



*Asociación Profesional de Cuerpos Superiores
de Sistemas y Tecnologías de la Información
de las Administraciones Públicas.*

Temas Específicos para la preparación de la Oposición al Cuerpo Superior de Sistemas y Tecnologías de la Información de la Administración del Estado.

TEMAS ESPECÍFICOS I. Organización y gestión de los sistemas de información

Tema 030. Modelos de gobernanza TIC. Organización e instrumentos operativos de las tecnologías de la información y las comunicaciones en la Administración General del Estado y sus organismos públicos. La transformación digital de la Administración General del Estado.

AUTOR: Elena Muñoz Salinero

Actualización 2019

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	4
2.	ANTECEDENTES	5
3.	MODELOS DE GOBERNANZA TIC Y SU IMPLANTACIÓN EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS.	6
3.1	LA GOBERNANZA EN LA AGE.....	6
3.2	LA GOBERNANZA A NIVEL NACIONAL.....	9
4.	RD 806/2014 SOBRE ORGANIZACIÓN E INSTRUMENTOS OPERATIVOS DE LAS TIC EN LA AGE.....	12
4.1	COMISIÓN DE ESTRATEGIA TIC - CETIC.....	12
4.2.1	FUNCIONES DE LA COMISIÓN DE ESTRATEGIA TIC	12
4.2.2	ORGANIZACIÓN DE LA COMISIÓN DE ESTRATEGIA TIC.....	13
A)	<i>PLENO DE LA COMISIÓN DE ESTRATEGIA TIC</i>	13
B)	<i>COMITÉ EJECUTIVO DE LA COMISIÓN DE ESTRATEGIA TIC</i>	13
4.3	COMISIONES MINISTERIALES DE ADMINISTRACIÓN DIGITAL (CMAD).....	14
4.4	COMITÉ DE DIRECCIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES	15
4.5	UNIDADES TIC	15
5.	LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO.....	16
6.	CONCLUSIONES	18
7.	RESUMEN ESQUEMÁTICO	19
8.	GLOSARIO	20
9.	TEST	21
9.1	PREGUNTAS DE TEST.....	21
9.2	SOLUCIONES A LAS PREGUNTAS DE TEST	22
10.	BIBLIOGRAFÍA BÁSICA.....	23
10.1	BIBLIOGRAFÍA BÁSICA	23
10.2	BIBLIOGRAFÍA PARA AMPLIAR EL TEMA.....	23

1. Introducción

Desde la introducción de la informática en los servicios públicos, la figura del responsable de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) ha sufrido importantes modificaciones, pasando de asumir las responsabilidades de la automatización de los procesos del negocio, a funciones propiamente gerenciales.

La [Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas](#) y la [Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público](#) han configurado un escenario en el que la tramitación electrónica debe constituir la actuación habitual de las Administraciones en sus múltiples vertientes de gestión interna, de relación con los ciudadanos y de relación de aquellas entre sí.

Estos cambios responden, por una parte, al protagonismo, cada vez más importante que las TIC están teniendo en nuestra sociedad y en las organizaciones en general, y, por otra parte, a las múltiples iniciativas que se vienen efectuando de manera recurrente para la mejora de las administraciones públicas, y en las que la adopción y uso eficiente de las TIC juegan un papel fundamental.

Por lo tanto, la necesidad de transformación digital es clave para todas las administraciones públicas españolas. Todas ellas se enfrentan a un profundo reto de transformación propia y de transformación de sus relaciones con la ciudadanía y empresa y por supuesto con el resto de las administraciones públicas.

En este contexto, de vital importancia de la transformación digital de las organizaciones para mejorar y optimizar su funcionamiento, las TICs desempeñan un papel fundamental. Además, considerando el número de entidades afectadas, que están abordando simultáneamente el reto de la transformación digital resulta imprescindible el establecimiento de modelos de gobernanza que faciliten la consecución de estos fines.

2. Antecedentes

Con respecto a las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones son significativas las normas que en los últimos años han modificado su organización en la Administración General del Estado.

A raíz del informe emitido por la Comisión para la Reforma de las Administraciones Públicas (CORA), se redactó el **Real Decreto 695/2013**, por el que se creó en el entonces Ministerio de la Presidencia la **Dirección de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (DTIC)** y que constituye un punto de inflexión en el ámbito organizativo de las TIC en la Administración General del Estado.

En el año 2014 se aprobó el [Real Decreto 806/2014, de 19 de septiembre sobre organización e instrumentos operativos de las TIC en la AGE y sus organismos públicos](#) en el que se da forma al modelo de **Gobernanza TIC en la AGE** como la implementación de una **Estrategia global de transformación digital** y se deroga el **Real Decreto 589/2005**, sobre órganos colegiados de administración electrónica.

Actualmente, la entonces DTIC, es la Secretaría General de Administración Digital, en adelante SGAD, adscrita al Ministerio de Política Territorial y Función Pública, y dentro de él a la Secretaria de Estado de Función Pública, según se establece en el [Real Decreto 863/2018, de 22 de junio, por el que se desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio de Política Territorial y Función Pública](#).

Este marco legal ha servido de apoyo para la adopción de nuevas medidas de desarrollo y reutilización de servicios comunes TIC, así como para la definición de una nueva forma de coordinación de los esfuerzos de las áreas de informática departamentales, que veremos en el siguiente epígrafe.

3. Modelos de gobernanza TIC y su implantación en las Administraciones Públicas.

3.1 La gobernanza en la AGE.

Tradicionalmente, en la AGE las TIC se han desarrollado en las unidades de informática de los distintos ministerios, que disponían de autonomía para la gestión de sus procesos, tanto en el ámbito de las adquisiciones, como en los de desarrollo de aplicaciones o mantenimiento de sistemas.

Este modelo organizativo descentralizado tiene indudables ventajas, ya que permitía una mayor independencia y agilidad en la resolución de las peticiones de los usuarios, así como un mejor conocimiento del negocio al estar integradas estas unidades en el propio Ministerio.

Por contra, la descentralización incrementa las dificultades de coordinación cuando se quieren llevar a cabo proyectos interdepartamentales, limita la posibilidad de beneficiarse de economías de escala, ya que no se pueden realizar compras conjuntas, y dificulta la reutilización de los servicios o productos que se desarrollan por separado en los diferentes departamentos.

Para tratar de paliar esta situación, se crearon a lo largo de los años órganos colegiados como el Consejo Superior de Informática, que posteriormente pasó a denominarse Consejo Superior de Administración Electrónica, que era el órgano máximo en materia de administración electrónica del que han emanado las principales líneas y proyectos de administración electrónica de la Administración General del Estado.

Así mismo, adscritos a los diferentes departamentos ministeriales, se crearon órganos (que también han tenido diferentes denominaciones como por ejemplo Comisiones Ministeriales de Administración Electrónica) que fueron permitiendo realizar el seguimiento y control de las diferentes inversiones y gastos TIC en el ámbito ministerial. Sin embargo, debido a la propia atomización de las unidades ministeriales, no pudieron desarrollar, salvo en algunos ministerios, la labor de diseñar, junto a las unidades administrativas ministeriales, la estrategia digital que soporte los procesos administrativos sectoriales competencia de cada departamento.

En el año 2012 la CORA hace un estudio profundo de distintos modelos de gobernanza en materia TIC, teniendo en cuenta lo realizado en algunas CC.AA, otros países europeos y empresas multinacionales.

Finalmente, entre los distintos modelos posibles, se decide que para la Administración General del Estado el modelo ha de ser el siguiente:

*(...) para llevar a cabo la estrategia propuesta es necesario proceder a un rediseño de la organización actual creando una estructura de gobernanza que facilite la obtención de los objetivos de consolidación y la gestión de los medios comunes. En este modelo se propone la creación en un primer momento de la figura del **CIO de la AGE** como máximo responsable de la Administración en el ámbito de las TIC y con posterioridad ha de valorarse **la creación de una Agencia** como organismo encargado de consolidar y desarrollar un catálogo de servicios horizontales para la prestación de los servicios comunes a toda la Administración, así como de racionalizar los desarrollos de infraestructuras y servicios sectoriales. Mediante este modelo se permitirá lograr economías de escala por vía de la consolidación de infraestructuras, servicios y compras.*

Se propone, por tanto, la creación de un órgano TIC para toda la Administración General del Estado al máximo nivel (CIOAGE), que pueda gestionar el desarrollo de un catálogo de servicios horizontales para la prestación de los servicios comunes, además de racionalizar las infraestructuras y servicios sectoriales.

Esta propuesta se llevó a cabo con la entrada en vigor del Real Decreto 695/2013, por el que se creó la **Dirección de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (DTIC) de la Administración General del Estado**, con rango de Subsecretaría, y dependiendo de los entonces ministerios de la Presidencia y de Hacienda y Administraciones Públicas. Al frente de esta DTIC estaba la figura del CIO o Director de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (CIOAGE).

Actualmente la figura del CIOAGE la desempeña el Secretario General de Administración Digital. Según dispone el artículo 7 del Real Decreto 863/2018, corresponde a la SGAD el ejercicio de las siguientes funciones:

a) La elaboración de la estrategia en materia de Administración Digital y Servicios Públicos Digitales de la Administración General del Estado y sus Organismos Públicos, así

como del proceso de innovación, y el establecimiento de las decisiones y directrices necesarias para su ejecución.

b) La gestión compartida, mediante coordinación o prestación directa, en un marco de corresponsabilidad, de los servicios comunes de Sistemas de Información y Comunicación para la Administración General del Estado y sus organismos públicos, en los términos que se establezcan por resolución del titular de la Secretaría General de Administración Digital.

c) El diseño técnico, implantación y gestión de los medios y servicios necesarios para evolucionar los servicios públicos actuales hacia servicios electrónicos universales de calidad orientados al interesado, promoviendo la incorporación de las tecnología de la información y las comunicaciones a los procedimientos administrativos y la adaptación de la gestión pública al uso de medios electrónicos, de acuerdo con las especificaciones funcionales de la Dirección General de Gobernanza Pública.

d) En relación con los planes, programas y proyectos de transparencia, de atención al ciudadano y en relación con la gestión del punto de acceso general, el diseño técnico y gestión de las plataformas tecnológicas que los soportan. Asimismo, le corresponde la racionalización e impulso de la consolidación e integración tecnológica de los servicios de atención ciudadana y de los puntos de acceso general de las administraciones públicas, en coordinación con la Dirección General de Gobernanza Pública.

e) Supervisar, con el apoyo de las Comisiones Ministeriales de Administración Digital, la ejecución de las medidas específicas establecidas en los Planes de acción departamentales para la Transformación Digital.

f) impulsar la consolidación de servicios, infraestructuras TIC, equipamientos y redes informáticas comunes de la Administración y sus organismos públicos.

g) La realización de propuestas e interlocución directa con los organismos especializados en materias de seguridad y protección de datos, tanto a nivel nacional como internacional, y aquellas otras con impacto en el ámbito de competencias del departamento en materia de administración digital. En particular, le corresponde la realización de propuestas e interlocución con el Centro Criptológico Nacional en el desarrollo de guías de seguridad, la adquisición coordinada de material de cifra, la formación de personal especialista en seguridad de los sistemas y el desarrollo y aplicación de lo dispuesto en el Real Decreto 3/2010, de 8 de enero, por el que se regula el Esquema Nacional de Seguridad en el ámbito de la Administración Electrónica; de forma especial, asumirá la coordinación en la respuesta a incidentes.

h) Actuar como órgano referente nacional ante organismos e instituciones europeas e internacionales en el ámbito de competencias digitales del Departamento y presidir la Comisión Sectorial de Administración Electrónica.

i) La definición de estándares, de directrices técnicas y de gobierno TIC, de normas de seguridad y calidad tecnológicas y de la información de aplicación a la Administración General del Estado y sus Organismos Públicos.

j) La elaboración, desarrollo, implantación y gestión del Catálogo de Servicios Compartidos.

k) El establecimiento de criterios y directrices generales relativos a la compartición de datos al objeto de promover unas mejores condiciones de racionalidad y de servicio a las personas en general y a los interesados para la satisfacción de las previsiones del apartado 1. d) del artículo 53 de la Ley 39/2015, de 1 de octubre y del apartado 1 del artículo 155 de la Ley 40/2015, de 1 de octubre; así como la elaboración, desarrollo, implantación, coordinación y seguimiento de un Catálogo de datos compartidos, incluyendo las infraestructuras y elementos técnicos necesarios, que facilite la realización de las previsiones citadas.

l) *Asistir a la Subsecretaría de Política Territorial y Función Pública en la dirección, impulso y coordinación de la Administración electrónica en el departamento y sus organismos adscritos.*

m) *La provisión de servicios en materia de tecnologías de la información y comunicaciones al Ministerio y a todos los órganos y unidades adscritas al mismo, incluidas las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno, el Instituto Nacional de Administración Pública, la Mutualidad General de Funcionarios Civiles del Estado, además de aquellos órganos, unidades, organismos y entes públicos con los que se acuerde la misma.*

n) *La definición y gestión de un sistema común de imputación de costes TIC para toda la Administración General del Estado y sus Organismos Públicos.*

ñ) *La elaboración, en colaboración con la Dirección General de Racionalización y Centralización de la Contratación del Ministerio de Hacienda cuando afecte al ámbito de sus competencias, de propuestas relacionadas con las políticas de adquisiciones de bienes informáticos y con los pliegos de prescripciones técnicas en la contratación pública de estos bienes y servicios TIC en la Administración General del Estado y sus Organismos Públicos.*

o) *El estudio, planificación, impulso y seguimiento de los procesos de contratación en materia TIC y aquellos otros ámbitos relacionados; emitir el Informe técnico preceptivo de los convenios y encomiendas de gestión que tengan por objeto la adquisición de bienes y servicios informáticos y de las memorias y pliegos de prescripciones técnicas de las contrataciones de bienes y servicios informáticos en los términos establecidos en el Real Decreto 806/2014.*

p) *Dirección técnica y estratégica del Centro de Operaciones de Ciberseguridad de la Administración General del Estado y sus organismos públicos SOC.*

Algunas de estas funciones se concretan posteriormente en competencias que el Real Decreto 806/2014 asigna a la DTIC (ahora SGAD):

- a. Adoptar las medidas necesarias para la provisión de servicios o medios compartidos, bien directamente o a través de otras Unidades TIC.
- b. Proponer a la Secretaría de Estado para las Administraciones Públicas las líneas de actuación, orientaciones y creación de órganos comunes para la cooperación entre administraciones en materias TIC.
- c. Realizar el informe preceptivo de la memoria y los pliegos de prescripciones técnicas de las contrataciones de bienes y servicios informáticos.

Es muy importante resaltar que tanto la DTIC como ahora la SGAD tienen rango de Subsecretaría. Por lo tanto, se encuentran en el alto escafón de la escala directiva de la administración, con el objeto de dotarlas de la autoridad suficiente para llevar a cabo los cambios que den como resultado el nuevo modelo organizativo.

Una de las primeras medidas encomendada a la entonces DTIC fue la creación de la nueva **Estrategia de Tecnologías de Información y las Comunicaciones para la Administración General del Estado**, estrategia que se vio plasmada en el Real Decreto 806/2014, donde se describe el modelo de **Gobernanza TIC**, con tres objetivos básicos:

1º) Orientar las actuaciones y líneas estratégicas en las TIC de forma que tengan como principal objetivo satisfacer las necesidades derivadas de la estrategia global del Gobierno y **disponer de una planificación estratégica común** para toda la Administración General del Estado y sus Organismos Públicos.

2º) **Potenciar la Administración digital y las TIC** como los instrumentos que permitan hacer sostenible el constante proceso de innovación y mejora en la calidad de los servicios ofrecidos por la administración que demandan ciudadanos y empresas, e incrementar la productividad de los empleados públicos.

3º) **Racionalizar el uso de los recursos informáticos** de forma que se consiga una mayor eficiencia, proporcionando un ahorro sustancial de costes de todo tipo, y en especial en el resto de la actividad administrativa, como consecuencia de una mayor homogeneidad y

simplicidad mediante el uso de herramientas comunes y servicios compartidos, objetivo de especial interés en un contexto de limitación presupuestaria.

Para la consecución de estos objetivos, se realizó una reestructuración de los órganos colegiados, extinguiéndose el CSAE y las CMAEs y constituyéndose nuevos órganos. La creación de estos nuevos órganos responde al profundo cambio en las TIC que demanda el informe CORA: **se pasa de la coordinación de las estrategias sectoriales de cada departamento a la planificación y ejecución de una estrategia común de carácter fundamentalmente horizontal.**

A continuación, se representa gráficamente el modelo de gobernanza en la Administración General del Estado cuyos órganos y funcionamiento se detallarán en este documento en el capítulo dedicado al RD 806/2014.

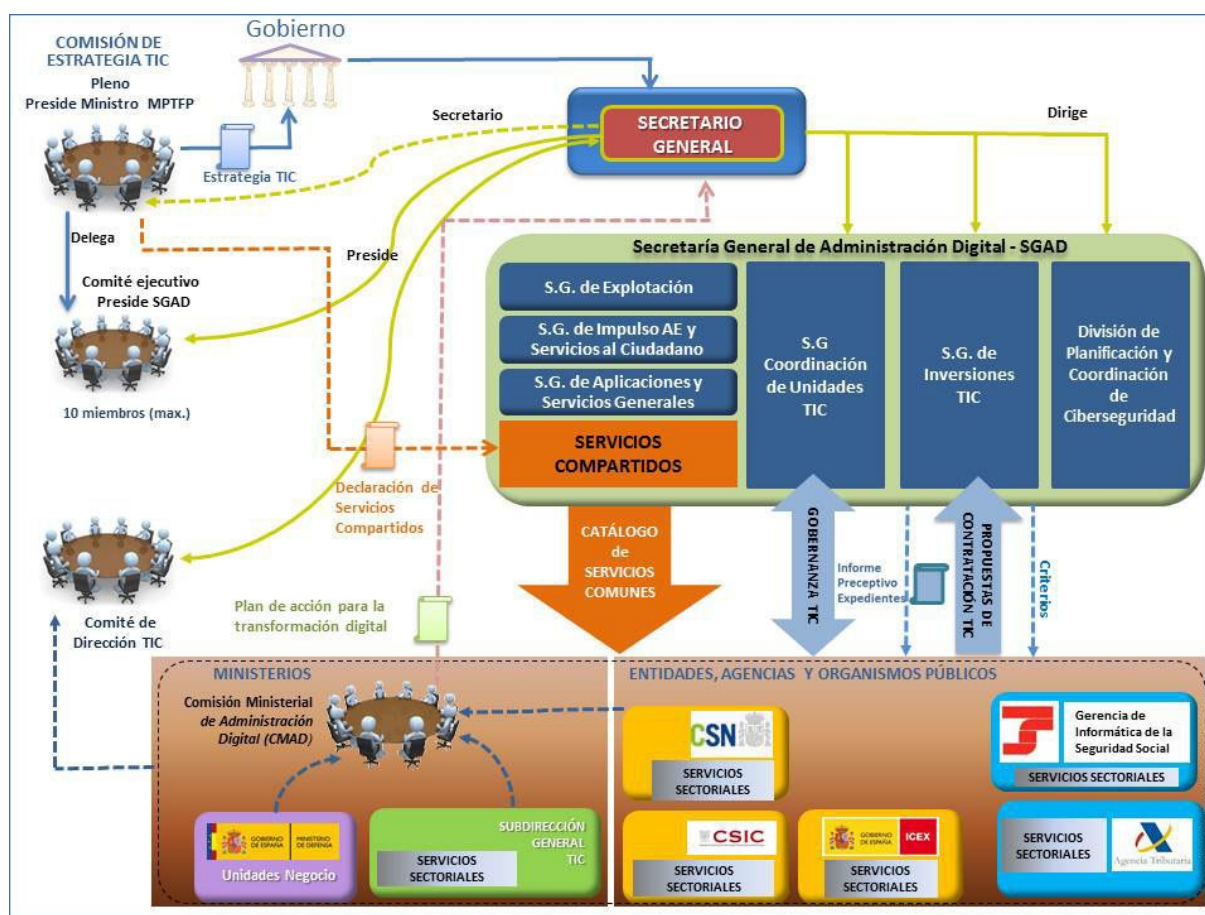


Ilustración 1. Modelo de Gobernanza TIC en la AGE

3.2 La gobernanza a nivel nacional.

España es un país administrativamente complejo con 3 niveles administrativos AGE, CCAA y EELL independientes. Además, a todo esto, se une la independencia que también tienen las Universidades. Por lo tanto, si se quiere avanzar en la transformación digital del país, es imprescindible contar también con un modelo de gobernanza que permita alinear las acciones de todos los actores involucrados. Pero en este caso, dada la total independencia de todos los actores, hay que trabajar especialmente por la vía de los consensos.

Gráficamente la gobernanza TIC a nivel nacional puede representarse del siguiente modo:



Ilustración 2. Modelo de Gobernanza TIC a nivel nacional

En primer lugar, hay que tener en consideración que la colaboración en el ámbito TIC se encuentra circunscrita a un órgano de competencias más amplias: la Conferencia Sectorial de la Administración Pública. Éste es el órgano de cooperación en materia de administración pública entre la Administración General del Estado, de las Administraciones de las Comunidades Autónomas, de las Ciudades Autónomas de Ceuta y Melilla y de la Administración Local. Su organización y funcionamiento se rigen por la Resolución de 16 de noviembre de 2018, de la Secretaría de Estado de Función Pública, por la que se publica el “Acuerdo de la Conferencia Sectorial de Administración Pública, por la que se aprueba el Reglamento de Organización y Funcionamiento” ([BOE de 17 de noviembre de 2018](#))²⁹

Dentro de la Conferencia Sectorial se adscribe a la **Comisión Sectorial de Administración Electrónica** que es el órgano específico de coordinación TIC. La Comisión Sectorial de Administración Electrónica es un órgano técnico presidido por el Secretario General de Administración Digital del Ministerio de Política Territorial y Función Pública para la cooperación de la Administración General del Estado, de las administraciones de las Comunidades Autónomas y de las entidades que integran la Administración Local en materia de administración electrónica.

En ella participan los titulares de las Direcciones Generales de las Comunidades y Ciudades Autónomas con competencias en materia de Administración Electrónica. Las entidades de la Administración Local quedan representadas por la Federación Española de Municipios y Provincias. Y también participa, como invitada, la CRUE, Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas.

La regulación de la Comisión Sectorial parte así mismo de lo especificado en la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico de las Administraciones públicas.

Las funciones de la Comisión Sectorial son las siguientes:

- a) Asegurar la compatibilidad e interoperabilidad de los sistemas y aplicaciones empleados por las Administraciones Públicas.
- b) Impulsar el desarrollo de la administración electrónica en España.
- c) Asegurar la cooperación entre las Administraciones Públicas para proporcionar información administrativa clara, actualizada e inequívoca.

Dentro de la Comisión Sectorial, por acuerdo de sus miembros, se establecen grupos de trabajo técnicos para compartir experiencias y buenas prácticas o para la realización de proyectos en colaboración. Los grupos actualmente definidos son los siguientes:

- Grupo de Identidad Digital y firma electrónica

- Grupo de Intermediación y Servicios. Carpeta Ciudadana
- Grupo de Interoperabilidad
- Grupo de Telecomunicaciones Integradas
- Grupo de Observatorio, Indicadores y Medidas
- Grupo de Seguridad
- Grupo de Reutilización de Aplicaciones y Servicios y RISP
- Grupo de Repositorios Comunes
- Grupo Documento, Expediente y Archivo Electrónico
- Grupo de Funcionarios Habilitados y Registro Electrónico de Apoderamientos
- Grupo de apoyo funcional a la implantación de las leyes 39 y 40/2015
- Grupo Identificador Europeo de Legislación - ELI
- Grupo de Factura Electrónica

Para más información sobre las acciones desarrolladas por estos grupos puede consultarse:
https://administracionelectronica.gob.es/pae_Home/pae_Estrategias/pae_lineas_ccoperacion/pae_Cooperacion_AAPP2.html

4. RD 806/2014 sobre organización e instrumentos operativos de las TIC en la AGE

NOTA: El RD 806/2014 se publicó en septiembre del año 2014 con las referencias a los nombres de organismos y estructuras orgánicas vigentes en ese momento. Dichas estructuras se han modificado sustancialmente desde entonces.

Si se lee el RD disponible en el BOE, todas las referencias realizadas a la DTIC (Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicaciones) deben interpretarse actualmente como referencias a la Secretaría General de Administración Digital.

Para clarificar la lectura, en los apartados de este documento, todas estas referencias (y otras) estarán actualizadas a la estructura orgánica actual (marzo de 2019)

4.1 Comisión de Estrategia TIC - CETIC

Según el Real Decreto 806/2014 se trata del “(...) órgano colegiado encargado de la definición y supervisión de la aplicación de la Estrategia sobre Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de la Administración General del Estado y sus organismos públicos, “Estrategia TIC»”.

4.2.1 Funciones de la Comisión de Estrategia TIC

Sus funciones están descritas en el artículo 4 del mismo Real Decreto y son las siguientes:

- a) *Fijar las líneas estratégicas, de acuerdo con la política establecida por el Gobierno, en materia de tecnologías de la información y las comunicaciones, para el impulso de la Administración digital en la Administración General del Estado y sus organismos públicos.*
- b) *Aprobar la propuesta de Estrategia TIC de la Administración General del Estado y sus organismos públicos para su elevación al Consejo de Ministros.*
- c) *Informar los anteproyectos de ley, los proyectos de disposiciones reglamentarias y otras normas de ámbito general que le sean sometidos por los órganos proponentes cuyo objeto sea la regulación en materia TIC de aplicación en la Administración General del Estado y sus Organismos Públicos o de los recursos de carácter material y humano afectos a su desarrollo.*
- d) *Definir las prioridades de inversión en materias TIC de acuerdo con los objetivos establecidos por el Gobierno.*
- e) *Declarar los medios o servicios compartidos en los términos establecidos en el artículo 10.*
- f) *Declarar los proyectos de interés prioritario, en los términos establecidos en el artículo 11, a propuesta de los ministerios y sus organismos públicos adscritos previo informe de la SGAD. Se considerarán proyectos de interés prioritario aquellos que por sus especiales características sean fundamentales para la mejora de la prestación de servicios al ciudadano.*
- g) *Impulsar la colaboración y cooperación con las comunidades autónomas y las entidades locales para la puesta en marcha de servicios interadministrativos integrados y la compartición de infraestructuras técnicas y los servicios comunes que permitan la racionalización de los recursos TIC a todos los niveles del Estado.*
- h) *Impulsar las actividades de cooperación de la Administración General del Estado y sus Organismos Públicos con la Unión Europea, con las organizaciones internacionales y, especialmente, con Iberoamérica, en materia de tecnologías de la información y Administración digital, en colaboración con el Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación.*
- i) *Actuar como Observatorio de la Administración Electrónica y Transformación Digital.*

La CETIC es por tanto la que impulsa la estrategia en materia de tecnologías de la información y prioriza objetivos, así como fomenta la colaboración en esta materia con otras administraciones

4.2.2 Organización de la Comisión de Estrategia TIC

La Comisión de Estrategia TIC cuenta con un Pleno y un Comité ejecutivo, con la siguiente composición:

a) Pleno de la Comisión de Estrategia TIC

El Pleno de la Comisión de Estrategia TIC está integrado por los titulares de las Secretarías de Estado de Función Pública, para el Avance Digital y de la Seguridad Social, así como por los Subsecretarios o, bien, el titular de un órgano superior de los distintos Departamentos ministeriales y el Secretario General de Administración Digital. Será presidido por el Ministro de Política Territorial y Función Pública y actuará como secretario el Secretario General de Administración Digital.

Se deberían reunir 2 veces al año aunque en la práctica sólo se ha reunido el 15 de septiembre de 2015.

b) Comité ejecutivo de la Comisión de Estrategia TIC

El Comité ejecutivo de la Comisión de Estrategia TIC estará presidido por el Secretario General de Administración Digital, estará compuesto por un mínimo de cinco miembros, un máximo de diez miembros y su composición será determinada por la Comisión de Estrategia TIC. En cualquier caso el RD prevé una composición inicial en su disposición adicional quinta que es la que actualmente sigue teniendo:

- a) Dirección General de Racionalización y Centralización de la Contratación.
- b) Dirección General de Presupuestos.
- c) Dirección General de Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información.
- d) Gerencia de Informática de la Seguridad Social.
- e) Departamento de Informática Tributaria de la Agencia Estatal de Administración Tributaria.
- f) Secretaría General de la Administración de Justicia.
- g) Dirección General de la Función Pública.
- h) Inspección General del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas.
- i) Intervención General de la Administración del Estado.
- j) Subdirección General del Centro Criptológico Nacional.

Actúa como secretario un funcionario de la Secretaría General de Administración Digital, que es designado por el presidente del Comité. Además el Secretario General, puede invitar a participar con voz pero sin voto, a los presidentes de las Comisiones Ministeriales de Administración Digital.

El Comité Ejecutivo ejerce las competencias que le atribuyó expresamente el Pleno de la Comisión de Estrategia TIC en la reunión del 15 de septiembre de 2015. En todo caso, le corresponde la

aprobación de los Planes de Acción Departamentales regulados en el artículo 14 del Real Decreto 806/2014.

Se debería reunir mensualmente aunque en la práctica se ha reunido únicamente en las ocasiones que se ha considerado necesario para aprobaciones formales de actuaciones. Las reuniones que sí se han llevado a cabo mensualmente son las del Comité de Dirección TIC.

4.3 Comisiones Ministeriales de Administración Digital (CMAD)

Se trata de “(...) *órganos colegiados de ámbito departamental responsables del impulso y de la coordinación interna en cada departamento en materia de Administración digital, y serán los órganos de enlace con la Secretaría General de Administración Digital*”. Las preside el subsecretario de cada departamento ministerial.

Las CMAD estudiarán y planificarán las necesidades funcionales de las distintas áreas administrativas del ministerio, valorarán las posibles vías de actuación, priorizándolas, y propondrán su desarrollo, todo ello evitando que se generen duplicidades, conforme al principio de racionalización, y promoviendo la compartición de infraestructuras y servicios comunes.

Las CMAD desempeñarán las siguientes funciones, que se describen en el artículo 7.3 del Real Decreto 806/2014:

- a) Actuar como órgano de relación entre los departamentos ministeriales y sus organismos adscritos y la Secretaría General de Administración Digital, para asegurar la coordinación con los criterios y políticas definidas por ésta.*
- b) Impulsar, ejecutar y supervisar, en el ámbito del departamento, el cumplimiento de las directrices y el seguimiento de las pautas de actuación recogidas en la Estrategia TIC de la Administración General del Estado y sus Organismos Públicos aprobada por el Gobierno a propuesta del Comité de Estrategia TIC.*
- c) Elaborar el Plan de acción del departamento para la transformación digital, en desarrollo de los criterios establecidos por la Secretaría General de Administración Digital atendiendo a la Estrategia TIC de la Administración General del Estado y sus Organismos Públicos, aprobada por el Consejo de Ministros.*
- d) Analizar las necesidades funcionales de las unidades de gestión del departamento y sus organismos adscritos y evaluar las distintas alternativas de solución propuestas por las unidades TIC, identificando las oportunidades de mejora de eficiencia que pueden aportar las TIC, aplicando soluciones ya desarrolladas en el ámbito del Sector Público y estimando costes en recursos humanos y materiales que los desarrollos TIC asociados puedan suponer.*
- e) Impulsar la digitalización de los servicios y procedimientos del departamento con el fin de homogeneizarlos, simplificarlos, mejorar su calidad y facilidad de uso, así como las prestaciones ofrecidas a los ciudadanos y empresas, optimizando la utilización de los recursos TIC disponibles.*
- f) Colaborar con la Secretaría General de Administración Digital en la identificación y la puesta a disposición común de los medios humanos, materiales y económicos que estén adscritos al departamento y que deban ser utilizados para la puesta en funcionamiento o mantenimiento de los medios o servicios compartidos.*

Las CMAD analizarán los proyectos de disposiciones de carácter general de su departamento y elaborarán un informe en el que se expondrán y valorarán la oportunidad de la medida, los costes, necesidad de disponibilidad de recursos humanos y tiempos de desarrollo que se puedan derivar de la aprobación del proyecto desde la perspectiva de la utilización de medios y servicios TIC y lo remitirán a la Secretaría General de Administración Digital para su conocimiento y valoración.

Cada CMAD se debe constituir específicamente en cada departamento ministerial. Cada una de ellas tiene en consideración la casuística específica de ese departamento ministerial. A modo de ejemplo pueden consultarse como ampliación algunas de las Órdenes de constitución de éstas. La relación completa de CMADs constituidas se mantiene actualizada en el Portal de Administración electrónica: https://administracionelectronica.gob.es/pae_Home/pae_Documentacion/pae_LegNacional/pae_NORMATIVA_CMADs.html

4.4 Comité de Dirección de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

El Comité de Dirección de las Tecnologías de Información y las Comunicaciones es un órgano de apoyo adscrito a la Secretaría General de Administración Digital y que se reúne habitualmente con carácter mensual.

Está integrado por el responsable TIC de las subsecretarías del órgano superior al que corresponda la coordinación de las TIC en cada uno de los departamentos ministeriales, así como por los responsables de aquellas Unidades TIC que por su relevancia han sido designados por el Secretario General de Administración Digital, quién lo presidirá.

Actúa como órgano de coordinación y colaboración entre la Secretaría General de Administración Digital y los órganos y organismos integrantes de la Administración General del Estado y sus Organismos Públicos a fin de establecer una acción coordinada, de acuerdo con las líneas estratégicas definidas por la Comisión de Estrategia TIC y contribuye a definir metodologías, procesos, arquitecturas, normas y buenas prácticas comunes a todas las unidades TIC de la Administración General del Estado y sus Organismos Públicos velando por el cumplimiento de programas y proyectos, la consecución de los objetivos marcados y la eliminación de redundancias.

4.5 Unidades TIC

Por último, fuera del ámbito de los órganos colegiados se definen las **Unidades TIC** “(...) *aquellas unidades administrativas cuya función sea la provisión de servicios en materia de Tecnologías de la Información y Comunicaciones a sí mismas o a otras unidades administrativas*”.

Las unidades TIC, bajo la dirección de los órganos superiores o directivos a los que se encuentren adscritas, se configuran como instrumentos fundamentales para la implementación y desarrollo de la Estrategia TIC y del proceso de transformación digital de los ámbitos sectoriales de la Administración General del Estado y sus Organismos Públicos bajo la coordinación y supervisión de la Secretaría General de Administración Digital

Se entenderá por **provisión de servicios TIC** la realización de una o varias de las siguientes funciones descritas en el artículo 12.2 del Real Decreto 806/2014:

- a) *Soporte, operación, implementación y/o gestión de sistemas informáticos corporativos o de redes de telecomunicaciones.*
- b) *Desarrollo de aplicativos informáticos en entornos multiusuario.*
- c) *Consultoría informática.*
- d) *Seguridad de sistemas de información.*
- e) *Atención técnica a usuarios.*
- f) *Innovación en el ámbito de las TIC*
- g) *Administración digital.*
- h) *Conformar la voluntad de adquisición de bienes o servicios en el ámbito de las tecnologías de la información y las comunicaciones*
- i) *Todas aquellas funciones no previstas expresamente en las letras anteriores, que sean relevantes en materia de tecnologías de la información y las comunicaciones.*

Las unidades TIC adscritas a los departamentos ministeriales o a sus organismos adscritos, impulsarán, en el marco de la CMAD, la transformación digital de los servicios sectoriales en sus ámbitos. La Secretaría General de Administración Digital propondrá a los órganos competentes, las áreas administrativas que deban ser atendidas por las unidades TIC de manera que se adapten a las nuevas necesidades derivadas de la declaración de medios o servicios compartidos con el fin de mejorar la eficiencia y operatividad en la prestación de sus servicios. Las unidades TIC deberán llevar a cabo dicha transformación identificando las oportunidades que les permitan sacar el máximo rendimiento a las TIC de acuerdo a las necesidades funcionales determinadas por las áreas administrativas a las que prestan sus servicios.

5. La transformación digital de la Administración General del Estado.

Como ya se ha comentado, el proceso de transformación digital de la Administración General del Estado se inició con la creación de la Dirección TIC (actualmente SGAD) en el año 2013. El primero de sus hitos fue el cambio de modelo de gobernanza que se plasmó en el RD 806/2014 que ya se ha explicado. El siguiente hito fundamental en el proceso fue la definición de un ambicioso plan de actuación.

El [Plan de Transformación digital de la Administración General del Estado y sus Organismos Públicos](#), la Estrategia TIC, constituye el marco estratégico global para avanzar en la transformación de la Administración, estableciendo sus principios rectores, los objetivos y las acciones para alcanzarlos, así como los hitos para el desarrollo gradual de la Administración Digital con un horizonte temporal hasta 2020.

La estrategia TIC incorpora las recomendaciones de la OCDE para la elaboración de estrategias de Administración digital y se alimenta de la estrecha relación con los actos, políticas y servicios de la Unión Europea alineándose con la [agenda digital para España](#) y la nueva estrategia de la Comisión Europea para el [Mercado Único Digital](#). Así mismo, es un claro instrumento para la aplicación de las nuevas leyes [39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas](#) y [40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público](#).

La construcción de la Estrategia TIC fue impulsada por la entonces DTIC pero su gestación fue un proceso colaborativo en el que participaron desde todos los departamentos de la AGE a través de los órganos de gobernanza consiguiendo alcanzar un consenso generalizado.

La estrategia TIC fue presentada en la Comisión de Estrategia TIC – CETIC el 15 de septiembre de 2015. En esta reunión, en la que participaron representantes de todos los ministerios al más alto nivel de responsabilidad, se aprobó la elevación a Consejo de Ministros de la aprobación de la Estrategia TIC y la estrategia fue finalmente aprobada en el Consejo de Ministros del 2 de octubre de 2015.

Los principios rectores que establece esta estrategia han de imperar tanto en su ejecución como en cada uno de los planes de acción sectoriales.

- Vocación de **Orientación al usuario del servicio**
- **Unidad y visión integral de las necesidades y acciones** trabajando como una única organización
- El aseguramiento de la **Colaboración** inter e intra administrativa y el fomento de **Alianzas** como garantía de una mejor consecución de los objetivos perseguidos
- La **Transparencia** y el rendimiento de cuentas en las actuaciones como motor de la mejora de la gestión
- El fomento de la **Innovación** para impulsar el progreso y una mejor adaptación a los cambios.

Así mismo la estrategia TIC también define unos objetivos estratégicos que se deben materializar a través de unas determinadas líneas de acción asociadas.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS DE ACCIÓN ASOCIADAS
OE1. Incremento de la productividad y eficacia en el funcionamiento interno de la Administración	LA1. Transformar los procesos de gestión internos de las unidades administrativas en electrónicos LA2. Desarrollar el puesto de trabajo digital
OE2. El canal digital ha de ser el medio preferido por ciudadanos y empresas para relacionarse con la Administración.	LA3. Proveer servicios públicos digitales adaptados a las nuevas tecnologías LA4. Mejorar la satisfacción del usuario en el uso de los servicios públicos digitales LA5. Promover la innovación en la prestación de servicios
OE3. Mayor eficiencia en la prestación de los servicios TIC en	LA6. Proveer de manera compartida servicios comunes

el seno de la Administración	
OE4. Gestión corporativa inteligente del conocimiento, la información y los datos	LA7. Publicar la información disponible para ciudadanos y empresas LA8. Disponer de sistemas de análisis de datos para la toma de decisiones
OE5. Estrategia corporativa de seguridad y usabilidad	LA9. Garantizar la seguridad de los sistemas de información de la AGE y sus organismos públicos

En la reunión del 15 de septiembre de 2015 la CETIC también aprobó dos documentos clave para iniciar la prestación de servicios compartidos: el [Marco regulador para la declaración de servicios compartidos](#) y la primera [declaración de 14 servicios compartidos](#). Esta figura, los servicios compartidos, creada por el Real Decreto 806/2014, de 19 de septiembre, es uno de los instrumentos operativos fundamentales de la nueva gobernanza TIC y se encuadra dentro del objetivo estratégico 3 de la Estrategia “Mayor eficiencia en la prestación de los servicios TIC”, concretamente la línea de acción 6 “Proveer de manera compartida servicios comunes”. Los servicios compartidos tienen carácter obligatorio y sustitutivo respecto a los medios y servicios particulares empleados por las distintas unidades. El detalle puede consultarse en la declaración de servicios compartidos. Como esquema se incluye los servicios actualmente declarados como tales:

- Servicio unificado de telecomunicaciones
- Servicio de seguridad gestionada
- Servicio de alojamiento de infraestructuras TIC
- Servicio de nube híbrida (Nube SARA)
- Servicio de correo electrónico unificado
- Servicio multicanal de atención al ciudadano
- Servicio de gestión del registro
- Servicio de gestión de notificaciones
- Servicio de gestión de nómina
- Servicio integrado de gestión de personal
- Servicio común de gestión económico-presupuestaria
- Servicio común de generación y validación de firmas electrónicas
- Servicio de gestión de expediente y documento electrónico
- Servicio de gestión de archivo electrónico

Para implantar la Estrategia TIC es imprescindible que todas las Comisiones Ministeriales de Administración Digital – CMAD elaboren un plan de acción departamental para la transformación digital que, siguiendo las líneas establecidas en la estrategia general, defina las pautas para la digitalización de sus servicios y el rediseño integral de sus procesos. Dichos planes serán posteriormente aprobados por el Comité Ejecutivo de la CETIC (CECETIC)

Desde la aprobación de la estrategia los diferentes departamentos ministeriales han venido trabajando en la definición de sus planes de acción de transformación digital habiéndose aprobado varios de estos planes. Sin embargo, las diferentes situaciones de interinidad, los diferentes cambios de gobierno y los cambios de estructuras orgánicas acaecidos desde entonces han dificultado enormemente que se pueda conseguir la aprobación formal de todos los planes.

Sin embargo, el progreso en la transformación digital ha sido imparable. La implantación de las leyes 39 y 40 es todo un reto que impacta en la transformación digital de las administraciones y en el que todas ellas están trabajando intensamente.

6. Conclusiones

Las TIC se han convertido en un activo estratégico de la Administración clave para el proceso de transformación digital. Esta transformación no sólo implica la digitalización de los procesos sino también la reformulación y rediseño de todos esos procesos para hacerlos más efectivos y eficientes.

La transformación digital no es posible si se aborda únicamente desde la perspectiva tecnológica. Hay que tener en consideración que hay otros actores de la administración cuyas decisiones y políticas tienen un gran impacto sobre la evolución de este proceso: desde los recursos humanos en función pública, a los presupuestos y gastos en hacienda, desde las políticas de contratación a la supervisión de la intervención general del estado, etc. Y por supuesto, no podemos olvidar a todos los responsables funcionales de cada una de las actuaciones administrativas. Todos estos actores tienen que verse involucrados en el modelo de gobernanza, puesto que sólo con la colaboración estrecha y coordinada de todos los actores será posible un proceso de transformación digital efectivo.

En cualquier caso, pasados ya 5 años desde el impulso inicial a este proceso de transformación digital, se hace necesaria una nueva revisión del modelo ajustando los obstáculos que hasta el momento se han encontrado y potenciado sus bondades. Si bien es cierto, que para ello se necesita un periodo de gobierno estable que permita tanto el acuerdo de una nueva estrategia actualizada como la puesta en marcha y consolidación de sus principios fundamentales.

7. RESUMEN ESQUEMÁTICO

- Todos los procesos de transformación digital necesitan apoyarse en diferentes modelos de gobernanza.
- **Modelo de gobernanza en la AGE.**
 - La figura del CIOAGE la desempeña el Secretario General de Administración Digital.
 - El RD 806/2014 define el modelo de gobernanza
 - La coordinación se realiza:
 - A través de la CETIC como máximo órgano responsable de la definición y supervisión de la aplicación de la Estrategia TIC.
 - Preside: Ministro/a de Política Territorial y Función Pública
 - Secretario: Secretario General de Administración Digital
 - Compuesta por: Secretario de Estado de Función Pública, Avance digital y seguridad social y todos los subsecretarios de departamentos ministeriales.
 - A través del Comité ejecutivo de la CETIC en el que la CETIC delega funciones.
 - Preside: Secretario General de Administración Digital
 - Compuesta por: actores claves para el proceso de transformación digital
 - CDTIC cómo órgano de apoyo al Secretario General de Administración Digital
 - Compuesto por los responsables TIC de los departamentos ministeriales y aquellos otros responsables TIC de unidades con especial relevancia que invite el Secretario General a formar parte de él.
 - CMADs cómo órgano responsables del impulso y de la coordinación interna en cada departamento con respecto a la administración digital.
- **Modelo de gobernanza a nivel nacional**
 - La Comisión Sectorial de Administración Electrónica es el máximo órgano de coordinación específico en materia TIC.
 - Preside: Secretario General de Administración Digital
 - Compuesta por:
 - Directores Generales de las CCAA con competencias TIC
 - La Federación española de Municipios y Provincias – FEMP como representación de las EELL.
 - Participa como invitada, la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas - CRUE
- El pilar para la **Transformación digital de la AGE** es la estrategia TIC.
 - Plan de transformación digital de la AGE y sus organismos públicos
 - Aprobado por la CETIC en septiembre de 2014 y por el Consejo de Ministros en octubre del 2014
 - En septiembre de 2014, la CETIC aprobó también la declaración de 14 servicios compartidos.
 - Cada departamento ministerial, a través de su CMAD, debe preparar un plan específico de transformación digital para su departamento.

8. GLOSARIO

- AGE: Administración General del Estado.
- CCAA: Comunidades Autónomas.
- EELL: Entidades Locales
- CORA: Comisión para la reforma de las Administraciones Públicas
- DTIC: Dirección de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones
- SGAD: Secretaría General de Administración Digital
- CIOAGAGE: Chief Information Officer en la AGE.
- CETIC: Comisión de Estrategia TIC
- CECETIC: Comité Ejecutivo de la Comisión de Estrategia TIC
- CDTIC: Comité de Dirección TIC
- CMAD: Comisión Ministerial de Administración Digital
- TIC: Tecnologías de la Información y Comunicaciones

9. TEST

9.1 PREGUNTAS DE TEST

- 1) ¿Qué órgano es el encargado de realizar la coordinación a nivel nacional en materia de Administración Electrónica?
 - a) Conferencia sectorial de administración electrónica
 - b) Comisión sectorial de administración electrónica
 - c) Comité sectorial de administración digital
 - d) Conferencia nacional de administración digital

- 2) ¿Cuál es el máximo órgano de coordinación en materia de Tecnologías de la Información y Comunicaciones en la AGE?
 - a) Consejo superior de Administración Electrónica
 - b) Comité de Dirección TIC
 - c) Comisión de Estrategia TIC
 - d) Comisión Sectorial de Administración Electrónica

- 3) ¿A qué órgano le corresponde la **elaboración** de los planes de acción departamentales?
 - a) A las Comisiones Ministeriales de Administración Digital
 - b) Al Comité ejecutivo de la Comisión de Estrategia TIC
 - c) Al Comité de Dirección de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones
 - d) A la Dirección General de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

- 4) ¿A qué órgano le corresponde la **aprobación** de los planes de acción departamentales?
 - a) A las Comisiones Ministeriales de Administración Digital
 - b) Al Comité ejecutivo de la Comisión de Estrategia TIC
 - c) Al Comité de Dirección de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones
 - d) A la Secretaría General de Administración Digital

9.2 SOLUCIONES A LAS PREGUNTAS DE TEST

PREGUNTA	SOLUCIÓN
1	b
2	c
3	a
4	b

10. BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

10.1 BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

1. [Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público](#)
2. [Real Decreto 806/2014, de 19 de septiembre, sobre organización e instrumentos operativos de las tecnologías de la información y las comunicaciones en la Administración General del Estado y sus Organismos Públicos.](#)
3. [Resolución de 16 de noviembre de 2018, de la Secretaría de Estado de Función Pública, por la que se publica el Acuerdo de la Conferencia Sectorial de Administración Pública, por la que se aprueba el Reglamento de Organización y Funcionamiento.](#)
4. ["Plan de Transformación Digital de la AGE y sus Organismos Públicos"](#)

10.2 BIBLIOGRAFÍA PARA AMPLIAR EL TEMA

1. [Portal de Administración Electrónica. Sección organización.](#)
2. [Informe de la Comisión para la Reforma de las Administraciones Públicas \(CORA\), junio 2013.](#)
3. [Agenda digital para España](#)
4. Estrategia de la Comisión Europea para el [Mercado Único Digital](#)