



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

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

## **TEMAS ESPECÍFICOS – BLOQUE B**

### **I. Organización y gestión de los sistemas de información**

**Tema 32. Estrategia, objetivos y funciones del directivo de  
sistemas y tecnologías de la información en la Administración.**

**AUTOR: Jorge Díaz García-Herrera.**

**REVISOR: Laura Benítez Casado.**

**Creación: septiembre 2022**

**Actualización:**

## ÍNDICE

<b>1</b>	<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA</b> .....	<b>4</b>
2.1	ÓRGANOS SUPERIORES Y DIRECTIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO .....	4
2.2	PERSONAL DIRECTIVO PROFESIONAL .....	4
2.3	PERSONAL DIRECTIVO DE LAS AGENCIAS ESTATALES .....	5
2.4	PUESTOS DIRECTIVOS EN LOS CUERPOS DE FUNCIONARIOS DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO .....	5
2.5	EL ROL DEL DIRECTIVO PÚBLICO.....	6
2.5.1	FUNCIONES INTERPERSONALES.....	7
2.5.2	FUNCIONES INFORMATIVAS.....	7
2.5.3	FUNCIONES DECISORIAS.....	7
2.6	EL CUERPO SUPERIOR DE SISTEMAS Y DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN DEL ESTADO .....	8
<b>3</b>	<b>CONTEXTO DE GOBERNANZA TIC .....</b>	<b>9</b>
<b>4</b>	<b>EL DIRECTIVO TIC. ESTRATEGIA Y FUNCIONES .....</b>	<b>10</b>
3.1	LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	10
3.2	LA GESTIÓN OPERATIVA.....	12
3.3	LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL .....	14
3.3.1	ACTUACIONES PREVIAS.....	14
3.3.2	GESTIÓN DEL CAMBIO .....	14
3.3.2.1.	EL APOYO DE LOS ÓRGANOS DIRECTIVOS A LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL. 14	14
3.3.2.2.	LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN, COLABORACIÓN Y PARTICIPACIÓN DE TODOS LOS IMPLICADOS .....	15
3.3.2.3.	LA USABILIDAD O FACILIDAD DE USO DE LA INNOVACIÓN .....	15
3.3.2.4.	EL PLAN DE FORMACIÓN.....	15
3.3.2.5.	LA EVALUACIÓN DEL PROCESO DE CAMBIO .....	15
<b>5</b>	<b>RESUMEN ESQUEMÁTICO.....</b>	<b>17</b>
<b>6</b>	<b>GLOSARIO .....</b>	<b>19</b>
<b>7</b>	<b>TEST .....</b>	<b>20</b>
7.1	PREGUNTAS DE TEST.....	20
7.2	SOLUCIONES A LAS PREGUNTAS DE TEST .....	22
<b>8</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA BÁSICA.....</b>	<b>23</b>
8.1	BIBLIOGRAFÍA BÁSICA .....	23
8.2	BIBLIOGRAFÍA PARA AMPLIAR EL TEMA.....	23

## 1 INTRODUCCION

La función directiva en la Administración Pública siempre ha resultado ser un tema de controversia por la escasa regulación existente y su apertura a la discrecionalidad.

Desde que el Estatuto Básico del Empleado Público de 2007 (EBEP) planteara por primera vez la figura del directivo público profesional, poco o nada se ha hecho para regular esta figura, que sigue sin la necesaria especificación en las diferentes administraciones. En el ámbito de la AGE, la Ley 40/2015 de Régimen Jurídico del Sector Público recoge el testigo de la derogada LOFAGE y mantiene casi sin cambios la diferenciación entre órganos superiores y directivos, reservando los puestos directivos de la Administración Central para los Subsecretarios, Secretarios Generales, Secretarios Generales Técnicos, Directores Generales y Subdirectores Generales.

Mención especial merece el caso de las Agencias Estatales, que el Gobierno actual ha recuperado y cuyo personal directivo tiene unas condiciones especiales especificadas en la mencionada ley 40/2015.

Salvo algunas excepciones, y teniendo en cuenta los grupos y cuerpos de funcionarios existentes en la Administración General del Estado, podemos encuadrar a los directivos de tecnologías de la información y las comunicaciones a los funcionarios pertenecientes al grupo A1, y de niveles 29 y 30, que normalmente están al frente de las unidades TIC de los Ministerios (Direcciones Generales, Subdirecciones y Divisiones de Tecnología).

El contexto en el que se mueven estos profesionales ha cambiado desde que en el año 2012 la reforma CORA planteó la creación de un órgano supervisor central y el desarrollo de servicios e infraestructuras comunes para las tecnologías de la información y las comunicaciones en la Administración General del Estado, debiendo adaptarse a las nuevas responsabilidades y funciones que tienen que asumir las unidades TIC que dirigen.

En efecto, actualmente las unidades TIC deben no sólo ocuparse de las unidades funcionales a las que proveen de recursos y servicios informáticos, sino que también deben alinearse con la Estrategia TIC de la Administración General del Estado, conociendo las líneas de actuación y las medidas que forman parte de los planes interdepartamentales e identificando los proyectos de sus propias unidades funcionales que podrían ser elegidos para los mismos.

Esta situación supone un cambio de rol del directivo TIC, que debe “salir” del ámbito puramente tecnológico y participar en la gestión de las unidades funcionales y en la correcta ejecución de proyectos que ya no sólo van a afectar a su unidad TIC, sino que, en algunos casos, forman parte de proyectos transversales que repercutirán en toda la administración.

En este contexto, es necesario distinguir entre los objetivos y funciones del directivo TIC, la estrategia, que incluirá tanto los proyectos que le afectan directamente como aquellos que son supervisados por la Secretaría General de Administración Digital (SGAD), la operativa, que es su rol tradicional como prestador de servicios TIC a las unidades funcionales, y, por último, la transformación digital, asumiendo un papel de consultoría de las unidades funcionales, en las que identificará las oportunidades de mejora mediante la automatización y digitalización de los procesos.

Para desempeñar con éxito los roles anteriores, el directivo TIC deberá desarrollar nuevas competencias fuera del campo de la tecnología, especialmente habilidades de comunicación y negociación, que le permitan conseguir la confianza de los órganos directivos de las unidades funcionales, así como de los usuarios, a la hora de afrontar con éxito estos nuevos desafíos.

## 2 LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

La legislación actual contempla los siguientes enfoques para la función directiva en las administraciones públicas:

### 2.1 Órganos superiores y directivos de la Administración General del Estado

Se trata de un modelo establecido por la derogada la Ley 6/1997, de 14 de abril, de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado (LOFAGE), basado en la distinción entre órganos superiores y órganos directivos, exigiendo que los segundos fuesen desempeñados, en todo caso, por funcionarios de carrera.

El modelo de la LOFAGE fue reproducido en la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público (LRJSP), que en su artículo 55 establece:

“ (...) 3. *En la organización central son órganos superiores y órganos directivos:*

a) *Órganos superiores:*

1.º *Los Ministros.*

2.º *Los Secretarios de Estado.*

b) *Órganos directivos:*

1.º *Los Subsecretarios y Secretarios generales.*

2.º *Los Secretarios generales técnicos y Directores generales.*

3.º *Los Subdirectores generales.*

4. *En la organización territorial de la Administración General del Estado son órganos directivos tanto los Delegados del Gobierno en las Comunidades Autónomas, que tendrán rango de Subsecretario, como los Subdelegados del Gobierno en las provincias, los cuales tendrán nivel de Subdirector general.*

5. *En la Administración General del Estado en el exterior son órganos directivos los embajadores y representantes permanentes ante Organizaciones internacionales.*

6. *Los órganos superiores y directivos tienen además la condición de alto cargo, excepto los Subdirectores generales y asimilados, de acuerdo con lo previsto en la Ley 3/2015, de 30 de marzo, reguladora del ejercicio del alto cargo de la Administración General del Estado.*

7. *Todos los demás órganos de la Administración General del Estado se encuentran bajo la dependencia o dirección de un órgano superior o directivo.*

8. *Los estatutos de los Organismos públicos determinarán sus respectivos órganos directivos.*

9. *Corresponde a los órganos superiores establecer los planes de actuación de la organización situada bajo su responsabilidad y a los órganos directivos su desarrollo y ejecución.”*

### 2.2 Personal directivo profesional

El Estatuto Básico del Empleado Público de 2007 (EBEP) y el posterior texto refundido aprobado por el Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre (TREBEP) reproduce las previsiones del artículo 13 del EBEP, de carácter básico, para el llamado “personal directivo profesional”, indicando que el Gobierno y los órganos de gobierno de las comunidades autónomas podrán establecer, en desarrollo de este Estatuto, el régimen jurídico específico del personal directivo así como los criterios para determinar su condición, de acuerdo, entre otros, con los siguientes principios:

1. Es personal directivo el que desarrolla funciones directivas profesionales en las Administraciones Públicas, definidas como tales en las normas específicas de cada Administración.
2. Su designación atenderá a principios de mérito y capacidad y a criterios de idoneidad, y se llevará a cabo mediante procedimientos que garanticen la publicidad y concurrencia.
3. El personal directivo estará sujeto a evaluación con arreglo a los criterios de eficacia y eficiencia, responsabilidad por su gestión y control de resultados en relación con los objetivos que les hayan sido fijados.

4. La determinación de las condiciones de empleo del personal directivo no tendrá la consideración de materia objeto de negociación colectiva a los efectos de esta ley. Cuando el personal directivo reúna la condición de personal laboral estará sometido a la relación laboral de carácter especial de alta dirección.

La introducción en el EBEP de esta figura del personal directivo se consideró una inequívoca oportunidad para la modernización de la función directiva. Sin embargo, más de una década después de su regulación en el EBEP, la figura sigue sin contar, al menos en el ámbito de la Administración General del Estado, con el desarrollo normativo que requiere para hacerla operativa como modelo de selección y designación de directivos públicos.

En otro orden, la introducción de la llamada carrera horizontal en el EBEP (art. 17) tampoco ha supuesto el modelo de promoción basado en habilidades directivas.

## 2.3 Personal directivo de las Agencias Estatales

La Disposición final trigésima cuarta de la Ley 11/2020, de 30 de diciembre, de Presupuestos Generales del Estado para el año 2021, modifica el artículo 84 de la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público, incluyendo nuevamente a las Agencias estatales entre las entidades del sector público institucional estatal, y añade un artículo 108 quater, en el que se detallan las condiciones de su personal directivo:

- El personal directivo de las agencias estatales es el que ocupa los puestos de trabajo determinados como tales en el estatuto de las mismas en atención a la especial responsabilidad, competencia técnica y relevancia de las tareas a ellos asignadas.
- El personal directivo de las agencias estatales es nombrado y cesado por su Consejo Rector a propuesta de sus órganos ejecutivos, atendiendo a criterios de competencia profesional y experiencia entre titulados superiores preferentemente funcionarios, y mediante procedimiento que garantice el mérito, la capacidad y la publicidad.
- Cuando el personal directivo de las agencias estatales tenga la condición de funcionario permanecerá en la situación de servicio activo en su respectivo cuerpo o escala o en la que corresponda con arreglo a la legislación laboral si se trata de personal de este carácter.
- El estatuto de las agencias estatales puede prever puestos directivos de máxima responsabilidad a cubrir, en régimen laboral, mediante contratos de alta dirección.
- Al personal directivo de las agencias estatales, en todo caso, le será de aplicación el Real Decreto 451/2012, de 5 de marzo, por el que se regula el régimen retributivo de los máximos responsables y directivos en el sector público empresarial y otras entidades. El personal directivo está sujeto, en el desarrollo de sus cometidos, a evaluación con arreglo a los criterios de eficacia, eficiencia y cumplimiento de la legalidad, responsabilidad por su gestión y control de resultados en relación con los objetivos que le hayan sido fijados.

## 2.4 Puestos directivos en los cuerpos de funcionarios de la Administración General del Estado

Según el Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre (TREBEP), los cuerpos y escalas de los funcionarios de carrera se clasifican, de acuerdo con la titulación exigida para el acceso a los mismos, en los siguientes grupos (Art. 76):

“(..):

*Grupo A: Dividido en dos Subgrupos, A1 y A2.*

*Para el acceso a los cuerpos o escalas de este Grupo se exigirá estar en posesión del título universitario de Grado. En aquellos supuestos en los que la ley exija otro título universitario será éste el que se tenga en cuenta.*

*La clasificación de los cuerpos y escalas en cada Subgrupo estará en función del nivel de responsabilidad de las funciones a desempeñar y de las características de las pruebas de acceso.*

*Grupo B. Para el acceso a los cuerpos o escalas del Grupo B se exigirá estar en posesión del título de Técnico Superior.*

*Grupo C. Dividido en dos Subgrupos, C1 y C2, según la titulación exigida para el ingreso.*

*C1: Título de Bachiller o Técnico.*

*C2: Título de Graduado en Educación Secundaria Obligatoria”*

La ley 40/2015 establece como requisitos para formar parte de los órganos directivos de la Administración la condición de funcionario de carrera y la pertenencia al subgrupo A1, concretamente, para los puestos de Subsecretarios (Art. 63), Secretarios Generales Técnicos (Art. 65), Subdirectores Generales (Art. 67) y Subdelegados del Gobierno en las provincias (Art. 29). En cuanto a los Directores Generales (Art. 66), establece que “ (...) Los nombramientos habrán de efectuarse entre funcionarios de carrera del Estado, de las Comunidades Autónomas o de las Entidades locales, pertenecientes al Subgrupo A1, a que se refiere el artículo 76 de la Ley 7/2007, de 12 de abril, salvo que el Real Decreto de estructura permita que, en atención a las características específicas de las funciones de la Dirección General, su titular no reúna dicha condición de funcionario, debiendo motivarse mediante memoria razonada la concurrencia de las especiales características que justifiquen esa circunstancia excepcional”.

Esto es, que en el caso de un Director General, puede no ser necesario que pertenezca al subgrupo A1, ni siquiera que tenga la condición de funcionario.

## 2.5 El rol del directivo público

Henry Mintzberg describió en su libro “The Nature of Managerial Work” (1973), las características de los gerentes o directivos en el desempeño de su trabajo, concretamente, y según Mintzberg las características del trabajo del directivo serían:

1. Los gerentes procesan cargas de trabajo grandes y abiertas bajo un estricto nivel de presión de tiempo: el trabajo de un gerente nunca termina.
2. Las actividades gerenciales son relativamente cortas en duración, variadas y fragmentadas y a menudo autoiniciadas.
3. Los gerentes prefieren la acción y las actividades impulsadas por la acción y no les gusta el correo y el papel.
4. Prefieren la comunicación verbal a través de reuniones y conversaciones telefónicas.
5. Mantienen relaciones principalmente con sus subordinados y entidades externas y menos con sus superiores.
6. Su participación en la ejecución del trabajo es limitada, aunque inician muchas de las decisiones.

En base a estas características, identifica hasta 10 roles de los puestos directivos, agrupándolos en roles interpersonales (figura decorativa, líder y enlace), informativos (monitor, difusor y portavoz) y decisorios (emprendedor, gestor de conflictos, asignador de recursos y negociador).

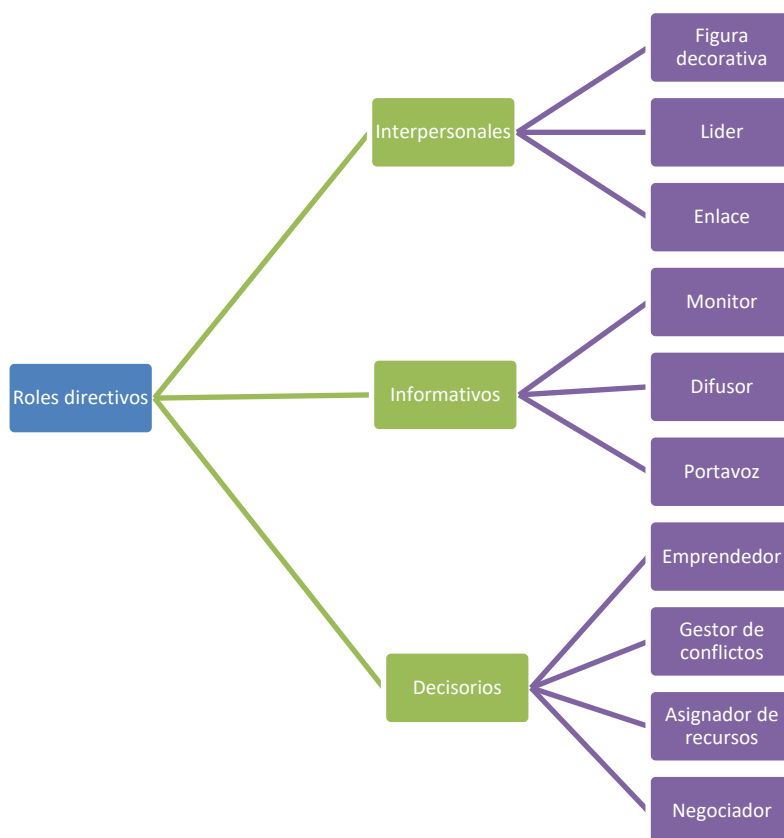


Figura 1 Roles directivos de Mintzberg

Trasladando estos roles al contexto de la dirección en el sector público, podemos afirmar que el directivo público realiza las siguientes funciones:

### 2.5.1 Funciones interpersonales

El directivo público es un líder de la unidad que está bajo su cargo, con capacidad para influir en el equipo de trabajo para conseguir cumplir con los objetivos que se le han asignado, con implicación, honestidad y compromiso de mejora de los servicios públicos.

El directivo público desempeña el rol de enlace manteniendo una red de contactos que le permita efectuar la gestión de la operativa diaria, no sólo transmitiendo las instrucciones por conductos formales al equipo de trabajo, sino también proporcionando la información y los conocimientos necesarios para solucionar las incidencias y problemas que vayan surgiendo.

### 2.5.2 Funciones informativas

El directivo público actúa como monitor, buscando información en el entorno de la unidad donde desempeña su cargo, conociendo las necesidades de los miembros del equipo, y los detalles de la operativa diaria, que le facilitarán la toma de medidas que incrementen su eficacia.

También hace de difusor, asegurando que la información precisa, actualizada y completa llegue donde tiene que llegar y facilite la toma de las decisiones de los órganos superiores.

Por último, en no pocas ocasiones, el directivo público actúa como portavoz de la administración donde está ubicado, mediante su participación en proyectos transversales y en actividades de cooperación y colaboración con otras administraciones en los ámbitos nacional e internacional.

### 2.5.3 Funciones decisorias

El directivo público asume el rol emprendedor al detectar las oportunidades, introducir las mejoras y gestionar el cambio en las administraciones públicas.

De la misma forma, se encarga de gestionar los conflictos que pueden surgir en el interior de su unidad y con otras unidades departamentales, aplicando para ello una gran dosis de empatía y de generosidad. El directivo público es, también, como parte inherente al cargo que ostenta, un gestor y asignador de recursos, ya sea en papel decisor para la provisión de bienes y servicios informáticos a otras unidades como también en la estimación de las partidas presupuestarias necesarias para su adquisición.

Por último, asume un papel negociador, tanto en la gestión del personal de su equipo de trabajo, como en la colaboración con otras unidades en la gestión de proyectos transversales o con entidades externas en las fases del procedimiento de contratación administrativa.

## **2.6 El Cuerpo Superior de Sistemas y de Tecnologías de la Información del Estado**

En los años setenta, con los inicios de la automatización de tareas en la Administración Pública, funcionarios de diversos cuerpos y que poseían una formación académica técnica, principalmente en carreras de Ingeniería y Ciencias, empezaron a hacerse cargo de las pequeñas unidades de informática que se fueron creando, y cuyo cometido era ejecutar las tareas automatizadas. El número de funcionarios de estos cuerpos era, sin embargo, reducido, y en muchos casos carecían de la formación específica para las tareas que tenían encomendadas.

En los años ochenta, y ante la falta de personal funcionario, se opta por empezar a contratar directamente personal laboral, altamente cualificado, tal y como requieren las nuevas tecnologías, emergentes en esos momentos.

Este modelo sigue sin satisfacer las necesidades de la administración, que empieza a rezagarse tecnológicamente frente al modelo privado, y al no poder ofrecer a los ciudadanos los servicios demandados, en el año 1990 se crea el Cuerpo Superior de Sistemas y Tecnologías de la Información del Estado (tradicionalmente conocido como cuerpo TIC), con el objetivo principal de ofrecer a las administraciones públicas unos funcionarios con unos perfiles técnicos altamente cualificados, y que pudieran llevar la dirección, al más alto nivel, de los proyectos de tecnologías de la información y las comunicaciones.

Una vez creado el Cuerpo TIC, la primera tarea que se acomete es integrar a todos aquellos funcionarios que, durante los años anteriores, habían venido realizando las tareas para las que se había creado el nuevo Cuerpo. A continuación, se inicia el proceso de oposición para incorporar nuevos funcionarios al Cuerpo, este proceso culminó en el año 1993, con la toma de posesión de los primeros funcionarios.

Al pertenecer a un cuerpo de carácter general, los funcionarios del cuerpo TIC pueden incorporarse en cualquier unidad de la Administración, pero por la especificación de sus pruebas de ingreso, normalmente ocupan puestos en las Unidades TIC realizando labores de apoyo, predirectivas o directamente directivas.

Los puestos que suelen ocupar los funcionarios TIC en estas Unidades son los siguientes:

- Jefes de servicio (nivel 26).
- Jefes de área o consejeros técnicos (nivel 28).
- Subdirectores adjuntos (nivel 29).
- Subdirectores generales (nivel 30).

Obviamente, estos profesionales pueden ocupar otros puestos de carácter directivo y por ello también es habitual su presencia en los gabinetes ministeriales y en la dirección de empresas y organismos públicos o incluso ocupando otros puestos similares en otras administraciones.

Como se ha comprobado, la legislación vigente es muy genérica a la hora de definir las funciones directivas de los empleados públicos y deja un amplio margen a la discrecionalidad. Sin embargo, como se ha visto en un epígrafe anterior, se puede concluir que los puestos directivos en la Administración suelen estar reservados a los funcionarios del Subgrupo A1, que normalmente proceden de los cuerpos superiores de funcionarios de la Administración General del Estado.

En el caso específico de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, desde 1990 existe el Cuerpo Superior de Sistemas y Tecnologías de la Información del Estado, que, por los requisitos técnicos para su ingreso, constituye el cuerpo al que suelen pertenecer los directivos TIC.

### 3 CONTEXTO DE GOBERNANZA TIC

Tradicionalmente, las TIC se habían 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 tenía 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 otro lado, la descentralización incrementaba las dificultades de coordinación cuando se querían llevar a cabo proyectos interdepartamentales, limitaba la posibilidad de beneficiarse de economías de escala, ya que no se podían realizar compras conjuntas, e impedía la reutilización de los servicios o productos que se desarrollaban por separado en los diferentes departamentos.

En el año 2012 se publicó el informe CORA, que propuso algunas ideas para avanzar en un nuevo modelo organizativo. Concretamente, se propuso la creación de un órgano TIC para toda la Administración General del Estado que pudiera gestionar el desarrollo de un catálogo de servicios horizontales para la prestación de los servicios comunes, además de racionalizar las infraestructuras y servicios sectoriales. Este órgano fue la Dirección de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (DTIC), cuyas funciones serían asumidas posteriormente casi en su totalidad por la actual Secretaría de Estado de Administración Digital (SGAD).

Siguiendo con el modelo anterior y con el objetivo de dotar a la SGAD de la capacidad y flexibilidad suficientes para cumplir con agilidad, eficiencia y seguridad jurídica la planificación estratégica y operativa de los proyectos, en los Presupuestos Generales del Estado para el año 2022 está prevista la creación de la Agencia Estatal de Administración Digital, que probablemente asumirá sus funciones.

Hasta entonces, la SGAD ha asumido el papel de proponer a los órganos competentes aquellas áreas administrativas que deban ser atendidas por las unidades TIC ministeriales, que deberán llevar a cabo la transformación digital de las mismas, identificando las oportunidades que permitan a estas áreas sacar su máximo rendimiento, de acuerdo con las necesidades funcionales que hayan sido previamente determinadas por ellas.

Por otro lado, dentro del marco establecido por el Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas (2021-2025), *“se desea establecer un modelo organizativo federado, donde las unidades TIC continúen dependiendo del Ministerio correspondiente pero se incorpore, en los servicios digitales transversales, una dependencia funcional con la SGAD que permita definir e implementar directrices corporativas en materia TIC así como garantizar la eficiencia, eficacia y reutilización de las soluciones e infraestructuras digitales(...)”*.

Las unidades TIC, por tanto, se configuran también como instrumentos fundamentales para la ejecución de la estrategia descrita en el Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas (2021-2025) y la Agenda Digital 2025, teniendo encomendadas las siguientes funciones:

- Identificar proyectos elegibles por el Plan de Digitalización y alineados con él.
- Diseñar proyectos elegibles por el Plan de Recuperación y Resiliencia.
- Reportar a la SGAD el nivel de ejecución material, presupuestaria y de cumplimiento de objetivos del Plan de Digitalización.
- Colaboración activa con la SGAD en la ejecución de proyectos estratégicos/relevantes.
- Ejecución de proyectos destacados/ad-hoc.

En este contexto, el directivo de tecnologías de la información y las comunicaciones al frente de las unidades TIC en la Administración, deberá asumir la dirección y la gestión de los recursos de las mismas, responsabilizándose de la ejecución de los proyectos enmarcados en el Plan de Digitalización, la provisión de servicios a las unidades funcionales y la transformación digital de éstas.

## 4 EL DIRECTIVO TIC. ESTRATEGIA Y FUNCIONES

En el actual contexto de Gobernanza TIC en la Administración, las funciones del directivo al frente de su unidad han evolucionado desde el desarrollo y mantenimiento de aplicaciones efectuado en el interior de estas unidades a otras más relacionadas con la gestión del propio organismo o la entidad donde se encuentra ubicada la Unidad TIC.

Actualmente el directivo TIC forma parte del Comité de Dirección u otro órgano directivo del organismo o unidad administrativa donde su unidad TIC presta servicio y se involucra en los objetivos y la problemática de este organismo, aportando su opinión, conocimientos y experiencia en aspectos que no son exclusivamente TIC, y teniendo en cuenta en cada momento las necesidades y requisitos de la organización.

Por otro lado, la tarea diaria del directivo TIC sigue normalmente centrada en la gestión de la unidad TIC, en línea con las prioridades del resto de las unidades funcionales del organismo, prioridades que conoce por su participación en los órganos de dirección y que debe trasladar a los objetivos específicos de su propia Unidad.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, el directivo TIC deberá abordar sus tareas desde los siguientes enfoques:

- Una planificación estratégica que analice la situación actual de la organización desde el punto de vista TIC, determine los objetivos de la unidad y proponga la forma de llevarlos a cabo en un Plan Estratégico de Tecnologías de la Información.
- Una gestión de la operativa diaria, que garantice la calidad y disponibilidad de los servicios que se prestan por la unidad TIC.
- Una gestión de la transformación digital del organismo, que permita introducir los cambios necesarios para cumplir con la planificación estratégica.



Figura 2. Enfoques de las funciones del directivo TIC

A partir de estos tres enfoques se pueden deducir las principales funciones del directivo TIC, en el entorno que le es más natural. A continuación, pasamos a detallar cada una de ellas.

### 3.1 La Planificación Estratégica

La Planificación Estratégica es el proceso sistemático de prever los resultados esperados, traducirlos a objetivos concretos y determinar los pasos a seguir para lograr estos objetivos. Como proceso, tiene

una entrada consistente en los datos obtenidos del análisis de situación, y su salida es lo que se conoce como Plan Estratégico.

Tradicionalmente la Planificación Estratégica se ha focalizado en el conjunto de una organización o en un área muy concreta que se consideraba clave para la misma, como podría ser el área financiera.

En los últimos años, en la Administración Pública se están considerando las TIC como un activo clave de la organización, debido a su influencia decisiva en el proceso automatizado de la información, su indudable repercusión en la calidad de la prestación de los servicios y en su importante aportación a la reducción de los costes de la tramitación administrativa.

Por todo ello, la Planificación Estratégica de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones se ha convertido en la función principal de un directivo TIC, que deberá contar con las competencias suficientes para acometer cada una de sus fases.

A la hora de acometer una Planificación Estratégica, existen varias herramientas y metodologías, pero de una manera genérica, todas deberían abarcar los siguientes pasos:

1. Realizar un análisis de la situación inicial de cada unidad funcional, que incluye conocer sus prioridades y las necesidades actuales y futuras, y la detección de las oportunidades de mejora por medio de la digitalización y la automatización.
2. Determinar los objetivos concretos de la unidad TIC, a partir del análisis anterior, así como de los indicadores que servirán para medir el cumplimiento de estos objetivos.
3. Efectuar la determinación de los proyectos y las actuaciones que hay que realizar para alcanzar los objetivos anteriores.
4. Estimar los recursos necesarios con los que debe contar la unidad TIC para poder efectuar las actividades anteriores (personal, formación, inversiones, etc.)
5. Realizar una planificación temporal de cada una de las actividades y tareas, así como de los hitos intermedios que nos servirán para el control de la ejecución.



Figura 3 Proceso de la Planificación Estratégica

En el caso específico del sector público, y dentro del modelo de Gobernanza TIC, la Planificación Estratégica de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones ha pasado a abordarse de una forma centralizada, mediante el desarrollo y la ejecución de los sucesivos planes interdepartamentales de la Administración General del Estado, siendo los más recientes el Plan de Transformación Digital de la Administración General del Estado y sus Organismos Públicos (2015-2020) y el Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas (2021-2025).

La Planificación Estratégica en la unidad TIC, por tanto, deberá tener en cuenta los planes anteriores, ya que determinarán las competencias en la supervisión de los proyectos y la financiación de estos.

De esta forma, los proyectos y actuaciones que se identifiquen en las unidades funcionales podrán dividirse en los siguientes tipos:

- a) Actuaciones que forman parte de los proyectos de carácter transversal definidos en los planes interdepartamentales y cuya responsabilidad cae bajo la SGAD, en cuyo caso, la unidad TIC se adherirá a los mismos, sin necesidad de destinar a ellas recursos ni supervisión.
- b) Actuaciones en línea con los objetivos y medidas definidos en los planes interdepartamentales, pero limitados al ámbito de las unidades funcionales a las que la unidad TIC presta servicio. Estas actuaciones podrán obtener financiación de los fondos destinados a estos planes, y deberán estar supervisadas por la SGAD, pero la ejecución corresponderá a la unidad TIC, por lo que el directivo al frente deberá efectuar las labores de control de la ejecución y asignación de personal.
- c) Actuaciones que no forman parte de los objetivos estratégicos ni de las líneas de actuación de los planes interdepartamentales, y que deberán ser acometidas con recursos propios por parte de la unidad TIC, correspondiendo su supervisión de forma íntegra al directivo TIC al frente de la unidad.

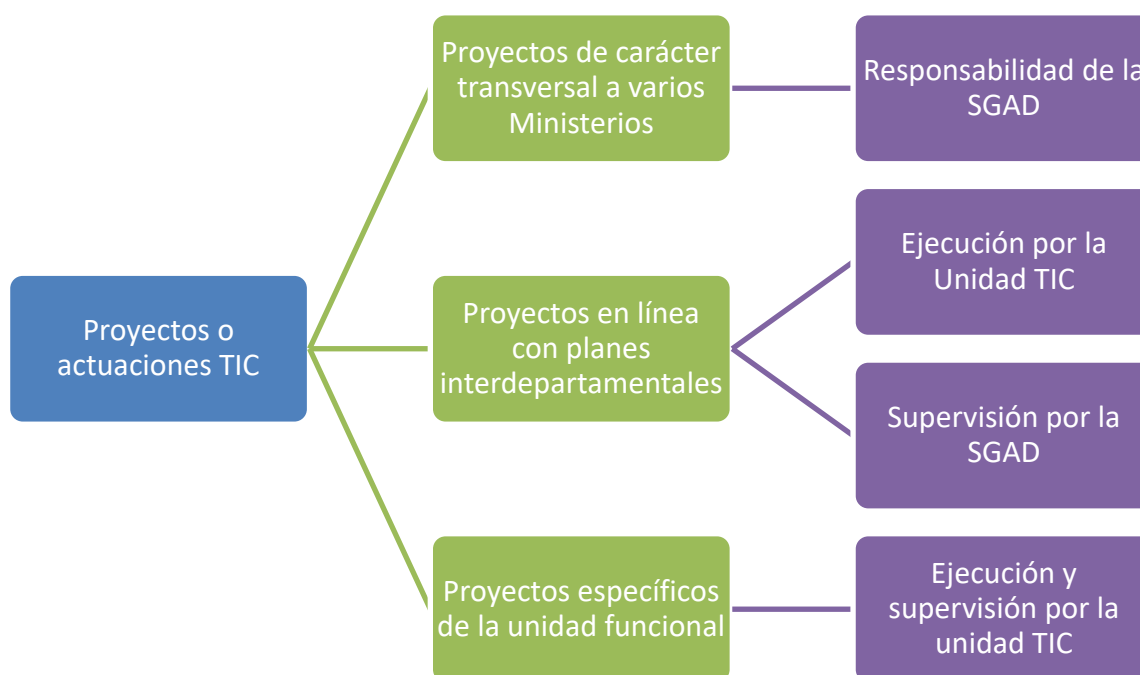


Figura 4 Tipos de proyectos en relación con los planes interdepartamentales

Todas estas actuaciones constituirán el Plan Estratégico de la unidad TIC, que deberá ser presentado al máximo órgano directivo para su aprobación.

Este Plan deberá contar con diferentes perspectivas según a los interesados a los que vaya dirigido (miembros de la unidad TIC u otros órganos directivos) y no se tratará en ningún caso de un documento estático, sino que se actualizará con la nueva información que se obtenga durante su aplicación.

El Plan Estratégico no debería tratarse de una iniciativa aislada, sino que su contenido debería estar en línea con la elaboración del Plan de Acción Departamental de Transformación Digital (PTDT) del Ministerio en el que se encuentra ubicada la unidad TIC.

### 3.2 La gestión operativa

La gestión de la operativa está formada por el conjunto de tareas que ocupan la mayor parte del tiempo del directivo TIC, y que normalmente constituyen la gestión de la provisión de los servicios TIC.

El Real Decreto 806/2014, sobre organización e instrumentos operativos TIC en la Administración General del Estado y sus Organismos Públicos, establece como provisión de servicios TIC la realización de una o varias de las siguientes funciones: "(...)

- 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.”*

De la definición de estos servicios se deriva que, para garantizar su prestación, el directivo TIC deberá realizar principalmente las siguientes tareas:

- Asegurar el cumplimiento de los objetivos determinados en la Planificación Estratégica TIC especificada en el epígrafe anterior, efectuando mediciones periódicas de los objetivos y comprobando que los datos de los indicadores se corresponden a las expectativas.
- Una adecuada gestión de los recursos TIC, determinando las necesidades actuales y futuras del organismo o las unidades funcionales, seleccionando los productos y servicios más adecuados para cubrir estas necesidades, gestionando su adquisición, inventariado y mantenimiento. Asimismo, deberá comprobar que se realiza un uso correcto de los recursos TIC por los usuarios, comprobando que se adaptan a las necesidades reales de cada puesto de trabajo y efectuando la actualización y sustitución de los mismos cuando sea necesario.
- La gestión del personal de la unidad TIC, definiendo los perfiles de personal que resultan necesarios para realizar la provisión de servicios que tiene encomendada la unidad, asignando las tareas concretas a cada uno de estos perfiles y controlando que las necesidades de personal se encuentran cubiertas en todo momento.
- De la misma forma, deberá determinar las actividades de formación del personal, en línea con los objetivos de la unidad y con la evolución del entorno tecnológico. También deberá solicitar a los órganos adecuados la provisión de los cursos y actividades de formación y asegurar la asistencia y aprovechamiento de los mismos por parte del personal.
- La gestión de los proyectos de desarrollo e implantación de aplicaciones, realizando la planificación de estos y el control de su ejecución, incluyendo su puesta en explotación y el posterior mantenimiento.
- La gestión de los proveedores, que está fuertemente unida a la gestión de los recursos TIC, determinando las condiciones de adquisición más ventajosas para los bienes y servicios, así como el procedimiento de contratación a seguir, colaborando en muchas ocasiones con las correspondientes Mesas de Contratación en la redacción de los Pliegos de Prescripciones Técnicas y en la evaluación de las propuestas presentadas.
- El asesoramiento y apoyo al resto de órganos directivos del organismo en materia de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, así como a otros órganos de la Administración General del Estado.
- La participación en la coordinación de proyectos interdepartamentales con varios Ministerios o en la prestación de servicios de carácter horizontal para toda la Administración, a través de los órganos definidos para ello.
- La participación en actividades de formación y selección del personal de la Administración General del Estado.
- La coordinación de los Centros de Atención a los Usuarios (CAU) que gestionan las incidencias de los sistemas y aplicaciones informáticas, definiendo los procesos de atención, de peticiones de cambio y de prestaciones de servicio.
- La auditoría de los sistemas en explotación, especialmente la comprobación de la existencia de los controles adecuados y de su funcionamiento, así como del uso que se hace de estos sistemas desde los usuarios específicos para la gestión de sistemas.
- El cumplimiento de la normativa relativa a la seguridad de los sistemas y a la protección de datos personales, tanto desde el punto de la legislación en vigor como de las propias políticas de uso seguro de los sistemas de información específicas del organismo, colaborando también en el establecimiento de dichas políticas, aportando su conocimiento de la operativa de los usuarios.

### 3.3 La transformación digital

Entenderemos como transformación digital el aprovechamiento de las oportunidades de mejora que nos ofrecen las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones para incrementar la eficacia de los procesos de una unidad funcional, mediante la automatización y digitalización de estos de una manera parcial o completa.

Como se ha indicado anteriormente, el directivo TIC deberá contar con un Plan Estratégico, originado en el análisis de las prioridades de su unidad funcional y dónde se encontrarán detallados los proyectos y las actuaciones a ejecutar por la unidad TIC en el medio y largo plazo.

Como responsable de una unidad TIC, el directivo deberá acometer la transformación digital de una unidad funcional asegurando la correcta implantación de los proyectos que forman parte del Plan Estratégico, dentro de sus competencias. De manera general, un proceso de transformación digital deberá constar de las siguientes fases:

#### 3.3.1 Actuaciones previas

Para facilitar la implantación de un proyecto de tecnología y reducir la aparición de imprevistos, el directivo TIC deberá realizar:

1. Un estudio del entorno tecnológico donde va a tener lugar la actuación, que, si bien se habrá tenido en cuenta al hacer la planificación, es muy probable que haya cambiado durante el tiempo que tarde en comenzar la ejecución. Este estudio incluirá las características del equipamiento y el software, y de toda la infraestructura involucrada.
2. Un análisis de las competencias digitales de los usuarios y de los perfiles de usuarios implicados, y, en su caso, de sus necesidades de formación.
3. Partiendo del estudio anterior, si es necesario una adaptación del entorno tecnológico para los cambios que se van a ejecutar.
4. Una previsión del impacto de la implantación en la operativa diaria de los usuarios, incluyendo propuestas para minimizarlo.
5. Un plan de implantación por fases, que tenga en cuenta un incremento gradual de la volumetría y las pruebas en diferentes entornos de usuarios.
6. Un plan de vuelta atrás del proyecto, en caso de que sea necesario volver a la situación inicial.

Todas estas actuaciones están dirigidas a limitar los efectos negativos que las actuaciones de transformación digital puedan tener en las tareas que realizan las unidades funcionales.

#### 3.3.2 Gestión del cambio

En muchos casos, los proyectos TIC no alcanzan los objetivos previstos por las dificultades asociadas a efectuar una modificación de la operativa habitual de los usuarios. Esto ocurre con relativa frecuencia en organizaciones de gran tamaño como la Administración, donde además se da el caso que el personal suele realizar las mismas tareas de forma rutinaria y resulta muy difícil romper con la inercia y natural resistencia a los cambios.

Por este motivo, será también responsabilidad del directivo TIC tomar las medidas necesarias para que los cambios que conlleve la implantación de la transformación digital sean bien acogidos por los usuarios potenciales y por todos los agentes que resulten afectados por la misma. Para ello, deberá tener en cuenta los siguientes factores:

##### 3.3.2.1. El apoyo de los órganos directivos a la transformación digital

Si bien el apoyo de la directiva a la transformación digital puede parecer implícito, ya que la iniciativa ha tenido su origen en las prioridades expresadas por las unidades funcionales, el directivo TIC debe recabar el apoyo explícito de los órganos superiores, con el objeto de conseguir la implicación de toda la organización. Este apoyo puede realizarse mediante una comunicación formal o bien mediante la participación por parte de los responsables directos de las unidades funcionales.

### **3.3.2.2. La estrategia de comunicación, colaboración y participación de todos los implicados**

Es esencial que el nuevo proyecto tecnológico sea percibido como una iniciativa de toda la organización y no sólo de la Unidad TIC. Hay que dejar claro que todo proyecto TIC estará en línea con la misión de la Administración y centrado en el ciudadano, para ello es muy importante que el directivo TIC asuma las siguientes tareas:

- a) Identificar a todos los implicados en el proyecto tecnológico, responsables y usuarios, así como a cualquiera que se vea afectado por el mismo.
- b) Determinar en la misma planificación del proyecto una estrategia de comunicación, reservando hitos para la presentación de prototipos o pilotos, que muestren la evolución del desarrollo y la contribución de los actores que intervienen en el mismo.
- c) Diseñar una campaña de contenidos de difusión y promoción del proyecto TIC, que permita conocer las causas que motivan la iniciativa, así como los beneficios que se van a obtener.
- d) Asegurar la implicación y la participación de representantes de todas las unidades afectadas, así como su inclusión en los canales de comunicación formales.

### **3.3.2.3. La usabilidad o facilidad de uso de la innovación**

Con frecuencia nuestro proyecto TIC involucrará diferentes tipos de usuario (ciudadanos, funcionarios, directivos de la administración, etc.) y diferentes entornos de funcionamiento (sistemas internos, accesos desde el exterior, etc.). Independientemente de los diferentes perfiles a los que irá dirigido nuestro proyecto TIC, el directivo TIC deberá tomar las medidas oportunas para optimizar la experiencia del usuario, teniendo en cuenta:

- a) La accesibilidad y el cumplimiento de la normativa vigente al respecto.
- b) Los aspectos relativos a la usabilidad y al diseño centrado en el usuario.
- c) La adaptabilidad de los aplicativos a los diferentes dispositivos que pueden ser usados por los usuarios, así como las limitaciones en el acceso.

### **3.3.2.4. El plan de formación**

Además de facilitar el uso de nuestro aplicativo por los usuarios, como parte de cualquier proyecto TIC, será necesario realizar un plan de formación, que deberá ser específico para los diferentes perfiles de usuario, y cubrirá/deberá cubrir tanto aspectos técnicos como organizativos.

Dependiendo de la tipología de la iniciativa tecnológica, la experiencia y diversidad o dispersión de los usuarios, se planificarán los recursos y plazos necesarios para llevar a cabo el plan de formación.

### **3.3.2.5. La evaluación del proceso de cambio**

Resulta fundamental en todo el proceso de implantación de un nuevo proyecto, analizar la realimentación que procede de todos los agentes, comprobar las diferencias con respecto a las expectativas, y, en su caso, tomar las medidas correctoras oportunas.

De la diversidad de responsabilidades y tareas que hemos descrito para el directivo TIC puede deducirse que el perfil de este profesional en la Administración General del Estado deberá contar con una formación heterogénea, que abarque tanto aspectos técnicos como organizativos, incluyendo materias legislativas y de gestión de los recursos humanos. En todo caso, es evidente que para el desempeño de estas funciones resulta necesario disponer de competencias personales como el liderazgo, la organización y la gestión eficiente de los recursos.



Figura 5 Factores a tener en cuenta en la gestión del cambio

## 5 RESUMEN ESQUEMÁTICO

- Los puestos directivos en la Administración General del Estado del Estado están definidos en la Ley 40/2015 de Régimen Jurídico del Sector Público, y se reservan para la Administración Central a Subsecretarios, Secretarios Generales, Secretarios Generales Técnicos, Directores Generales y Subdirectores Generales.
- Esto identifica a los directivos TIC en el sector público con los funcionarios al frente de las unidades TIC, normalmente Directores Generales, Subdirectores Generales, Directores de División Tecnológica, etc.
- Si hacemos una correspondencia con los roles gerenciales descritos por Mintzberg, encontramos que el directivo público asume casi todos ellos, realizando funciones interpersonales, informativas y decisorias.
- En el caso específico del Directivo TIC el cambio del modelo de Gobernanza en la Administración ha traído también cambios para estos profesionales, que han pasado a participar en los órganos de Dirección de las unidades funcionales a las que prestan servicio, saliendo de lo que hasta ahora había sido su ámbito tradicional.
- En su nuevo papel dentro de la administración, el directivo TIC realiza sus funciones desde tres enfoques: la planificación estratégica, la gestión operativa y la transformación digital.
- La planificación estratégica consistirá especialmente en las siguientes fases:
  1. Realizar un análisis de la situación inicial de cada unidad funcional.
  2. Determinar los objetivos concretos de la unidad TIC
  3. Efectuar la determinación de los proyectos y las actuaciones que hay que realizar para alcanzar los objetivos anteriores.
  4. Estimar los recursos necesarios con los que debe contar la unidad TIC
  5. Realizar una planificación temporal de cada una de las actividades y tareas
- Por otro lado, los tipos de proyectos que se generen en esta planificación estratégica se clasificarán en:
  - a) Actuaciones que forman parte de los proyectos de carácter transversal
  - b) Actuaciones en línea con los objetivos y medidas definidos en los planes interdepartamentales, pero limitados al ámbito de las unidades funcionales a las que la unidad TIC presta servicio.
  - c) Actuaciones que no forman parte de los objetivos estratégicos ni de las líneas de actuación de los planes interdepartamentales.
- La gestión operativa, por otra parte consistirá en asegurar la provisión de los servicios por parte de la unidad TIC, concretamente, estos servicios TIC serán:
  - 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.

- Para la provisión de los servicios anteriores, el directivo TIC organizará las tareas pertinentes a realizar por parte de su unidad.
- Por último, dentro de las funciones del directivo TIC está el conseguir la transformación digital de sus unidades funcionales, mediante la ejecución de los proyectos determinados, para lo cual deberá llevar a cabo un conjunto de actuaciones previas y gestionar el cambio en esta unidad. Esta gestión del cambio deberá realizarse teniendo en cuenta los siguientes factores:
  - a) El apoyo de los órganos directivos a la transformación digital.
  - b) La estrategia de comunicación, colaboración y participación de todos los empleados.
  - c) La usabilidad o facilidad de uso de la innovación
  - d) El plan de formación
  - e) La evaluación del proceso de cambio.
- Teniendo en cuenta todo lo anterior se puede afirmar que el perfil de este profesional en la Administración General del Estado deberá contar con una formación heterogénea, que abarque tanto aspectos técnicos como organizativos, incluyendo materias legislativas y de gestión de los recursos humanos, así como habilidades de liderazgo, comunicación y negociación.

## 6 GLOSARIO

- AGE: Administración General del Estado
- CAU: Centro de Atención a los Usuarios
- CMAD: Comisión Ministerial de Administración Digital
- CORA: Comisión para la Reforma de las Administraciones Públicas
- DTIC: Dirección de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones
- LOFAGE: Ley de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado
- LRJSP: Ley del Régimen Jurídico del Sector Público
- PDTD: Plan Departamental de Transformación Digital
- SGAD: Secretaría General de Administración Digital
- TIC: Tecnologías de la Información y las Comunicaciones
- TREBEP: Texto Refundido del Estatuto del Empleado Público

## 7 TEST

### 7.1 PREGUNTAS DE TEST

- 1) ¿Cuál de los siguientes puestos NO se considera un órgano directivo de la Administración según la Ley 40/2015?
  - a) Secretarios de Estado
  - b) Subsecretarios
  - c) Secretarios Generales Técnicos
  - d) Subdirectores Generales
  
- 2) ¿Cuál de los siguientes órganos de la administración NO tiene la condición de alto cargo según la Ley 3/2015?
  - a) Subsecretario
  - b) Secretario de Estado
  - c) Director General
  - d) Subdirector general
  
- 3) ¿Cuál de las siguientes afirmaciones es FALSA con respecto a los principios aplicables al personal directivo profesional de las administraciones públicas según la ley 5/2015?
  - a) Cuando reúna la condición de personal laboral estará sometido a la relación laboral de carácter especial de alta dirección.
  - b) Su designación atenderá a principios de mérito y capacidad y a criterios de idoneidad, y se llevará a cabo mediante procedimientos que garanticen la publicidad y concurrencia.
  - c) Estará sujeto a evaluación con arreglo a los criterios de eficacia y eficiencia, responsabilidad por su gestión y control de resultados en relación con los objetivos que les hayan sido fijados.
  - d) La determinación de las condiciones de empleo del personal directivo tendrá la consideración de materia objeto de negociación colectiva a los efectos de esta ley.
  
- 4) Según el artículo 108 quater de la Ley 40/2015 cuando el personal directivo de las agencias estatales tenga la condición de funcionario...
  - a) Pasará a la situación de excedencia por servicios especiales
  - b) Permanecerá en la situación de servicio activo en su propio cuerpo o escala
  - c) Pasará a la situación de excedencia voluntaria por servicio en otra administración
  - d) Pasará a la situación de excedencia voluntaria por interés particular
  
- 5) Según la Ley 40/2015 para acceder a uno de los siguientes puestos NO es necesario reunir la condición de funcionario, si se motiva de manera razonada:
  - a) Subsecretario
  - b) Subdelegado del Gobierno en una provincia
  - c) Director General
  - d) Subdirector General
  
- 6) ¿Cuál de los siguientes NO forma parte de los roles que Mintzberg describe para un directivo?
  - a) Figura decorativa
  - b) Controlador
  - c) Enlace
  - d) Difusor
  
- 7) ¿Cómo denomina el Plan de Digitalización para las AAPP el modelo organizativo que se desea establecer en el que las unidades TIC permanecen dependiendo de los Ministerios, pero se introduce una dependencia funcional con la SGAD para los proyectos transversales?

- a) Distribuido
  - b) Centralizado
  - c) Federado
  - d) Colaborativo
- 8) ¿Cuál de las siguientes NO está entre las funciones que el Plan de Digitalización para las AAPP encomienda a las unidades TIC?
- a) Diseñar proyectos elegibles por el Plan de Recuperación y Resiliencia.
  - b) Reportar al Ministerio el nivel de ejecución material, presupuestaria y de cumplimiento de objetivos del Plan de Digitalización.
  - c) Colaboración activa con la SGAD en la ejecución de proyectos estratégicos/relevantes.
  - d) Ejecución de proyectos destacados/ad-hoc.
- 9) Según el Plan de Digitalización para las AAPP, las actuaciones TIC en línea con los objetivos y medidas del Plan, pero limitadas al ámbito de un Ministerio
- a) Serán ejecutadas por la unidad TIC y supervisadas por la SGAD.
  - b) Serán ejecutadas por la unidad TIC y supervisadas por la CMAD.
  - c) Serán ejecutadas por la Unidad TIC y supervisadas por el directivo al frente de la misma.
  - d) Serán ejecutadas y supervisadas por la SGAD.
- 10) ¿Cuál de las siguientes NO es una de las funciones que el R.D. 806/2014 establece como necesario realizar para la provisión de servicios TIC?
- a) Desarrollo de aplicativos informáticos en entorno monousuario.
  - b) Seguridad de sistemas de información.
  - c) Atención técnica a usuarios.
  - d) Innovación en el ámbito de las TIC

## 7.2 SOLUCIONES A LAS PREGUNTAS DE TEST

PREGUNTA	SOLUCIÓN
1	a
2	d
3	d
4	b
5	c
6	b
7	c
8	b
9	a
10	a

## 8 BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

### 8.1 BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

1. [Ámbito de la Administración General del Estado](#)
2. [Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público](#)
3. [Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público](#)
4. [Real Decreto 806/2014, sobre organización e instrumentos operativos TIC en la Administración General del Estado y sus Organismos Públicos](#)
5. [Ley 11/2020, de 30 de diciembre, de Presupuestos Generales del Estado para el año 2021](#)
6. [Plan de Transformación Digital de la Administración General del Estado y sus Organismos Públicos](#)
7. [Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas](#)
8. [Directrices para elaborar los Planes Departamentales de Transformación Digital](#)

### 8.2 BIBLIOGRAFÍA PARA AMPLIAR EL TEMA

9. [“Claves para la definición de un Estatuto del directivo público profesional”](#). Juan Antonio Carrillo Donaire. Universidad de Sevilla (2020)
10. [“La necesaria implantación del directivo público profesional”](#). Pedro Padilla Ruiz. Gestión de personas y Administración Pública. (2021).
11. [“¿Qué hace un gerente? Los roles directivos de Henry Mintzberg”](#). Carlos López. Gestipolis.
12. [Competencias del Directivo Público](#). Gema T. Ramón. #Dirpro.