentos directores e iniciativas lanzadas en el ámbito institucional durante estos últimos años:

- Así, la Directiva de Defensa Nacional del año 2012, señala como exigencia para la defensa de España el impulso de la industria nacional del sector como suministrador idóneo de las necesidades de nuestras Fuerzas.
- La Estrategia de Seguridad Nacional del año 2013, ahonda en el mismo sentido anterior al recomendar entre sus acciones estratégicas la del fortalecimiento del tejido industrial español de Defensa y la potenciación de los vínculos entre los actores que conforman la arquitectura óptima en esta materia (Ministerio de Defensa-Industria-Centros Tecnológicos y Universidad).
- El sector industrial de la defensa es objeto, asimismo, de algunas de las medidas que el Gobierno ha diseñado para el fortalecimiento del tejido industrial español en su conjunto, según quedan recogidas en la Agenda que a tal fin fue aprobada en julio de 2014.
- En el año 2013 el Ministerio de Defensa y el Ministerio de Industria, Energía y Turismo, pusieron en marcha un foro de trabajo para analizar la situación, perspectivas y posibilidades del sector de la defensa. En el mismo participaron representantes de otros ministerios, representantes de las empresas y expertos del sector.
- Las distintas mesas y grupos de trabajo de las jornadas de diciembre de 2013: «La Industria Española de Defensa. Estrategia de Futuro», señalaron algunas líneas de trabajo: la necesidad de lograr capacitación

tecnológica para el sector, la necesidad de aumentar su competitividad y productividad, las fórmulas de financiación y contratación y, sobre todo la necesidad de definir las capacidades industriales estratégicas, a partir de las necesidades nacionales y las oportunidades europeas, que debieran guiar un nuevo ciclo industrial.

Los hechos anteriores enmarcan las diferentes medidas que el Ministerio de Defensa ha venido aplicando en los últimos años en materia de política industrial y tecnológica de defensa, y que se han centrado en diferentes ámbitos de actuación como:

- el *organizativo*, léase la reorganización de la DGAM como interlocutor único respecto a la industria de programas de Armamento y Material, la integración de los centros tecnológicos de la defensa en el INTA o la potenciación de la Oficina de Apoyo Exterior (OFICAEX);
- el *normativo*, a través de la regulación de la contratación Gobierno a Gobierno o la elaboración del Código de Conducta para contratistas y subcontratistas;
- los *programas*, tratando de asegurar la viabilidad económica de los proyectos en curso y la preparación de un nuevo ciclo inversor;
- el *estratégico*, determinando las Capacidades Industriales y Áreas de Conocimiento que afectan a los intereses esenciales de la Defensa y la Seguridad, como la principal referencia que ha de guiar los esfuerzos de las empresas y de la Administración en torno a la componente industrial de la defensa.

Es esta última actuación, aprobada por Acuerdo de Consejo de Ministros de 29 de

mayo de 2015 y publicada por Resolución 420/381/2015 de 30 de julio, la que orienta las iniciativas que el Ministerio de Defensa está desarrollando en la actualidad relacionadas con el sector y entre las que cabe citar: la identificación de activos y capacidades de las principales empresas proveedoras, la potenciación y mejora de su Sistema de Gestión del Conocimiento Industrial o la revisión estratégica de los Acuerdos de Cooperación Industrial y el Control de las Transferencias Tecnológicas.

El Ministerio de Defensa aborda la Estrategia Industrial de Defensa 2015 como reafirmación de la relevancia que tiene la Base Industrial y Tecnológica nacional proveedora y de su compromiso con ella, en la confianza de que el ejercicio de plantear estratégicamente sus esfuerzos en este ámbito sirva para prestar un apoyo decisivo a la misma, en su configuración como suministradora idónea de nuestras Fuerzas Armadas.

Intereses esenciales de la Defensa y la Seguridad

La seguridad es un fundamento esencial para el desarrollo y el progreso de una sociedad libre. Por eso, la primera obligación de cualquier Gobierno es salvaguardar la seguridad nacional como garantía del bienestar de sus ciudadanos, de los valores constitucionales y de la estabilidad del propio Estado.

La Estrategia de Seguridad Nacional 2013 establece la orientación de la seguridad y los intereses vitales y estratégicos de España hacia la búsqueda de la estabilidad, la paz y la seguridad internacional en un mundo globalizado y altamente competitivo.

De acuerdo con lo anterior, y desde un enfoque descriptivo, se introduce el concepto de *intereses esenciales de seguridad y defensa* como aquellos directamente vinculados con el desarrollo de las líneas de acción estratégicas y el cumplimiento de los objetivos establecidos en la Estrategia de Seguridad Nacional (entre ellos, y muy principalmente, **la defensa nacional**).

Desde la perspectiva del Ministerio de Defensa, la protección de los intereses esenciales de seguridad y defensa requiere disponer de unas capacidades militares que permitan el cumplimiento de las misiones asignadas y un nivel de disuasión creíble, para lo cual debe garantizarse el acceso y libertad de uso de aquellas capacidades industriales que resultan clave para desarrollar las primeras. Para que estas capacidades militares sean realmente efectivas y disuasorias, se deben atender los principios del círculo virtuoso *de los Intereses Esenciales de Defensa y Seguridad* que son:

La protección de la **soberanía nacional**, la cual se apoya, desde un punto de vista industrial y tecnológico, en la garantía de acceso y libertad de uso de aquellas capacidades industriales que resultan clave para desarrollar las capacidades militares esenciales para nuestras Fuerzas Armadas y que a su vez se traduce en dos conceptos fundamentales como son: la **ventaja operativa**, que parte de la idea de que los productos y servicios que suministre nuestra industria deben tener un nivel de prestaciones que sitúen a nuestras Fuerzas Armadas en una posición de superioridad frente a las amenazas a combatir; y la **libertad de acción**, garantizada cuando la industria nacional esté industrial y tecnológicamente capacitada para modificar, actualizar y sostener con rapidez, libertad y flexibilidad los productos y servicios de los que hace uso.

Así mismo, para poner en práctica de forma efectiva, en el ámbito tecnológico e industrial, estos principios rectores, es necesario preservar una serie de principios derivados como la **seguridad en el suministro** o el disponer de **sistemas tecnológicamente avanzados**, principios que redundan en disponer de una BITD alineada con la política industrial de Defensa.



Áreas de conocimiento y capacidades industriales estratégicas

La Ley 24/2011, de 1 de agosto, de contratos del sector público en los ámbitos de la defensa y de la seguridad, en su artículo 7.1.b), establece que quedan excluidos del ámbito de aplicación de la misma aquellos contratos que, de regirse por dicha Ley, resulte necesario revelar información contraria a los intereses esenciales de la Seguridad, o bien que, conforme al artículo 346 del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea, pudieran resultar perjudicados los intereses esenciales de la Defensa o la Seguridad Nacional.

A dichos efectos, la propia Ley 24/2011, en su disposición adicional novena, establece que el Go-

bierno determinará las capacidades industriales y áreas de conocimiento que afecten a los intereses esenciales de la Defensa y la Seguridad Nacional.

La protección de estos intereses esenciales requiere de unas capacidades militares que se sustentan en la Base Industrial y Tecnológica que las provee. Por este motivo, la determinación de las áreas ha de tener también en consideración la protección de aquellos intereses de valor tecnológico, industrial o económico que son decisivos para la sostenibilidad del sector.

En cumplimiento de la citada cláusula, pero con un nivel de ambición mayor, el Ministerio de Defensa realizó un ejercicio de reflexión cuyo objetivo era identificar el conjunto de capacidades industriales de carácter estratégico para la defensa. En la definición de este carácter estratégico, se tuvieron en cuenta no sólo criterios de defensa y seguridad que dan cumplimiento al mandato incluido en la Ley, sino también otros de carácter tecnológico, industrial y económico que permiten completar la caracterización del modelo de industria nacional de defensa en lo que a sus actividades se refiere.

Como resultado del proceso descrito, el Consejo de Ministros aprobó, mediante el Acuerdo adoptado el 29 de mayo de 2015 (publicado en BOE mediante Resolución 420/38100/2015, de 30 de julio de 2015), las siguientes áreas tecnológicas y de conocimiento:

- a) Mando y control, comunicaciones, información (C4i).
- b) Ciberdefensa.
- c) Vigilancia y reconocimiento, inteligencia y adquisición de objetivos (ISTAR).
- d) Control de tráfico y ayudas a la navegación.

- e) Sistemas críticos embarcados en plataformas.
- f) Sistemas espaciales, de tratamiento de datos y de misión.
- g) Simulación de equipos y sistemas de armas, para entrenamiento avanzado.
- h) Sistemas de navegación, control de guiado y carga de pago, en misiles y municiones complejas.
- i) Sistemas complejos integrados por otros sistemas de armas avanzados cuyos requisitos de integración están vinculados a intereses esenciales de Defensa y Seguridad.

Conviene señalar, que se consideran igualmente estratégicas las actividades de integración, mantenimiento, abastecimiento e ingeniería que son necesarias realizar para que los sistemas de armas estén operativos a lo largo del ciclo de vida de los mismos, cuando y donde sean requeridos, especialmente en las áreas tecnológicas y de conocimiento relacionadas anteriormente.

A partir de estas áreas, con los criterios indicados en el Acuerdo de 29 de mayo y con el resultado del estudio realizado en la DGAM, se ha llevado a cabo la definición de las capacidades industriales estratégicas para la defensa.

La definición de estas capacidades facilita un marco de referencia en cuanto a las prioridades nacionales a defender dentro de la nueva Política Común de Seguridad y Defensa de la Unión Europea, así como unos criterios para garantizar y priorizar la competitividad y la innovación en el sector industrial de la defensa.

La potenciación de dichas capacidades industriales y áreas de conocimiento es una prioridad

de la Política Industrial de Defensa, enmarcada en la Política de Armamento y Material, y como tal ha constituido una de las referencias básicas para la formulación de la Estrategia Industrial de Defensa.

El papel de la industria nacional de defensa

La industria de defensa es el pilar de la Base Industrial y Tecnológica española entendida en un sentido amplio, ya que las actividades que desarrolla tienen un fuerte contenido tecnológico y alto valor añadido y, más allá de las cifras que la caracterizan, es un elemento clave para mantener las capacidades industriales estratégicas para la defensa, evitando la dependencia exterior.

Principalmente motivado por la excesiva dependencia de un mercado interior insuficiente e inestable y de características muy particulares, la industria de defensa en España presenta en la actualidad algunas debilidades que se reflejan en las siguientes áreas de mejora:

- Aumentar la masa crítica: excesiva fragmentación frente a la dimensión de sus competidores internacionales.
- Consolidar las inversiones en I+D+i.
- Diversificación de clientes y actividades.
- Mejorar la competitividad en los mercados exteriores.
- Minimizar las servidumbres tecnológicas en productos / capacidades estratégicas.
- Potenciar el apoyo al ciclo de vida de los sistemas.

Por otro lado, en el escenario internacional se está produciendo un cambio de gran inten-

sidad en todo aquello que tiene que ver con las políticas relacionadas con la Defensa, fruto, entre otras causas, del cambiante entorno geopolítico, de la diversificación de las amenazas, de los procesos de consolidación de la Política Europea de Seguridad y Defensa (PESD), del reducido crecimiento económico y de las limitaciones presupuestarias.

Por todo ello, las empresas españolas que operan en el sector de Defensa, deben consolidarse como una base industrial fuerte y capaz, que se enfrente a los siguientes retos:

- Mantenerse en un escenario de contención económico-financiera.
- Abordar el desarrollo de sistemas de creciente complejidad tecnológica que suponen una alta inversión.
- Adaptarse a un mercado más competitivo y un entorno más restrictivo.
- Ofrecer agilidad y rapidez de respuesta ante la naturaleza variable y diversa de las nuevas amenazas.

El conocer las fortalezas y áreas de mejora de la industria de defensa permite a su vez hacer una gestión inteligente del conocimiento industrial y de su base tecnológica asociada. Esta gestión inteligente proporciona una incuestionable ventaja competitiva convirtiéndose en una herramienta decisiva para la Política Industrial de Defensa.

La Estrategia Industrial de Defensa debe contribuir, por tanto, a fortalecer el sector industrial de la defensa en su doble rol como agente económico clave y suministrador estratégico de las capacidades militares que otorgan ventaja operativa y libertad de acción a nuestras Fuerzas Armadas.

2. Estrategia Industrial de Defensa

El Ministerio de Defensa tiene como **misión** encomendada, en lo que a política industrial de defensa se refiere, el potenciar una BITD capaz, eficiente y sostenible, orientada a aquellas capacidades industriales de mayor valor estratégico para los intereses de la seguridad y la defensa.

En línea con esta misión, la Estrategia Industrial de Defensa de 2015 se ha planteado hacia la consecución de tres grandes **objetivos**.

1. *Dotar a las Fuerzas Armadas de los mejores sistemas posibles que le son necesarios.*
2. *Potenciar las capacidades industriales estratégicas para la defensa.*
3. *Consolidar la Base Industrial y Tecnológica de Defensa española.*

Estos tres objetivos permitirán alcanzar, la **visión** que el propio Ministerio se ha establecido como escenario final: una industria que siendo económicamente sostenible, competitiva internacionalmente y tecnológicamente avanzada e independiente esté vinculada a la defensa como un recurso más de las Fuerzas Armadas, al servicio de la seguridad y la defensa de los ciudadanos y los valores constitucionales.

Para ello, será necesario definir unos ejes estratégicos y líneas de actuación como referencia para la adopción de medidas adecuadas que permitan la evolución hacia el escenario planteado.

Ahondando en esta estructura, en la Estrategia Industrial de Defensa 2015, los tres objetivos estratégicos que se establecen contribuyen a la definición transversal de un total de siete ejes estratégicos que permitirán configurar un modelo de base industrial y tecnológica de defensa que responda a los principios de alineamiento estratégico, eficiencia, competitividad internacional y concentración de capacidades industriales e institucionales.

A su vez, cada uno de estos siete ejes estratégicos se desglosa en un conjunto de líneas de actuación, que permiten especificar la finalidad estratégica de cada eje en una serie de objetivos de mayor concreción, así como definir las acciones a las que el Ministerio de Defensa se compromete.

Cabe destacar que los cuatro primeros ejes que se describen en esta Estrategia corresponden al ámbito institucional y tienen por finalidad dotar de estabilidad al sector y alinear los objetivos de la defensa y las empresas.

Las actuaciones en los tres últimos ejes caen más en el ámbito de la responsabilidad empresarial. No obstante el Ministerio de Defensa se propone incentivar y facilitar su aplicación en la medida de sus posibilidades, con el objetivo de contribuir a la mejora en la competitividad de las empresas como vía para que logren una mayor autonomía de la demanda interna y como condición imprescindible para su acceso a otros mercados.

Objetivos y ejes estratégicos

La Estrategia Industrial de Defensa 2015 está enfocada a propiciar la potenciación de la Base Industrial y Tecnológica de Defensa (BITD), para asegurar de esta forma, el suministro de los medios materiales que las Fuerzas Armadas españolas necesitan o van a necesitar a medio y largo plazo.

La Estrategia Industrial de Defensa responde a los retos identificados anteriormente y atiende a los **tres grandes objetivos** estratégicos ya citados:

1. **Dotar a las Fuerzas Armadas de los mejores sistemas posibles que le son necesarios:** La responsabilidad de la BITD es suministrar los medios materiales, técnicos y tecnológicos necesarios a las Fuerzas Armadas, constituyéndose de esta forma como una capacidad más al servicio de la defensa nacional y quedando asociada a los fines y objetivos de la política de defensa.
2. **Potenciar las capacidades industriales estratégicas para la defensa:** Es preciso avanzar en el proceso de planeamiento de los recursos financieros y materiales del Ministerio de Defensa, de forma que los criterios de interés o viabilidad técnica, económica e industrial operen como verdaderos filtros estratégicos en los procesos de obtención.
3. **Consolidar la Base Industrial y Tecnológica de Defensa española:** La BITD nacional se debe fortalecer para afrontar grandes desafíos como las nuevas y complejas amenazas que coexisten con las tradicionales; la alta complejidad tecnológica que estas nuevas amenazas exigen; o el cambio de

modelo industrial de defensa que ha pasado del paradigma de cliente único a un mercado global altamente competitivo.

Por otra parte, los **siete ejes estratégicos** definidos, actúan de manera transversal en el cumplimiento de los tres objetivos descritos anteriormente y permiten avanzar hacia la consolidación de una BITD nacional que sea capaz de afrontar los retos más importantes que tiene por delante.

En relación con los retos asociados a la sostenibilidad económica, la crisis económica y la limitada disponibilidad de recursos se han introducido los ejes A y B.

- A. **Viabilidad y Estabilidad Presupuestaria:** El modelo de industria asociada que se pretende debe ser viable y sostenible. Para ello se considera conveniente la existencia de un escenario presupuestario estable y previsible, que permita un eficaz planteamiento de la inversión de las empresas.
- B. **Orientación de las Inversiones a las Capacidades Industriales Estratégicas:** Los programas de armamento y material orientados a capacidades industriales estratégicas son el instrumento más influyente para el alineamiento de la base proveedora con los intereses esenciales de defensa y seguridad.

En relación con la alianza estratégica entre la Administración y la propia industria, que exige conocimiento mutuo y coordinación entre todos los actores, se han introducido los ejes C y D.

- C. **Gestión Inteligente del Conocimiento Industrial:** La capacidad del conocimiento industrial o «inteligencia competitiva» debe servir al Ministerio de Defensa para preservar sus intereses industriales en la esfera nacional e internacional.

D. Interlocución y Colaboración Institucional: Mejorar la interlocución entre los actores interesados, Administración, Industria y Fuerzas Armadas, es esencial para una adecuada corresponsabilidad en la defensa de los intereses comunes.

En relación con las mayores exigencias de las Fuerzas Armadas, la mejora e independencia tecnológica, la flexibilidad, etc., se establecen los ejes E y F.

E. Calidad, Competitividad y Sostenibilidad: El Ministerio de Defensa debe acompañar los esfuerzos de las empresas en la mejora de su competitividad y la calidad de sus productos mediante medidas que incentiven los comportamientos eficientes y sostenibles, propicien un entorno con mayor participación empresarial y potencie las actividades de mayor valor añadido.

F. Innovación y Capacitación Tecnológica: El carácter competitivo del mercado de defensa exige una apuesta decidida por la innovación como factor diferenciador en atención al alto contenido tecnológico de sus productos.

El eje G afronta los retos ligados a la competencia y competitividad internacional, y la necesidad de diversificar clientes.

G. Cooperación Internacional y Apoyo Exterior: El modelo de industria asociada a la defensa que ambiciona el Departamento, además de ser proveedora de los sistemas y servicios más críticos demandados por nuestras Fuerzas Armadas, debe ser suficientemente competitiva y finalista para ser sostenible en el tiempo y poder desenvolverse con éxito en otros mercados internacionales.



Metas e Indicadores

El nivel de ambición establecido para la estrategia industrial de defensa persigue situar a la base industrial y tecnológica española en niveles similares a los alcanzados por los principales países de nuestro entorno europeo.

Para ello se han establecido los siguientes indicadores de seguimiento y metas que deberían ser alcanzadas en el año 2025 y que serán anualmente evaluados por la Dirección General de Armamento y Material al objeto de comprobar el grado de eficacia de la estrategia planteada.

1. INVERSIONES DE DEFENSA

Incremento en las inversiones reales del Ministerio de Defensa, hasta alcanzar un 0,2 % del PIB.

2. FACTURACIÓN DE LA BITD

Incremento en la facturación global del sector hasta alcanzar el 1 % del PIB en las ventas directas de material de defensa.

Aumento en 10 puntos porcentuales, con respecto a la media de los últimos cinco años, en la facturación asociada a las Capacidades Industriales Estratégicas de Defensa (CIED), respecto a la facturación total de la BITD en defensa.

3. ACTIVIDAD EXPORTADORA DE LA BITD

Aumento del peso específico de las exportaciones de defensa hasta alcanzar el 15 % de las exportaciones totales de defensa en la Unión Europea.

Incremento del número de empresas de defensa con actividad exportadora hasta alcanzar, al menos, el 30% de las empresas del sector inscritas en el Registro de empresas de la DGAM.

4. INVERSIÓN EN I+D DE DEFENSA

Incremento en 8 puntos porcentuales del gasto en I+D de la BITD respecto al total de su facturación en material de defensa.

5. CONTENIDO NACIONAL

Incremento del valor añadido nacional en la facturación de las empresas de defensa hasta alcanzar el 75% de la misma.

Alcanzar una participación de las empresas españolas del 70% en los programas de armamento y material, en general, y de un 60% en los programas asociados a las CIED.

6. PARTICIPACIÓN DE PYMES

Alcanzar una cuota del 30% de participación de las PYMES (en términos de facturación y número de empresas) en los programas de Defensa nacionales.

7. EMPLEO CUALIFICADO

Incremento en 6 puntos porcentuales del empleo cualificado (personal titulado) en CIED respecto al total de RR.HH. en este ámbito.

8. PRODUCTIVIDAD

Aumento del 30 % en la productividad media del sector por empleado, referenciado al valor añadido, con especial atención en los valores obtenidos para las PRIME y las PYMES.

9. FRAGMENTACIÓN Y MASA CRÍTICA

Lograr que en 2025, un 30% de las microempresas actuales en el sector se hayan transformado en pequeñas o medianas empresas y que un 15% de las pequeñas empresas haya pasado a ser medianas empresas, mediante su crecimiento o integración.

EJE A: Viabilidad y Estabilidad Presupuestaria

En un contexto económico cada vez más globalizado, se hace necesario dotar al sector industrial de Defensa de un enfoque estratégico y con visión a largo plazo, acompañándolo de un esfuerzo inversor adecuado y estable que asegure, por un lado, la libertad de acción y la ventaja operativa de nuestras Fuerzas Armadas y, por otro, un entorno más favorable para el desarrollo y consolidación de las empresas que en él operan.

El Ministerio de Defensa, en línea con la estrategia del Gobierno de potenciar el sector industrial como protagonista de un nuevo modelo de crecimiento más sostenible y como uno de los ejes principales de la recuperación económica, mantiene su compromiso de seguir trabajando para que este esfuerzo inversor redunde en su Base Industrial y Tecnológica, fuente de riqueza, innovación y empleo cualificado.

La renovación de este compromiso es capital para que el sector industrial de nuestro país

el sector de defensa en un mercado altamente competitivo.

La necesidad de dar continuidad a las inversiones realizadas en el pasado, de forma que se garantice la idoneidad del equipamiento que utilizan nuestros Ejércitos y Armada en los teatros de operaciones, tiene lógicamente una fuerte repercusión en los presupuestos del Departamento, por lo que se debe centrar el esfuerzo a realizar, no sólo en el mantenimiento del nivel de inversión, sino también en la profundización de los análisis de los costes de ciclo de vida de los sistemas, haciendo una estimación más precisa, si cabe, de los mismos.

El Ministerio de Defensa debe fomentar las acciones que permitan el mencionado sostenimiento y adecuación del presupuesto que le es asignado, siempre en el marco de la economía nacional, para que, en atención a la especificidad de las inversiones implicadas, se generen instrumentos de financiación que den estabilidad a los programas de desarrollo tecnológicos, de adquisición y de sostenimiento.

Una base industrial capaz, eficiente, competitiva y sostenible vinculada a los intereses de Defensa, requiere de un compromiso financiero estable a corto, medio y largo plazo

participe decisivamente en el proceso de renovación, actualización y/o modernización del material de última generación con el que cuentan nuestros Ejércitos y la Armada tras el esfuerzo inversor que se llevó a cabo durante las dos últimas décadas.

La adquisición de estos sistemas ha generado riqueza industrial y tecnológica en nuestro país, permitiendo el posicionamiento favorable de las empresas españolas que operan en

La estabilidad de las inversiones en defensa, no debe olvidarse, es también necesaria para dotar a España de credibilidad a la hora de afrontar sus compromisos de pago, nacionales e internacionales.

Esto hace necesario el desarrollo de iniciativas de estabilización presupuestaria, la búsqueda de fórmulas de financiación adicionales y el establecimiento de estrategias sólidas de contratación, en un marco de consenso lo más amplio posible.

Asimismo no debe soslayarse la búsqueda o intensificación en la explotación de fuentes de financiación alternativas que complementen las tradicionales.

La utilización de vías de financiación alternativas no es un enfoque novedoso pero sí han de considerarse como tal los esfuerzos que se promoverán para diseñar las medidas necesarias que garanticen la planificación, sostenibilidad y estabilidad en el tiempo de las mismas.

En este sentido, son ejemplos destacados de financiación alternativa la explotación de los derechos de propiedad intelectual a los que el Ministerio de Defensa es titular por el desarrollo de los programas en los que participa o los retornos económicos que genera la exportación de los sistemas desarrollados y producidos mediante las inversiones efectuadas por el Departamento.

Finalmente, y como no podía ser de otra forma, se debe seguir incidiendo en las medidas que promuevan la siempre necesaria optimización del gasto en el uso de los recursos económicos que le son asignados al Ministerio de Defensa.

Para ello las líneas de actuación que se establecen son las siguientes:

Línea A.1. Mantenimiento de un presupuesto de inversiones adecuado y sostenible

Tanto las Fuerzas Armadas como la industria necesitan plantearse escenarios de actuación a largo plazo, de manera que las adquisiciones y los programas de obtención de recursos de armamento y material no se vean fuertemente afectados por la coyuntura económica. Los ci-

clos inversores deben regirse por los principios de estabilidad económica, responsabilidad y transparencia pública.

Este reto se afrontará desde la doble perspectiva de la satisfacción de las necesidades de nuestras Fuerzas Armadas y del apoyo decidido a la consolidación de un modelo industrial de Defensa, que contribuya a la recuperación de la actividad económica y a la creación de empleo.

El Ministerio de Defensa se plantea como objetivo dotar de estabilidad y sostenibilidad al presupuesto de inversiones, alineado con la capacidad financiera del Estado, pero protegido de ciclos económicos excesivamente variables.

La Administración, con una gestión económica exigente y transparente, es la responsable de hacer que las inversiones de Defensa sean sostenibles, al mismo tiempo que se promueve la recuperación económica, el desarrollo y la innovación.

Línea A.2. Establecimiento de mecanismos de dotaciones para los programas especiales

Los programas de obtención constituyen el vehículo natural por el que se materializan las medidas con incidencia directa en la industria vinculada a la Defensa, por lo que es preceptivo que, en atención a los intereses de la base proveedora, gocen de un marco de financiación previsible y estable.

La falta de estabilidad ha producido que históricamente haya llegado a existir un desacoplamiento de los ciclos de planeamiento, de presupuestación y de contratación, en el que han convivido presupuestos anuales y programas con contratos de ejecución superiores a los 10

años y plazos de financiación que pueden superar incluso los 20 años.

El Ministerio de Defensa, en coordinación con otras Administraciones, promoverá la elaboración de un marco legal de inversiones de la Defensa, al objeto de que los programas especiales de adquisición tengan las garantías suficientes en su dotación presupuestaria.

En este sentido, el mencionado marco legal impulsará la implantación de mecanismos de compromiso que establezcan un periodo máximo para los plazos de financiación.

En paralelo se propondrá un procedimiento de informe al Parlamento sobre la ejecución del presupuesto, aportando el máximo detalle de las desviaciones que pudieran aparecer, sus causas y la gestión realizada al efecto.

Línea A.3. Estudio de la viabilidad económica del ciclo de vida de los sistemas

Los nuevos sistemas que se adquieren a través de los programas especiales tienen implicaciones financieras que van mucho más allá del pago de su propio importe de obtención, requiriendo importantes recursos económicos para su operación y sostenimiento, lo que supone un verdadero desafío para las dotaciones presupuestarias del Ministerio de Defensa.

Por todo ello, las implicaciones financieras del ciclo de vida de los sistemas que se adquieren, deben evaluarse de manera especial a la hora de determinar la viabilidad económica de cada inversión.

Si bien ya se viene realizando un trabajo exigente para estimar los costes de ciclo de vida de

los sistemas, el Ministerio de Defensa promoverá la intensificación del esfuerzo y la calidad de la estimación económica de los programas en sus fases de viabilidad, y realizará la formulación de estimaciones completas del coste del ciclo de vida de los sistemas que, de forma realista, contemplen las necesidades de su futura operación y sostenimiento.

De esta forma, mediante el refuerzo de los mecanismos de determinación de la viabilidad económica global a largo plazo, se dispondrá de un instrumento útil para la determinación por parte del Ministerio de Defensa de previsiones presupuestarias a largo plazo, precisas y realistas.

Línea A.4. Mecanismos de control y evaluación de la gestión financiera

El propósito de un control efectivo de la gestión financiera de los programas es medir, evaluar y corregir, en su caso, las posibles desviaciones que puedan ocurrir en su ejecución, evitando así que el coste de los mismos se incremente exponencialmente; aumentando, al mismo tiempo, el nivel de transparencia en el uso de los recursos económicos asignados.

Para ello, se requiere de una estrecha colaboración con la industria mediante la que se consolide la elaboración de Planes de Trabajo detallados con hitos verificables vinculados a hitos de financiación.

Adicionalmente, se impulsará la aplicación de mecanismos de control y seguimiento de costes incurridos contra costes presupuestados de manera periódica a fin de prever y corregir posibles desviaciones.

Por ello y de cara a una adecuada transparencia en la información económica se impul-

sará la puesta en marcha de mecanismos de seguimiento tales como la realización de auditorías técnicas y financieras de los programas, poniendo especial énfasis en aquellos programas tecnológicos donde la inversión en innovación tenga un papel más relevante.

Línea A.5. Exploración de nuevas formas y fuentes de financiación alternativas

Si bien la financiación base de las adquisiciones debe realizarse mediante asignación directa de créditos, el Ministerio de Defensa seguirá demandando la financiación del Ministerio de Industria, Energía y Turismo o del Ministerio de Economía y Competitividad, en su caso, para las actividades vinculadas a la innovación o a la mejora de la competitividad de las empresas.

De forma paralela, se potenciarán los mecanismos de colaboración público-privada con la industria que permitan un reparto del coste y

del riesgo financiero asociado al desarrollo de nuevos sistemas.

Asimismo, se impulsará el uso de los mecanismos de obtención de retornos por la exportación de sistemas derivados de desarrollos financiados por el Ministerio de Defensa, de forma que permitan su reinversión en nuevos programas de innovación.

Finalmente, se analizará la viabilidad de otras vías de financiación complementaria, como puedan ser: la explotación conjunta con la industria de las infraestructuras y equipamientos disponibles; la explotación del archivo de bienes inmateriales (derechos de propiedad intelectual derivados de programas de I+D y de adquisición financiados por el propio Ministerio de Defensa); la prestación de servicios técnicos o de gestión demandados por la industria nacional; financiación extrapresupuestaria vía organismos como la Unión Europea o la OTAN; la enajenación de material excedente de las Fuerzas Armadas; etc.



VIABILIDAD Y ESTABILIDAD PRESUPUESTARIA

A.1. MANTENIMIENTO DE UN PRESUPUESTO DE INVERSIONES ADECUADO Y SOSTENIBLE

A.2. ESTABLECIMIENTO DE MECANISMOS DE DOTACIONES PARA PROGRAMAS ESPECIALES

A.3. ESTUDIO DE LA VIABILIDAD ECONÓMICA DEL CICLO DE VIDA DE LOS SISTEMAS

A.4. MECANISMOS DE CONTROL Y EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN FINANCIERA

A.5. EXPLORACIÓN DE NUEVAS FORMAS O FUENTES DE FINANCIACIÓN ALTERNATIVAS

EJE B: Orientación de las inversiones a las CIED

El planeamiento de la defensa es un proceso estratégico cuyo fin último es orientar el presupuesto de defensa y las actuaciones del Departamento a la consecución de las capacidades militares que necesitan las Fuerzas Armadas para el cumplimiento de las misiones que le son encomendadas.

La estimación de las futuras necesidades militares de las Fuerzas Armadas, expresadas en el Objetivo de Capacidades Militares (OCM), debe servir de orientación para la preparación de la industria.

El Ministerio de Defensa, a través de la Dirección General de Armamento y Material, se ha planteado y ha concluido el ejercicio de identificar las capacidades que ofrece la industria nacional en relación con la defensa y concretar cuáles de esas capacidades tienen un carácter estratégico, bien por estar directamente vinculadas con factores geoestratégicos y de seguridad nacional, bien por presentar un indudable valor económico e industrial.

amenazas a la seguridad y bienestar de los ciudadanos.

La identificación de las CIED no es un fin en sí mismo, sino la principal referencia del modelo de sector industrial de defensa que necesita España para garantizar, en la medida de los recursos disponibles, la ventaja competitiva y la autonomía en la decisión sobre el empleo de las capacidades militares directamente vinculadas con los objetivos de seguridad y defensa (expresados en la Estrategia de Seguridad Nacional).

Así, las distintas políticas relacionadas con los recursos materiales que desarrolla el Ministerio de Defensa deben estar orientadas, primero, y como no puede ser de otro modo, a satisfacer las necesidades militares de las Fuerzas Armadas, y segundo, y especialmente relevante en este ámbito, a la consecución y mantenimiento de las CIED. Cabe destacar entre estas políticas las siguientes: contratación, I+D+i, cooperación industrial, apoyo a la exportación, etc.

En este contexto, el principal instrumento con que cuenta el Ministerio de Defensa para relacionarse con la industria son los programas de

El gasto de defensa es una inversión pública generadora de alto valor añadido, empleo cualificado y riqueza, en sectores de interés estratégico para la defensa y seguridad de los ciudadanos

La definición del conjunto de capacidades industriales que merecen ser consideradas estratégicas desde el punto de vista de la defensa (CIED) trasciende el mero análisis tecnológico e industrial de las actividades que desarrollan las empresas cuyos productos y servicios demandan las Fuerzas Armadas, para incorporar en su consideración otros factores como los derivados de: la defensa de la soberanía nacional, los compromisos de la defensa compartida o las nuevas

armamento y material, ya sean de I+D+i, adquisición, modernización o sostenimiento. Es en su gestación y diseño donde aplican las directrices emanadas de las políticas del Departamento.

Mediante los programas de armamento y material se promueve el modelo deseado de sector industrial de la defensa, aquél que posee las capacidades industriales que son estratégicas desde la perspectiva de la defensa.

Pero además, el conocimiento de todas las capacidades industriales y la declaración del Ministerio de Defensa del carácter estratégico de alguna de ellas, debe servir de ayuda a las empresas para identificar nuevas posibilidades (nichos de mercado) y desarrollar estrategias que garanticen su sostenibilidad y competitividad, actuando para ello sobre cualquiera de los factores que contribuyen a potenciarlas (costes, procesos, producto, modelo organizativo, etc.).

De esta manera se propicia el deseado alineamiento de las empresas con los intereses industriales de la defensa, constituyéndose como un recurso más para la defensa nacional, y se contribuye al posicionamiento favorable en el marco europeo de un sector relevante desde el punto de vista económico, generador de empleo cualificado y con gran capacidad innovadora.

Línea B.1. Categorización y priorización de las capacidades industriales

El establecimiento de las capacidades industriales estratégicas de la defensa no es el resultado de un ejercicio aislado que permanece inmutable en el tiempo, sino una referencia viva que evoluciona conforme lo hacen las necesidades de las Fuerzas Armadas para hacer frente a las nuevas amenazas y cometidos que le son asignados.

Por ello, el Ministerio de Defensa mantendrá permanentemente actualizado, de manera coherente con el Objetivo de Capacidades Militares (OCM), y divulgará periódicamente el Catálogo de las CIED, para que sirva de referencia continua a las actuaciones del Departamento y de la industria.

En este sentido, el Ministerio de Defensa integrará el proceso de definición de las CIED en el

contexto del ciclo de planeamiento de la defensa, tal y como se describe en la Orden Ministerial 37/2005, al objeto de garantizar la evolución acompañada de la demanda (las necesidades de la Fuerzas Armadas) y la oferta (productos y servicios del sector industrial de defensa).

Además, el Ministerio de Defensa desarrollará el procedimiento para la identificación de las CIED, concretando: las metodologías, órganos implicados, plazos y mecanismos de aprobación y divulgación de los resultados. Este procedimiento servirá de referencia para sucesivos ciclos de planeamiento y permitirá incorporar al mismo, mejoras y lecciones aprendidas en una dinámica de mejora continua.

Línea B.2. Lanzamiento de programas tractores de capacidades estratégicas

La industria de defensa, por su dimensión y carácter altamente innovador, forma parte, de un modo muy relevante, del sector industrial considerado clave en el proceso de recuperación de la economía española.

Por esta razón, el Ministerio de Defensa ha iniciado la articulación de un nuevo ciclo inversor en I+D+i militar más conectado desde el origen con la potenciación y capacitación de nuestra industria, principalmente en esas capacidades industriales que se han considerado estratégicas.

Este nuevo ciclo inversor permitirá el lanzamiento de nuevos Programas Especiales de Armamento y Material (PEAS) con un horizonte de financiación estable para, de forma prioritaria, dar respuesta a las necesidades de las Fuerzas Armadas y, a la vez, consolidar un nuevo modelo industrial que apunte la sostenibilidad y

competitividad de las empresas del sector de defensa.

A tal fin, el Ministerio de Defensa ha iniciado ya las actuaciones necesarias para el lanzamiento de los proyectos de desarrollo tecnológico en el seno de dos nuevos programas especiales de armamento: programa vehículo 8x8 y fragata F-110. El objetivo de estos proyectos será reducir los riesgos tecnológicos de los nuevos sistemas y capacitar a la industria para su participación posterior en los programas de obtención.

Línea B.3. Alineación de programas tecnológicos, de obtención y sostenimiento

La definición del conjunto de capacidades industriales estratégicas debe servir como hilo conductor para desarrollar las distintas políticas de armamento y material. Si bien no debe perderse de vista su fin último, que no puede ser otro que el de satisfacer las necesidades de las Fuerzas Armadas, las CIED deben ser objeto prioritario de políticas de apoyo institucional de las que se deriven los distintos programas tecnológicos, de obtención y de sostenimiento.

El Ministerio de Defensa, con el objetivo de avanzar hacia un nuevo modelo de industria de Defensa, usará las CIED como línea vehicular para impulsar programas tecnológicos que ayuden a la consolidación de un sector industrial altamente innovador aunque excesivamente fragmentado.

Estos programas tecnológicos tendrán la doble función de responder a las necesidades militares así como promover y afianzar la presencia de la BITD en los posteriores programas de obtención.

Estos últimos, por su parte, proveerán los sistemas que demanden nuestras Fuerzas Armadas, al tiempo que contribuirán a consolidar las CIED, en particular, y la base industrial suministradora en general.

Por último, pero no por ello menos importante, el Ministerio de Defensa también utilizará las CIED como referencia a seguir en el lanzamiento y priorización de los programas de sostenimiento (mantenimiento, actualización y modernización) del equipamiento obtenido a través de las etapas anteriores. Estos programas aseguran la continua operatividad y disponibilidad del armamento y material que emplean nuestros Ejércitos y Armada, generando además actividades de gran valor añadido para nuestra industria y ventaja operativa para la Fuerzas Armadas, como la particularización de los sistemas mediante integración de equipos nacionales u otros a requerimiento del cliente, lo que otorga un mejor posicionamiento exterior de la BITD nacional.

Línea B.4. Formulación de planes directores de recursos financieros y materiales

Los Planes Directores son los documentos que culminan el proceso de planeamiento de estos recursos (financieros, humanos y materiales), concretando las políticas que en atención a los mismos el Ministerio de Defensa formula sobre la base de las líneas estratégicas de la política de defensa.

El Ministerio de Defensa, a través de la DGAM, ha iniciado el esfuerzo de ofrecer una visión armonizada, a la vez que accesible y transparente para la industria, del planeamiento de recursos materiales por ámbitos sectoriales, y

fruto de ello ha sido la publicación de los Planes Directores de Helicópteros y Sistemas Aéreos Pilotados Remotamente (RPAS) y el desarrollo de los Planes directores de Sistemas Espaciales y de Misiles.

El Departamento apuesta por continuar esta línea mediante la publicación de los Planes Directores de Sistemas de Armamento y Material en otros sectores de actividad, e incluirá en su formulación aquellas actuaciones que se consideren necesarias para proteger, cuando no reforzar, las CIED que se identifiquen en relación a los sistemas en cuestión.

Línea B.5. Valoración de las CIED en los planes industriales de obtención

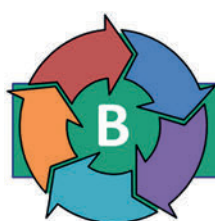
Los programas de obtención de equipos y sistemas de una determinada envergadura, sea ésta por el volumen de la inversión o por la complejidad técnica de la solución buscada, contarán con un plan industrial que incluya el esquema de las empresas nacionales y extranjeras implicadas en su desarrollo, junto con las

relaciones y responsabilidades que se establezcan entre éstas.

La participación de las empresas se decidirá en base a criterios competitivos y de acuerdo a sus capacidades, con especial atención, en el caso de las empresas nacionales, al mantenimiento de las CIED implicadas.

Cuando estos programas supongan la participación de un tecnólogo extranjero, el esquema industrial llevará aparejado objetivos de cooperación industrial. Estos objetivos se establecerán de acuerdo a las CIED, de manera que las empresas nacionales se capaciten en áreas consideradas estratégicas. Una vez adquirida la capacidad, se apoyará a la empresa con proyectos de I+D+i que le permitan mantener las ventajas competitivas en ese ámbito.

Durante la ejecución del programa, el Ministerio de Defensa velará por el cumplimiento del plan industrial establecido y valorará el grado real de participación y capacitación de las empresas españolas. Este análisis servirá, a su vez, de referencia para la revisión de las CIED en sucesivos ciclos de planeamiento.



ORIENTACIÓN DE LAS INVERSIONES A LAS CIED

B.1. CATEGORIZACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE LAS CAPACIDADES INDUSTRIALES

B.2. LANZAMIENTO DE PROGRAMAS TRACTORES DE CAPACIDADES ESTRATEGICAS

B.3. ALINEACIÓN DE PROGRAMAS TECNOLÓGICOS, DE OBTENCIÓN Y SOSTENIMIENTO

B.4. FORMULACIÓN DE PLANES DIRECTORES DE RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES

B.5. VALORACIÓN DE LAS CIED EN LOS PLANES INDUSTRIALES DE OBTENCIÓN

EJE C: Gestión Inteligente del Conocimiento Industrial

La gestión inteligente del conocimiento de la industria y de su base tecnológica asociada, su organización, su funcionamiento, estructura, capacidades y dependencias, tanto en el ámbito nacional como internacional, es una incuestionable ventaja competitiva para cualquier organización de adquisiciones, convirtiéndose en un interés industrial decisivo para la salvaguardia y defensa nacional.

La capacidad de un conocimiento real de la industria de defensa o «inteligencia competitiva» debe servir al Ministerio de Defensa para defender sus intereses industriales en la esfera nacional e internacional, definiendo las estrategias y posturas oportunas en cada momento en un entorno global, altamente cambiante y competitivo.

Para poder desarrollar esta capacidad de inteligencia competitiva en el ámbito del Departamento es necesario que éste pueda obtener un profundo conocimiento, tanto del tejido industrial nacional como del mercado mundial

el ámbito competencial del órgano en el que están depositadas. No obstante esta información debe ser integrada y analizada desde una perspectiva más global en aras del común beneficio de las partes interesadas (industria, Fuerzas Armadas y Administración).

Al mismo tiempo, la existencia de las innumerables fuentes abiertas existentes, proporciona una visión internacional del sector de defensa que no debe ser desaprovechada y debe ser integrada con la información de fuentes internas y externas.

El Ministerio de Defensa ha desarrollado, durante los últimos años, un Sistema de Gestión del Conocimiento Industrial (SGCI) cuya potenciación debe ser capaz de dotar al Departamento de la capacidad de inteligencia industrial, o competitiva, suficiente para la integración y tratamiento de toda esta información y dar apoyo a la toma de decisiones en materia de política industrial y el establecimiento de estrategias industriales más efectivas.

Una vez desarrollada esta capacidad de inteligencia competitiva, el Ministerio de Defensa

El conocimiento de la realidad industrial y de los intereses de las empresas vinculadas a defensa es una ventaja competitiva para el establecimiento de políticas industriales efectivas

en el que debe desenvolverse (oportunidades de negocio, productos, competidores, riesgos, amenazas, etc.), al tiempo de que se le dote con las herramientas y capacidades adecuadas para la integración, tratamiento y análisis de toda esa información.

El Ministerio de Defensa cuenta con múltiples y valiosas fuentes de información industrial, repartidas entre sus distintas unidades y dependencias, que aportan un valor esencial en

debe ser capaz de proporcionar a las empresas del sector, por los medios que se establezcan, el conocimiento que se considere más oportuno al objeto de apoyar sus actividades y defender sus intereses en aquellas áreas y capacidades de mayor valor estratégico.

En este sentido, la reciente definición de las capacidades industriales estratégicas para Defensa ha permitido seleccionar aquellas capacidades que precisan de una atención espe-

cial por parte del Ministerio, tanto por su alto valor estratégico, desde el punto de vista de la defensa de los intereses vinculados a la seguridad, como por su indudable valor económico e industrial para la nación.

Se trata ahora por tanto, de orientar a la base industrial y tecnológica española hacia la obtención, el desarrollo, o la potenciación de esas capacidades estratégicas, y la defensa de nuestros intereses industriales, mediante una gestión inteligente del conocimiento, para lo cual será esencial articular al conjunto de actores e intereses en juego.

Para ello, y como un primer paso, es necesario contar con un conocimiento claro de la realidad industrial en lo que se refiere a los activos y las capacidades industriales definidas como estratégicas.

Asimismo, a fin de garantizar los derechos de la propiedad intelectual e industrial del conocimiento industrial e inteligente que se genere se deben explotar las posibilidades que ofrece el marco de cooperación entre el Ministerio de Defensa y el Ministerio de Industria, Energía y Turismo que fomenta la protección del conocimiento y asegura el uso por parte de Ministerio de Defensa.

Consecuentemente con todo lo anterior, las líneas de actuación que se establecen en este tercer eje, para la gestión inteligente del conocimiento industrial, son las siguientes:

Línea C.1. Identificación real de los activos y capacidades de las empresas

El esfuerzo inversor que el Ministerio de Defensa ha venido realizando en materia de modernización y adquisición de nuevos sistemas de

armas en las últimas dos décadas ha propiciado el desarrollo de una serie de activos y capacidades en el seno de las empresas, que en número importante se encuentran entre las consideradas estratégicas por el propio Ministerio, que precisan una supervisión continua y, en su caso, actuaciones de impulso o promoción que garanticen su mantenimiento y preservación.

Por ello, será necesario alcanzar la completa identificación de activos y capacidades estratégicas con el fin de disponer de un conocimiento adecuado y suficiente, no solo en cuanto a su naturaleza y alcance, sino en cuanto a su titularidad y a los derechos de empleo y explotación de los mismos.

En base al conocimiento adquirido sobre las capacidades y activos considerados como estratégicos, el Ministerio de Defensa se verá en mejor posición para definir y desarrollar futuras actuaciones relacionadas con el desarrollo de nuevas políticas, estrategias, planes o programas, con impacto en la base industrial y tecnológica de la defensa, y que se traduzcan en medidas efectivas centradas en el principal objetivo de mantener la libertad de acción plena como Estado soberano.

Línea C.2. Integración de toda la información industrial de la organización

Para proporcionar este conocimiento de valor añadido, que apoye la toma de decisiones con impacto en el tejido industrial y tecnológico de defensa, será necesario proporcionar análisis industriales que tengan en cuenta toda la información sobre el sector, la actualmente dispersa en el Ministerio de Defensa y aquella que pueda ser encontrada en fuentes abiertas, en muchas ocasiones de forma desestructurada y no organizada.

Será necesario identificar todas las necesidades de usuarios y en función de ello identificar las fuentes de información existentes en el seno del propio Ministerio, para establecer los mecanismos de coordinación necesarios entre sus distintos organismos y definir los procesos de búsqueda y captura de información en aquellas fuentes abiertas identificadas que completen dicha información.

Para que la información a integrar proporcione el conocimiento industrial deseado, abarcará diferentes aspectos relacionados con la base industrial de defensa tales como mercado, productos y tecnología, adquisiciones, posición competitiva, I+D, procesos, normativa y regulación, entre otros.

En función de que las necesidades sean periódicas o puntuales, la integración del conocimiento industrial abarcará diferentes procedimientos para satisfacer sus necesidades de conocimiento.

Línea C.3. Promoción de sistemas de observatorios y prospectiva industrial

La gestión inteligente del conocimiento industrial deberá proporcionar un valor añadido tanto al Ministerio de Defensa como a las empresas pertenecientes al tejido industrial de defensa, con el objeto de incrementar su competitividad en el mercado tanto nacional como internacional.

Por ello, se debe considerar esta gestión del conocimiento industrial como una contribución del Departamento a la mejora de la competitividad de la base industrial y tecnológica de defensa nacional.

Este servicio deberá prestarse a través de un sistema que integre personas, recursos materiales y procedimientos, que permita realizar

todas las actividades requeridas de búsqueda y análisis de información, validación y explotación de la misma y que posibilite la difusión de los productos generados que proporcionen un valor añadido en el proceso de toma de decisiones relativas a la base industrial de defensa.

Por ello, se promoverá la creación y regulación de un sistema de prospectiva industrial, similar al ya existente Sistema de Observación y Prospectiva Tecnológica de la DGAM, que sea el encargado de proporcionar dicho servicio de forma eficaz y eficiente, estableciendo diferentes perfiles y funciones.

Línea C.4. Orientación del SGCI de la DGAM hacia funciones de inteligencia

La implantación del Sistema de Gestión del Conocimiento Industrial (SGCI) de la DGAM ha proporcionado al Ministerio de Defensa una contrastada capacidad de análisis para la toma de decisiones en materia de política industrial y para el establecimiento de futuras estrategias industriales, análisis sectoriales, geográfico, etc.

Sin embargo, esta capacidad es limitada en la actualidad, por lo que para poder realizar los análisis e informes precisos que apoyen la toma de decisiones, el SGCI orientará sus funciones mediante la aplicación de un ciclo de inteligencia industrial que cubra los objetivos y necesidades de sus usuarios.

Gracias a esta nueva orientación del SGCI, se adquirirá de forma progresiva un mayor conocimiento de los intereses, activos y capacidades de la base industrial de defensa, en el contexto nacional e internacional que mejorará la visión de la posición competitiva del sector.

Establecida la trazabilidad entre los objetivos a cumplir con las necesidades a satisfacer de los usuarios, los objetivos deberán ser revisados periódicamente debido a la aparición de nuevos usuarios o al cambio de sus necesidades.

Una vez implantadas las técnicas de inteligencia en la gestión del conocimiento industrial, el Ministerio de Defensa divulgará a la industria la información necesaria con el fin de apoyar su actividad.

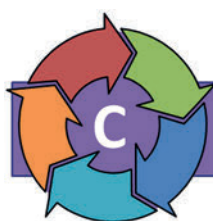
Línea C.5. Potenciación de los medios para el tratamiento de la información

Para la implementación de un sistema eficaz de inteligencia competitiva, es necesario abordar la necesidad de contar con los medios necesarios para el tratamiento de la información en cada una de las fases del ciclo de inteligencia, que permitan realizar la gestión integral del conocimiento industrial del Ministerio de Defensa.

Estos medios abarcarán desde herramientas software (minería de datos, rastreo en fuentes abiertas, análisis estadísticos o herramientas de «big data»), a procedimientos que regulen la actividad y, fundamentalmente, analistas y expertos con un conocimiento profundo del sector industrial de defensa.

La disponibilidad de los perfiles adecuados de los analistas y de los medios materiales necesarios, debe ser complementada con los procedimientos que posibiliten el trabajo del sistema.

Estos procedimientos permitirán la adecuada gestión de todas las fases del ciclo de inteligencia: el establecimiento y actualización de objetivos, necesidades y planificación, en función de las necesidades puntuales de los usuarios; los mecanismos de obtención y, sobre todo, de coordinación con otros organismos dentro del Ministerio, para facilitar el flujo de información y su actualización; la elaboración de los análisis o informes; y la divulgación a los usuarios establecidos en el propio Ministerio, o en su caso, a los externos que se considere adecuado.



GESTIÓN INTELIGENTE DEL CONOCIMIENTO INDUSTRIAL

C.1. IDENTIFICACIÓN REAL DE LOS ACTIVOS Y CAPACIDADES DE LAS EMPRESAS

C.2. INTEGRACIÓN DE TODA LA INFORMACIÓN INDUSTRIAL DE LA ORGANIZACIÓN

C.3. PROMOCIÓN DE SISTEMAS DE OBSERVATORIOS Y PROSPECTIVA INDUSTRIAL

C.4. ORIENTACIÓN DEL SGCI DE LA DGAM HACIA FUNCIONES DE INTELIGENCIA

C.5. POTENCIACIÓN DE LOS MEDIOS PARA EL TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

EJE D: Interlocución y colaboración institucional

La construcción de un marco de participación y colaboración sólido entre todos los agentes que contribuyen a la actividad económica vinculada a la Defensa nacional es una condición necesaria para articular cualquier estrategia o política de apoyo a la Base Industrial y Tecnológica del sector.

La interlocución entre el Ministerio de Defensa, la industria y el resto de agentes del sector, como puedan ser otros Departamentos Ministeriales (Ministerio de Industria, Energía y Turismo, Ministerio de Economía y Competitividad, Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas), Comunidades Autónomas, Organismos Europeos y Regionales, Universidades o Asociaciones Empresariales, entre otros, resulta imprescindible para construir un conjunto de intereses comunes que deben ser canalizados de forma estratégica por el Departamento para garantizar su alineamiento con los intereses superiores de la defensa nacional.

El Ministerio de Defensa, consciente de la importancia de su papel en el esquema relacional con el sector, ha venido realizando diferentes esfuerzos para potenciar la comunicación con los diferentes actores implicados, especialmente con la industria. Son ejemplo de ello: el desarrollo del Sistema de Gestión del Conocimiento Industrial, la celebración de jornadas de difusión industrial, la publicación de Planes Directores de Armamento y Material y la reciente revisión del modelo organizativo de la DGAM que refuerza su papel como gestor e interlocutor único ante la industria en los programas de adquisiciones.

Las actuaciones del Ministerio de Defensa orientadas a fortalecer su relación con la industria deben verse complementadas por otras actuaciones cuyo fin último sea el establecimiento de un marco de colaboración y coordinación institucional que garantice la coherencia y la coordinación entre las iniciativas desarrolladas por todos los organismos de la Administración del Estado, tanto en el ámbito de la Administración General como en el de las Comunidades Autónomas.

En otro orden de cosas, el valor del sector industrial de defensa como generador de riqueza

El establecimiento de un marco de participación y colaboración sólido entre los agentes asociados a la actividad de defensa es una condición necesaria para un desarrollo eficiente del sector

No obstante, la riqueza y variedad de perfiles empresariales existentes en el tejido industrial español, así como la complejidad intrínseca del sector hace que la función asociativa de intereses industriales sea una pieza fundamental del modelo relacional entre la Administración y las empresas, empleando a dichas asociaciones y a los clústeres profesionales como instrumentos de canalización de los intereses e iniciativas de la base industrial hacia el Departamento.

y su contribución de forma decisiva al bienestar de la sociedad, es un hecho contrastado que ha de ser explicado al conjunto de la sociedad, de forma que la industria de defensa obtenga la consideración que merece y opere en un entorno de respaldo que contribuya a su protección y potenciación.

En atención a todo lo anterior, las líneas de actuación del cuarto Eje persiguen un doble

objetivo: por un lado, el fortalecimiento e institucionalización de los mecanismos y espacios de diálogo y cooperación entre el Ministerio de Defensa, la base industrial y tecnológica proveedora y el resto de agentes que participan en la actividad económica de la industria de defensa, y por otro lado, contribuir al esfuerzo de divulgación entre las Fuerzas Armadas y la sociedad en general, de la cultura de defensa y sus dimensiones industrial y económica.

Línea D.1. Consolidación de la DGAM como agente único de interlocución

La construcción de una relación estratégica entre el Ministerio de Defensa y su base proveedora pasa ineludiblemente por dotar a la organización de adquisiciones del primero, la DGAM, del papel de interlocutor único ante la industria.

La capacidad de interlocución única permite aglutinar los intereses del conjunto de las Fuerzas Armadas y del resto de agentes involucrados en la actividad de la defensa, y defender éstos de forma adecuada ante la base proveedora, potenciando la coordinación y el seguimiento en las adquisiciones.

Asimismo, un único interlocutor puede utilizar más certeramente filtros que orienten las decisiones con impacto industrial hacia la estrategia, el análisis de riesgos y de alternativas industriales.

Para ello el Ministerio de Defensa analizará la distribución de competencias en su seno relacionadas con el ámbito industrial, y redefinirá el reparto de dichas competencias bajo el principio de interlocución única, considerando su doble papel de regulador y cliente.

En este sentido, y de forma particular, el Departamento, a través de la DGAM, avanzará en el desarrollo de un Portal de Atención a la Industria (PAID) como ventanilla única para el sector en la red, que integrará en él aquellas partes del SGCI accesibles a las empresas, así como otras iniciativas propuestas en este documento.

Para consolidar a la DGAM como agente único y llevar a cabo las políticas propuestas que fomentan el concepto de ventanilla única, se hace necesario también una profesionalización y un aumento de los recursos disponibles.

Línea D.2. Fomento de los mecanismos de colaboración público-privada

En ciclos económicos de incertidumbre como el que todavía nos condiciona, en los que el control y ajuste presupuestario siguen siendo máximas de actuación, es necesario fomentar los mecanismos de colaboración público-privada que permitan nuevas posibilidades de contribución inversora a cargo de la Base Industrial y Tecnológica de defensa.

Es por esto, que se buscará ampliar el actual modelo de negocio de colaboración público-privado, expandiéndolo más allá de los ámbitos tradicionales de sostenimiento y explotación de sistemas, de modo que permita dotar al Ministerio de Defensa de aquellos activos y capacidades considerados de interés para la defensa nacional.

Por ello, se potenciará la creación de foros de interacción entre la Administración General y el sector de la industria de defensa, en los que se definan con rigurosidad potenciales necesidades, futuras previsiones de demanda y se analicen posibilidades de colaboración mutua.

Para el buen funcionamiento de este modelo de colaboración, se estudiarán fórmulas para un mejor aprovechamiento de los instrumentos normativos existentes a tal fin, o su potenciación con el desarrollo de nuevas medidas en este ámbito, de forma que se proporcione seguridad jurídica a ambas partes y se limite el riesgo de la colaboración.

Línea D.3. Impulso del marco de cooperación con clústeres y asociaciones

Las asociaciones de empresas y los clústeres empresariales que operan en el campo de la Defensa, cumplen una función clave de interlocución, cuyo principal objetivo, desde el punto de vista de una estrategia industrial de defensa, es la armonización de los intereses de la industria que, luego canalizados a través del Ministerio de Defensa, puedan ser alineados con los intereses de la defensa nacional.

La importancia del diálogo con asociaciones y clústeres empresariales se la confiere también el hecho de que son la principal vía de comunicación que el Ministerio de Defensa tiene con las PYMES.

Con el fin de mejorar la cooperación con los distintos foros asociativos articulados por las empresas, el Ministerio de Defensa, a través de la DGAM, identificará a las asociaciones industriales y a los clústeres españoles vinculados al ámbito de la defensa a nivel nacional y regional, estableciendo, a través de las mismas un foro permanente de diálogo con la industria para tratar asuntos de interés para ambas partes.

Por parte del Ministerio de Defensa se trabajará asimismo en la definición de las medidas adecuadas para fomentar la potenciación de

clústeres, foros y asociaciones sectoriales, en especial los intensivos en conocimiento, y su integración en red con el fin de que se facilite el intercambio de conocimiento, experiencias y mejores prácticas.

Línea D.4. Potenciación de la interacción y coordinación interministerial

El sector industrial de defensa, aún con sus peculiaridades, forma parte del sector industrial nacional y su correcta gestión requiere que la acción del Estado se coordine en el ejercicio de las políticas de distintos ámbitos como son el de defensa, interior, exterior, economía e industria.

Es por ello, que las actuaciones del Ministerio de Defensa orientadas a fortalecer la industria deben verse complementadas por iniciativas desarrolladas por otros organismos de la Administración del Estado, tanto en el ámbito de la Administración General, como en el de las Comunidades Autónomas, en un marco de colaboración y coordinación institucional que garantice la coherencia y la coordinación.

El Ministerio de Defensa avanzará en la mejora de la interlocución con otros agentes públicos, identificando a aquellos agentes que tienen atribuida alguna competencia relacionada con el ámbito industrial y tecnológico, tanto en la Administración Central como en las Comunidades Autónomas.

Con el fin de establecer un marco institucional formal y adecuado, el Ministerio de Defensa promoverá la creación de grupos de trabajo interministeriales específicos relacionados con la industria de defensa. Grupos bien definidos y con los protocolos, acuerdos y mecanismos interministeriales adecuados.

Línea D.5. Mejora de la percepción social de los beneficios de la BITD

Para que cualquier estrategia y política industrial sea eficaz, es necesario que la percepción que sobre la Base Industrial y Tecnológica de Defensa tengan las Fuerzas Armadas y en última instancia la sociedad misma sea favorable.

El sector industrial de defensa es, y así ha de ser reconocido, una capacidad estratégica más para la defensa nacional, en la medida que, a través de los productos y servicios que provee, contribuye decisivamente a salvaguardar los intereses nacionales de defensa y seguridad, generando al tiempo retornos económicos, innovación y empleo cualificado.

Es por ello, que se favorecerá y promoverá la elaboración y difusión de publicaciones internas que divulguen, en el ámbito del Ministerio de Defensa y sus Fuerzas Armadas, los objetivos de la estrategia y política industrial.

Asimismo, se promocionará la celebración de eventos y campañas informativas que muestren a la sociedad en general los beneficios de determinadas políticas de apoyo a la industria nacional, y su contribución a la economía nacional y la mejora de su propio bienestar.

Para la realización de estas actuaciones, será necesario contar con la colaboración de agentes del sector como otros Ministerios, empresas de la BITD, clústeres, asociaciones y medios de comunicación, entre otros.



INTERLOCUCIÓN Y COLABORACIÓN INSTITUCIONAL

D.1. CONSOLIDACIÓN DE LA DGAM COMO AGENTE ÚNICO DE INTERLOCUCIÓN

D.2. FOMENTO DE LOS MECANISMOS DE COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA

D.3. IMPULSO DEL MARCO DE COOPERACIÓN CON CLUSTER Y ASOCIACIONES

D.4. POTENCIACIÓN DE LA INTERACCIÓN Y COORDINACIÓN INTERMINISTERIAL

D.5. MEJORA DE LA PERCEPCIÓN SOCIAL SOBRE LOS BENEFICIOS DE LA BITD

EJE E: Calidad, Competitividad y Sostenibilidad

El sector industrial de defensa está atravesando un importante punto de inflexión motivado por diversos factores que afectan tanto al Ministerio de Defensa como al propio tejido industrial nacional.

La globalización, el papel de los nuevos países emergentes y, sobre todo, la crisis económica han obligado a revisar los modelos nacionales en los que el Estado actúa como cliente único o predominante.

Con el incremento de la complejidad y del coste de los sistemas, la contracción de los presupuestos y los esfuerzos de homogeneización y compatibilización de sistemas que se están impulsando a nivel europeo y desde la OTAN, el modelo industrial tradicional debe ser revisado.

En este sentido cobran especial importancia las actuaciones a nivel europeo que muestran una tendencia clara y firme a limitar las prácticas proteccionistas de los países miembros.

La excelencia empresarial, la masa crítica y la libre competencia han de ser los medios vehiculares para la potenciación y sostenibilidad de la base industrial y tecnológica de defensa

La European Defence Agency (EDA) lleva trabajando desde hace una década en el fortalecimiento de la Base Industrial y Tecnológica de Defensa Europea (EDTIB, en sus siglas en inglés) para crear un mercado europeo de equipos de defensa competitivo a nivel global internacional.

Diversas iniciativas han sido desarrolladas por esta Agencia en pos del mencionado objetivo, encontrándose vigentes a la fecha, y como más destacadas, la definición de la estrategia

EDTIB, la publicación de una Guía y Plan de Acción para apoyar la incorporación de las PYMES al mercado de defensa, la creación de un portal web de adquisiciones e información sobre oportunidades de negocio en el ámbito de la defensa, la aprobación de un Acuerdo sobre Seguridad en el Suministro y finalmente la puesta en marcha de medidas diversas para promover la creación de clústeres y facilitar el acceso de la industria de defensa a los instrumentos de financiación de la Unión Europea.

El Ministerio de Defensa ha apoyado, apoya y apoyará sin ambages aquellas iniciativas de la EDA con impacto positivo en nuestra Base Industrial y Tecnológica de Defensa, y prueba de ello ha sido la suscripción voluntaria de los principales códigos de conducta y buenas prácticas lanzados por la Agencia Europea, e incluso la publicación en 2011 de nuestro propio Código de Conducta para Contratistas y Subcontratistas de Armamento y Material.

La Comisión Europea, por su parte, está jugando un papel cada vez más activo en el ámbito de la industria y el mercado de defensa, fun-

damentalmente desde los planos regulatorio y normativo, cuyas actuaciones, basadas en principios similares a los que fundamentan las iniciativas de la EDA, están obligando a los países miembros a revisar profundamente sus políticas de contratación de material y servicios para la seguridad y la defensa.

Por último, cabe señalar que en el caso de España la situación de cambio se ve agravada por las debilidades de carácter estructural que

muestra nuestra base industrial, tales como su excesiva fragmentación o la elevada dependencia que aún hoy, muchas de nuestras empresas tienen de la demanda del Ministerio de Defensa.

En este contexto, es evidente que la excelencia empresarial, la masa crítica y, sobre todo, la competitividad de sus productos y servicios en un mercado cada vez más abierto han de ser los medios vehiculares para lograr la potenciación y sostenibilidad de la Base Industrial y Tecnológica de Defensa española.

El proceso imparable de globalización lleva a la necesidad de considerar requisitos globales. La exportabilidad de un sistema de armas es hoy en día una característica básica de diseño por ser crítica para la propia viabilidad del programa a lo largo de su ciclo de vida.

El usuario nacional debe concienciarse de que la viabilidad de su propio programa depende en gran medida, de que sepa adaptar sus propios requisitos a los del mercado global: es el denominado *commercial approach*.

Por todo ello, este eje E integra actividades que están dirigidas a acompañar a la industria en su adaptación al cambio, a través de medidas que complementen sus esfuerzos de mejora de la competitividad y fomenten la calidad de las prestaciones empresariales, contribuyendo así al fortalecimiento y consolidación del sector.

Línea E.1. Promoción de la excelencia empresarial y la mejora continua

La excelencia operativa es un factor clave para la mejora de la competitividad de las empresas y su búsqueda, tanto organizativa como productiva, debe ser una actitud permanente

de las empresas como medio para obtener una ventaja competitiva y aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado.

El Ministerio de Defensa, como cliente y regulador, debe incentivar esta búsqueda de la calidad y la mejora continua en todos los procesos de la cadena de valor, redundando esto en una industria con una mejor productividad y más competitiva.

Con este objetivo, el Ministerio de Defensa fomentará el uso de contratos basados en prestaciones para la obtención y sostenimiento de material que contengan incentivos de mejora continua en la industria.

Asimismo, se buscarán fórmulas para adaptar los actuales mecanismos de valoración de ofertas de forma que se prime el esfuerzo demostrable por las empresas en el desarrollo de modelos eficientes y, por tanto, en la mejora de la calidad de sus productos.

Adicionalmente, y en colaboración con otras instituciones, se diseñarán fórmulas de promoción y apoyo a las empresas para la elaboración e implantación de Planes de Mejora empresariales; y se fomentarán medidas de reconocimiento en esta materia con objeto de reforzar la motivación del tejido industrial en su conjunto.

Línea E.2. Apoyo a la concentración de capacidades y alianzas estratégicas

En el marco de un mercado cada vez más globalizado y competitivo, las alianzas son una fuente de fortalecimiento y crecimiento de las organizaciones, especialmente para las PYMES.

Las ventajas que ofrecen este tipo de uniones y alianzas son diversas: facilitan la posibilidad de optar a nuevas oportunidades de negocio, mejoran el aprovechamiento de canales de distribu-

ción y facilitan el acceso a nuevos mercados y clientes, incrementan la proyección exterior de las empresas, las transferencias tecnológicas, etc.

Con el fin de facilitar a la industria la labor de búsqueda de socios potenciales para la formalización de alianzas, el Ministerio de Defensa implementará en el Portal de Ayuda a la Industria de Defensa (PAID) una red de contactos empresariales que facilitará la labor de identificación de empresas complementarias.

Asimismo se apoyarán aquellas decisiones que, en base a la participación del Estado en el accionariado de determinadas sociedades mercantiles de defensa, promuevan nuevas alianzas o concentraciones de la industria que sirvan para consolidar o proteger capacidades estratégicas.

Igualmente en el contexto europeo, el Ministerio de Defensa apoyará aquellas acciones integradoras de la Base Industrial y Tecnológica que respondan a los intereses estratégicos de la industria y de la Nación.

Línea E.3. Impulso a la capacitación y participación de las PYMES en la BITD

El fomento de las cadenas de suministro, basadas en las PYMES nacionales, así como el acceso de estas empresas a nuevas oportunidades, se considera fundamental para cualquier Estado. Su capacidad de innovación, unida a su agilidad en el desarrollo de nuevas soluciones es un activo clave para hacer frente a la rápida evolución y variabilidad de las amenazas actuales.

El Ministerio de Defensa potenciará la adopción de estrategias contractuales y esquemas industriales que promuevan la participación de las empresas de menor tamaño en los principales programas de defensa.

Se trabajará en agilizar los trámites administrativos para la presentación de ofertas, especialmente en los contratos de menor importe, por representar estos el principal campo de acción de las PYMES.

Por otro lado, se plantearán actuaciones que contribuyan a la difusión del conocimiento de las capacidades de las PYMES, de forma que se puedan diseñar estrategias de contratación que favorezcan más eficientemente a este tipo de empresas.

Se contemplarán de manera singular a aquellas empresas de carácter estratégico para la Defensa y se promoverá el fomento de subcontrataciones PRIMES-PYMES, facilitando la relación entre PYMES y su agrupación en torno a ámbitos competenciales comunes (clústeres).

Línea E.4. Fomento de la transparencia y libre competencia en el mercado

En arreglo a la legislación europea y nacional en materia de contratación en el ámbito de la defensa y seguridad, el Ministerio de Defensa puede y debe fomentar la transparencia en los procesos de adquisición de capacidades de defensa no estratégicas.

A tal efecto, el Ministerio continuará con la organización regular de eventos para la industria basados en futuros planes de adquisición y prioridades tecnológicas, de forma que la industria pueda prepararse adecuadamente para satisfacer las necesidades.

En esta línea, y al objeto de que se disponga de información con suficiente antelación para poder concurrir, se seguirá trabajando en la publicación, de forma anticipada, de aquellos con-

tratos que se tenga la intención de acometer en los siguientes 12 meses.

Asimismo se contribuirá al fomento de la transparencia y libre competencia del sector, proporcionando a la BITD nacional, información relevante y actualizada, sobre planes y programas de adquisiciones, obtenida de herramientas IT desarrolladas por instituciones europeas.

Por último, el Ministerio de Defensa institucionalizará la celebración de jornadas industriales sobre grandes programas, en las que se presente a las empresas los requerimientos operativos y de calendario asociados a los mismos al objeto de fomentar una amplia participación industrial y la colaboración entre empresas.

Línea E.5. Refuerzo del Código de Conducta para contratistas de defensa

El Código de Conducta para contratistas y subcontratistas de armamento y material de

Defensa, publicado en 2011, tiene como objeto garantizar la libertad de acceso de las empresas a las licitaciones, fomentar la transparencia, la no discriminación y la igualdad de trato a lo largo de la cadena de valor, de forma que todo ello permita el desarrollo de un escenario contractual de mayor competencia.

A fin de reforzar la implementación de este Código, de carácter voluntario, el Ministerio trabajará en aumentar la difusión del mismo y sus preceptos no solo entre la BITD sino en el seno del propio Departamento. Se desarrollarán elementos que incentiven la suscripción del Código por las empresas, analizando la posibilidad de incluirlo como un criterio de valoración de las ofertas o incluso su suscripción obligatoria, al menos, por parte de los contratistas principales.

Asimismo, se establecerá una metodología de monitorización del impacto del Código en la BITD, de tal forma que se puedan identificar actuaciones preventivas o correctivas para la mejora de todo el proceso.



EJE F: Innovación y Capacitación Tecnológica

La consolidación de un modelo nacional de I+D+i de Defensa es un objetivo estratégico del Ministerio porque a través de ello se garantiza la superioridad tecnológica que confiere tanto ventaja operativa, en lo que al uso de los sistemas de armas se refiere, como ventaja competitiva en la Base Industrial que los provee.

La creación de un polo tecnológico de la Defensa, a través de la integración en el INTA de todos los organismos de I+D+i del Ministerio de Defensa, debe ser la base sobre la que se articule dicha consolidación.

Con ello se potenciará la labor del INTA en su aspecto de instrumento inteligente del Ministerio de Defensa en los procesos de adquisición de sistemas; en su dimensión de instrumento de apoyo tecnológico al sector industrial de la Defensa; y en su papel como vínculo entre el Departamento y otros organismos y entes dedicados al I+D+i y potenciador de sinergias entre

los diferentes mecanismos de financiación, nacionales y europeos para la I+D+i.

En apoyo a los esfuerzos de las empresas, el Ministerio de Defensa va a continuar potenciando las actividades de alto valor añadido entre su Base Industrial y Tecnológica, de forma que se obtenga una autonomía tecnológica suficiente que evite a su vez la dependencia de socios extranjeros en aquellas capacidades industriales consideradas como estratégicas (CIED).

La identificación de las CIED y su ligazón con las áreas tecnológicas prioritarias para la defensa permite que se orienten los esfuerzos de la Administración y de las empresas, incluyendo la I+D+i, hacia la especialización de nuestra industria en nichos, que por supuesto sean de interés para defensa, pero que también sean competitivos y con posibilidades reales de comercialización en el mercado internacional.

Las líneas de actuación del Ministerio de Defensa en materia de I+D+i se recogen en la Estrategia de Tecnología e Innovación para la Defensa (ETID). Cabe destacar que el carácter finalista de la I+D+i de Defensa, centrándose en resultados y

La creatividad y el conocimiento tecnológico son factores clave para la generación de valor y ventaja competitiva, a medio y largo plazo, en las empresas de defensa

las capacidades tecnológicas de la Defensa y las civiles (capacidades duales).

La tecnología y la innovación son factores clave para operar en un sector competitivo, global y cada vez más abierto como es el de la Defensa.

En este sentido, el sector privado debe aumentar los recursos dedicados a la investigación en nuevas tecnologías y, en paralelo, ejercer esfuerzos constantes en el aprovechamiento de

productos muy cercanos al mercado y a las necesidades del usuario final contribuye a la generación de un tejido industrial y tecnológico nacional competitivo y facilita su internacionalización.

El potencial doble uso de muchos de los productos y aplicaciones tecnológicas de Defensa aparece como una fuente de oportunidad para las empresas que operan en este sector, especialmente PYMES, máxime en unos tiempos como los actuales en los que los límites entre la

Defensa (militar) y la Seguridad (civil) tienen a hacerse cada vez más difusos.

Esta mayor integración del ámbito civil con el de Defensa facilita la diversificación de la actividad transformando los beneficios de la innovación tecnológica en soluciones concretas hacia uno u otro sector.

Por otro lado, un mejor aprovechamiento de las sinergias existentes entre la I+D+i militar y civil dotaría a los proyectos de Defensa de la posibilidad de acceder a instrumentos de financiación del ámbito nacional y europeo que tradicionalmente estaban reservados al espectro civil.

En este sentido, el Ministerio de Defensa sigue trabajando en el acercamiento de empresas del sector civil al de la defensa mediante el programa COINCIDENTE y está llevando a cabo acciones coordinadas con los organismos europeos para la selección de proyectos de I+D+i duales que puedan ser potencialmente beneficiarios de financiación y políticas tecnológicas del ámbito civil.

Finalmente, cabe destacar que el Ministerio está trabajando en consolidar un nuevo modelo de inversiones que se base en la potenciación tecnológica de la base industrial y su orientación a las CIED. Este nuevo enfoque de programas, que se inician abordando proyectos tecnológicos, pretende, por un lado, minimizar los riesgos de esta naturaleza asociados al desarrollo de nuevos sistemas y, por otro, mejorar la capacitación tecnológica de nuestra industria de manera que se refuerce su posicionamiento en el entorno global del mercado de la defensa.

Línea F.1. Alineación de las estrategias tecnológicas con las CIED

Si bien la implantación de la ETID se ha apoyado en hojas de ruta tecnológicas detalladas,

que ayudan a obtener aquellas capacidades que han sido consideradas de mayor prioridad por nuestras FAS, se hace necesario reforzar el alineamiento de la política tecnológica con la evolución de las capacidades industriales estratégicas.

Para ello, en primer lugar, es necesario disponer de un mapa permanentemente actualizado de las áreas tecnológicas prioritarias asociadas con capacidades industriales estratégicas, identificando así las tecnologías que se deben fomentar para potenciar las capacidades industriales estratégicas y por tanto sobre las que tanto el Ministerio de Defensa como la industria deben poner un mayor esfuerzo inversor.

Además de esta identificación también se analizarán las capacidades tecnológicas que residen en las empresas o que éstas tengan previsto adquirir a corto y medio plazo, con el objetivo de conocer aquellas vinculadas a las CIED para su posterior potenciación mediante políticas de I+D+i específicas.

Asimismo, se analizarán las actividades relativas a transferencias de tecnología consideradas en los acuerdos de cooperación industrial, y en los programas internacionales cooperativos con objeto de alinearlas de igual modo con las capacidades industriales estratégicas para la defensa.

Línea F.2. Revisión de la Estrategia de Tecnología e Innovación de Defensa

La publicación en el año 2010 de la ETID ha contribuido a centralizar la dirección de las actividades de I+D+i, a la priorización de capacidades tecnológicas estratégicas, y a la planificación de las actividades de I+D.

Tras un periodo de cinco años se hace necesario adaptar el contenido de la Estrategia de Tecnología e innovación de Defensa a la evolución de las necesidades militares, de las nuevas tendencias y avances tecnológicos, y de los diversos hitos marcados en la propia estrategia.

Entre otros objetivos, se persigue que la ETID sirva de orientación tecnológica y como herramienta de coordinación entre los diferentes actores, tanto internos como externos al Ministerio, implicados en el empleo de la tecnología para resolver problemas específicos relacionados con las necesidades actuales y futuras de las Fuerzas Armadas.

La actualización de la ETID 2010 deberá, además, marcar las directrices básicas para la elaboración de un Plan de potenciación de la I+D+i de defensa que, estando articulado en torno a las metas tecnológicas ligadas a capacidades industriales estratégicas, aborde aspectos como el de la participación de las PYMES, colectivo clave en el desarrollo de innovación, y promueva la necesaria coordinación y transferencia de conocimiento que ha de existir entre el ámbito académico, los centros de investigación y el propio sector industrial de defensa.

Línea F.3. Apoyo a la diversificación hacia áreas tecnológicas emergentes

La realización de actividades de vigilancia tecnológica permite conocer el estado del arte de las soluciones tecnológicas utilizadas por los ejércitos de distintos países, así como la identificación de otras tecnologías existentes o emergentes de interés para defensa, y de los agentes proveedores de tecnología y sus capacidades.

En este sentido, resulta de especial interés la identificación de aquellas tecnologías con un

alto potencial disruptivo en defensa; las áreas tecnológicas de interés para defensa, que no reciben empuje en el ámbito civil; y las aplicaciones y áreas tecnológicas emergentes, en especial aquellas que presentan un marcado carácter dual.

Herramientas como la vigilancia, prospectiva, priorización o evaluación tecnológica, son de gran utilidad en la identificación y selección de estas tecnologías.

El Ministerio de Defensa potenciará el Sistema de Observación y Prospectiva Tecnológica (SOPT), como único sistema de vigilancia tecnológica de defensa responsable del planeamiento estratégico tecnológico, y se continuará con la realización de estudios prospectivos sobre la evolución previsible de las tecnologías emergentes.

Línea F.4. Fomento del uso del I+D+i, de tecnologías duales, para la Defensa

Desde hace unos años, muchos de los avances tecnológicos de mayor interés para las capacidades militares provienen de las actividades de I+D+i desarrolladas en el sector civil. En atención a esta realidad, la industria y la Administración han de coordinar y focalizar sus esfuerzos de inversión en el desarrollo de demostradores tecnológicos que capaciten a la base tecnológica e industrial y apoyen la evolución de las capacidades militares, siempre en el contexto de I+D+i aplicado y finalista que desarrolla el Ministerio de Defensa.

El Ministerio de Defensa considera que el aprovechamiento dual de los esfuerzos y aplicaciones tecnológicas es un elemento clave para construir un entorno más favorable y estable en el que pueda desenvolverse la I+D de defensa. Por ello, desde el Departamento se continuará

propiciando el acercamiento de empresas del sector civil al sector de defensa mediante la potenciación de herramientas ya existentes como el programa COINCIDENTE, o la compra pública innovadora (CPI).

A fin de que la industria de productos y servicios duales goce de una demanda lo más amplia y estable posible, favoreciendo así la innovación en ambos ámbitos, el Departamento iniciará también acciones para coordinar y agregar necesidades con otros agentes públicos, particularmente con los que operan o tienen responsabilidades y competencias en el campo de la seguridad.

Línea F.5. Impulso de desarrollos tecnológicos conjuntos: empresas, OPIS, centros tecnológicos, etc.

A fin de poder anticipar las inversiones de la industria, fomentar desarrollos tecnológicos conjuntos, y que la demanda pública actúe como elemento dinamizador de la innovación, el Ministerio de Defensa llevará a cabo actuacio-

nes dirigidas a reforzar la comunicación temprana de sus prioridades tecnológicas.

Las PYMES son un actor industrial clave en el ámbito tecnológico por su flexibilidad y agilidad en el desarrollo de soluciones altamente innovadoras. Por esta razón, el Ministerio de Defensa trabajará en el diseño de estrategias que faciliten un estrechamiento de las relaciones y transferencia de conocimiento entre las PYMES y el INTA, Organismo Público de Investigación (OPI) vinculado al Ministerio de Defensa.

Además, se potenciará el papel de la OTRI (Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación) del INTA y se estudiará la transferencia de patentes al sector industrial incentivando los comportamientos proactivos de los mismos, en el marco que establezca la ETID. Finalmente, el Ministerio de Defensa continuará contribuyendo a la realización de jornadas de intercambio, encuentros sectoriales y jornadas sobre temas específicos que aúnen usuarios y proveedores tecnológicos, fomenten la innovación abierta en el sector y promuevan el establecimiento de alianzas tecnológicas.



INNOVACIÓN Y CAPACITACIÓN TECNOLÓGICA

F.1. ALINEACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS TECNOLÓGICAS CON LAS CIED

F.2. REVISIÓN DE LA ESTRATEGIA DE TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN DE DEFENSA

F.3. APOYO A LA DIVERSIFICACIÓN HACIA ÁREAS TECNOLÓGICAS EMERGENTES

F.4. FOMENTO DEL USO DEL I+D+i DE TECNOLOGÍAS DUALES PARA LA DEFENSA

F.5. IMPULSO DE DESARROLLOS TECNOLÓGICOS CONJUNTOS: EMPRESAS, OPIS,....

EJE G: Cooperación Internacional y Apoyo Exterior

El constante aumento de la complejidad de los sistemas de armas, con su consiguiente incremento de coste, junto con las presiones existentes sobre los presupuestos de defensa en los países occidentales, han traído como consecuencia la gran dificultad de que un país, de forma aislada, sea capaz de garantizar por completo la seguridad en el suministro en todo el conjunto de productos y servicios demandados por sus Fuerzas Armadas.

Desde un punto de vista industrial, la necesidad de los Estados de recurrir a proveedores extranjeros para obtener bienes y servicios, a distintos niveles de la cadena de suministro, ha hecho que las relaciones establecidas entre las empresas nacionales y extranjeras adquieran una especial relevancia.

Esta necesidad de los Estados de dotarse de capacidades militares basadas en sistemas tecnológicamente complejos, de hacerlo de una forma más eficiente y de potenciar determinadas capa-

Asimismo, las iniciativas de la Comisión Europea para la construcción de un mercado único de defensa más eficiente y la naturaleza multinacional de muchas operaciones, que exige la interoperabilidad de las capacidades aportadas por las naciones, son igualmente factores a tener en cuenta para comprender el contexto de actuación de las empresas de defensa, en el que los principios de competitividad y de sostenibilidad económica pasan a ser factores clave de éxito. El Ministerio de Defensa debe ejercer la gestión estratégica de este contexto en apoyo del sector industrial nacional de defensa.

Debido a la relevancia de las relaciones y de los foros internacionales en el ámbito de la industria de defensa, resulta especialmente crítico el desarrollo de la capacidad de apoyo a la proyección exterior no sólo de las empresas españolas, sino también del propio Ministerio, de forma que esté presente y posea capacidad de influencia sobre los foros supranacionales que actualmente definen la evolución de la defensa en su conjunto y del mercado asociado a la misma.

Así pues, la importancia de la dimensión internacional en el ámbito industrial de defensa obliga

La internacionalización de las empresas debe ser el motor de desarrollo para avanzar en el modelo de una industria española de defensa innovadora, próspera y competitiva

idades industriales propias, ha llevado a desarrollar iniciativas concretas como: el establecimiento de programas multinacionales; la creación de organismos internacionales de cooperación en armamento (como la EDA o la OCCAR); la firma de Tratados para la reestructuración de la industria de defensa europea (como el Lol/EDIR); el desarrollo de estructuras específicas de apoyo a la exportación o la adopción de legislación directamente relacionada con la exportación.

a que la gestión de los instrumentos que posee el Ministerio sea ejecutada con la máxima coordinación y eficiencia.

Consciente de esta importancia, el Ministerio de Defensa ha desarrollado distintas iniciativas orientadas a apoyar la acción exterior de nuestras empresas, como: los acuerdos de cooperación industrial, derivados del lanzamiento de grandes programas de adquisición o de la participación de España en dis-

tintos programas multinacionales; la revitalización de la Oficina de Apoyo Exterior (OFICAEX), cuyo objetivo es apoyar a las empresas españolas en sus iniciativas de exportación; y otras medidas de apoyo a la proyección exterior de carácter más institucional, como: los contratos Gobierno a Gobierno, la participación de autoridades en los procesos de licitación o el impulso del Plan de Necesidades de Información de la Secretaría de Estado de la Defensa en relación con las Agregadurías de Defensa.

Así pues, la internacionalización de las empresas relacionadas con el armamento ocupa un lugar destacado dentro de la estrategia industrial de Defensa, definiendo acciones que persiguen impulsar la presencia oficial en foros internacionales, la exportación o la atracción de actividades y financiación del exterior. Todo ello en consonancia con las funciones atribuidas al Ministerio de Defensa en materia de control del comercio exterior de material y tecnologías de defensa y de doble uso y en consonancia con las Directivas de la Unión Europea y el Tratado sobre el Comercio de Armas de la ONU, entre otros.

El Ministerio de Defensa orientará su estrategia especialmente al contexto europeo, con el propósito de adaptar el tejido empresarial español a un futuro mercado europeo sin apenas barreras proteccionistas nacionales.

Línea G.1. Fomento de asociaciones tecnológicas con nuestros socios y aliados

Los acuerdos y las alianzas internacionales, así como las fusiones y concentración de capacidades industriales y tecnológicas son uno de los pilares fundamentales para la competitividad e internacionalización de las empresas y, por tanto, un factor clave para la consolidación de la BITD española.

Por ello, el Ministerio de Defensa aboga por reforzar el conocimiento institucional de las sinergias y capacidades tecnológicas disponibles en países con lazos estratégicos comunes y contribuirá, al mismo tiempo, a potenciar los canales nacionales para la difusión de las capacidades tecnológicas de nuestras empresas que posibilite la consecución de acuerdos en este ámbito.

Se velará y se intensificará el esfuerzo por incluir la importancia de las colaboraciones tecnológicas e industriales en la agenda exterior de nuestro país.

No obstante, cuando estén en juego intereses industriales para la defensa nacional y la posible pérdida de capacidades industriales estratégicas por estar vinculadas con los intereses de seguridad y defensa del Estado, el Ministerio de Defensa hará un seguimiento de las alianzas tecnológicas empresariales, de producto o comerciales, en línea con las actuaciones que está llevando a cabo hasta ahora. Igualmente continuará velando para que las fusiones e inversiones extranjeras, directas o indirectas, no pongan en riesgo los intereses industriales o capacidades relacionadas con la Defensa Nacional, dado su carácter estratégico y coadyuvante en la seguridad del suministro de nuestras Fuerzas Armadas y su dimensión industrial y económica en materia de empleo, valor añadido y crecimiento para la industria española del sector de defensa y el conjunto de la sociedad española.

Línea G.2. Orientación estratégica en los programas de cooperación industrial

Los planes industriales derivados de la participación en los programas internacionales cooperativos, así como los acuerdos de cooperación industrial asociados a los programas de adquisición

en general, han sido una herramienta muy importante en el proceso de generación y consolidación de tejido industrial español que, no obstante, conviene actualizar con criterio estratégico para que resulte eficaz en el contexto de cambio en el que nos encontramos.

De esta forma, una actuación capital será la consideración de las CIED en el proceso de negociación de la participación industrial nacional en los nuevos programas y en la re-orientación, en la medida de lo posible, de las actividades ya en marcha o pendientes de ejecución en los planes ya definidos hasta la fecha.

Especial importancia cobra la transferencia de tecnología que se establece bajo las distintas fórmulas de cooperación industrial, la cual será objeto de un particular seguimiento y tutela a fin de proteger, cuando no potenciar, el conocimiento y saber hacer de nuestras empresas.

Línea G.3. Refuerzo de la presencia española en organismos internacionales

El Ministerio de Defensa desarrollará una participación activa y coordinada en los distintos foros internacionales vinculados a la defensa con objeto de velar por los intereses de la industria española de defensa y aumentar sus oportunidades en el exterior. Se identificarán los puestos clave en organismos internacionales con influencia en el ámbito industrial de defensa, a la vez que se seleccionarán los perfiles de personal español, tanto militar como civil, compatibles con los puestos declarados de interés.

El Ministerio de Defensa trabajará asimismo en reforzar la coordinación de las actividades que su personal desarrolla en los distintos foros existentes dentro del ámbito industrial de defensa,

revitalizando el papel de la Comisión existente a tal efecto (OM DEF/1951/2009) e impulsando el establecimiento de grupos de trabajo entre los diversos órganos del Departamento cuyas actividades puedan influir en la presencia internacional de nuestras empresas.

Asimismo, se pondrá especial atención en potenciar la coordinación con la red de agregados de Defensa y consejeros de armamento ante las organizaciones internacionales (OTAN y UE) y se intensificará la relación y coordinación con el Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, así como con otros organismos de las Administraciones Públicas con competencias en el apoyo a la internacionalización de la industria. Igualmente se potenciará la creación de agregados específicos de armamento en aquellas organizaciones y países de mayor interés para España en el campo del armamento y la industria de defensa.

Línea G.4. Apoyo a las empresas españolas en su convergencia con Europa

La evolución europea hacia la cooperación en aspectos esenciales ligados a la soberanía, especialmente en lo que se refiere a la defensa, tiene una componente industrial que es necesaria atender y proteger.

Por ello, el Ministerio de Defensa aboga por apoyar el tejido empresarial en su esfuerzo de adaptación a un futuro mercado europeo sin casi barreras proteccionistas nacionales.

De manera general, el Ministerio de Defensa incrementará su atención y esfuerzo para que los intereses industriales españoles sean debidamente defendidos y puestos en valor a través de su participación en aquellos foros en los que se dirime el futuro de la base industrial y tecnológica europea.

En el plano político, el Ministerio de Defensa apoyará acciones de Estado que promuevan acuerdos bilaterales o multilaterales con nuestros socios que sirvan para compartir y consolidar capacidades industriales y tecnológicas de defensa, desarrollando y preservando aquellas de mayor valor estratégico.

Se favorecerá igualmente la implantación real y efectiva de aquellas iniciativas desarrolladas en el ámbito comunitario con impacto industrial, como pudieran ser las enfocadas a la racionalización de capacidades militares, la seguridad en el suministro o las de promoción de las PYMES.

Línea G.5. Establecimiento de modelos proactivos en el apoyo exterior

La gestación de oportunidades de negocio en el exterior dentro del ámbito de la defensa es un proceso complejo que por lo general lleva asociados largos plazos para su consecución.

Por ello se hace necesario que desde el plano institucional se anticipen acciones y estrategias en apoyo de la acción comercial de nuestras empresas en los mercados internacionales.

En línea con lo anterior, y a través de la OFI-CAEX, el Ministerio continuará trabajando de forma proactiva en la difusión y conocimiento de las capacidades de nuestra BITD por agentes institucionales de otros países.

El Ministerio de Defensa impulsará su participación en las iniciativas interministeriales que promuevan la internacionalización de la industria, a través de acciones concretas de apoyo al tejido empresarial de defensa, especialmente en lo que se refiere a la PYME.

Una actuación clave será agilizar y reforzar la coordinación con el personal español que defiende los intereses industriales de la BITD en los distintos organismos internacionales existentes, de forma que su acción resulte especialmente efectiva durante las fases tempranas de los procesos de adquisición.



COOPERACIÓN INTERNACIONAL Y APOYO EXTERIOR

G.1. FOMENTO DE ASOCIACIONES TECNOLOGICAS CON NUESTROS SOCIOS Y ALIADOS

G.2. ORIENTACIÓN ESTRATEGICA EN LOS PROGRAMAS DE COOPERACIÓN INDUSTRIAL

G.3. REFUERZO DE LA PRESENCIA ESPAÑOLA EN ORGANISMOS INTERNACIONALES

G.4. APOYO A LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS EN SU CONVERGENCIA CON EUROPA

G.5. ESTABLECIMIENTO DE MODELOS PROACTIVOS EN EL APOYO EXTERIOR

RESUMEN DE LOS EJES Y LÍNEAS DE ACTUACIÓN DE LA ESTRATEGIA INDUSTRIAL DE DEFENSA

A. Viabilidad y Estabilidad Presupuestaria

- Mantenimiento presupuesto de inversiones adecuado y sostenible
- Establecimiento de mecanismos de dotaciones para programas especiales
- Estudios de viabilidad económica del ciclo de vida de los sistemas
- Mecanismos de control y seguimiento de la gestión financiera
- Exploración de nuevas formas o fuentes de financiación alternativas

B. Orientación de inversiones a las CIED

- Categorización y priorización de las capacidades industriales
- Lanzamiento de programas tractores de capacidades estratégicas
- Alineación de programas tecnológicos, de obtención y sostenimiento
- Formulación de planes directores de recursos financieros y materiales
- Valoración de las CIED en los planes industriales de obtención

C. Gestión Inteligente del Conocimiento Industrial

- Identificación real de activos y capacidades de las empresa
- Integración de toda la información industrial de la organización
- Promoción de sistemas de observatorios y prospectiva industrial
- Orientación del SGCI de la DGAM hacia funciones de inteligencia
- Potenciación de los medios para el tratamiento de la información

D. Interlocución y Colaboración Institucional

- Consolidación de la DGAM como agente único de interlocución
- Fomento de los mecanismos de colaboración público-privada
- Impulso del marco de cooperación con clúster y asociaciones
- Potenciación de la interacción y coordinación interministerial
- Mejora de la percepción social sobre los beneficios de la BITD

E. Calidad, Competitividad y Sostenibilidad

- Promoción de la excelencia empresarial y la mejora continua
- Apoyo a la concentración de capacidades y alianzas estratégicas
- Impulso a la capacitación y participación de las PYMES en la BITD
- Fomento de la transparencia y libre competencia en el mercado
- Refuerzo del Código de Conducta para contratistas de defensa

F. Innovación y Capacitación Tecnológica

- Alineación de las estrategias tecnológicas con las CIED
- Revisión de la estrategia de tecnología e innovación de defensa
- Apoyo a la diversificación hacia áreas tecnológicas emergentes
- Fomento del uso del I+D+i de tecnologías duales para la defensa
- Impulso desarrollos tecnológicos conjuntos entre empresas , OPIS, etc.

G. Cooperación Internacional y Apoyo Exterior

- Fomento de asociaciones tecnológicas con nuestros socios y aliados
- Orientación estratégica en los programas de cooperación industrial
- Refuerzo de la presencia española en organismos internacionales
- Apoyo a las empresas españolas en su convergencia con Europa
- Establecimiento de modelos proactivos en el apoyo exterior

