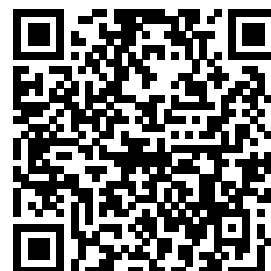


# Servicios digitales

**MÁSTER UNIVERSITARIO EN DIRECCIÓN Y LIDERAZGO  
PÚBLICOS**

***UNIVERSIDAD INTERNACIONAL MENÉNDEZ PELAYO***

Este documento puede utilizarse como documentación de referencia de esta asignatura para la solicitud de reconocimiento de créditos en otros estudios. Para su plena validez debe estar sellado por la Secretaría de Estudiantes UIMP.



# DATOS GENERALES

## Breve descripción

El siglo XXI viene marcado por una nueva revolución, la tecnológica, que está transformando la forma en la que nos relacionamos, trabajamos, compramos, o un sinnúmero de experiencias cotidianas. El despliegue de servicios digitales es imparable tanto por parte del sector privado como del sector público. Las organizaciones han asumido el reto de la digitalización para ser más eficientes y eficaces en sus procesos internos, pero también por la necesidad de satisfacer las nuevas demandas de la sociedad.

La administración ha de hacer frente al reto de una profunda transformación digital, con el fin de ofrecer un mejor y más innovador servicio al ciudadano, pero también para agilizar muchos de sus procesos internos. Tal y como recoge la Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas en su preámbulo: «la tramitación electrónica no puede ser todavía una forma especial de gestión de los procedimientos, sino que debe constituir la actuación habitual de las Administraciones. Porque una Administración sin papel basada en un funcionamiento íntegramente electrónico no sólo sirve mejor a los principios de eficacia y eficiencia, al ahorrar costes a ciudadanos y empresas, sino que también refuerza las garantías de los interesados».

**El objetivo principal de la asignatura es que el alumno conozca todos los elementos necesarios para abordar, en incluso liderar, la puesta en marcha de servicios digitales y el proceso de transformación digital asociado en su organización,** tanto desde una dimensión externa, cómo nos ven, como desde una dimensión interna, qué cambios hemos de llevar a cabo en nuestra organización. En particular, el alumno, al final de la asignatura, ha de tener claro hacia dónde se están orientando las distintas organizaciones para tener cabida en la economía y sociedad actual, claramente digitales, así como los cambios internos a los que han de hacer frente para poder adaptarse. Al final de la misma deberá disponer de una visión crítica de su propia organización, y cómo ha de abordar el proceso de transformación digital, a partir de un conjunto de enfoques, metodologías, habilidades y herramientas que aprenderá en la asignatura.

Para ello, la asignatura se divide en tres bloques. **Un primer bloque de carácter estratégico/contextual** donde el alumno realizará una profunda reflexión sobre el impacto que supone la introducción de nuevas tecnologías en la sociedad, la economía y en las organizaciones, hasta el punto de hablar de una cuarta revolución industrial, así como un repaso de las tecnologías habilitadoras digitales que está haciendo esto posible, como la inteligencia artificial, el big data, la automatización, etc. También analizaremos el papel que desempeña la Administración como promotora de la transformación digital de nuestro país, así como las iniciativas estratégicas, dotadas por los fondos del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, que está poniendo en marcha para mejorar nuestros indicadores en rankings europeos e internacionales.

Tras este primer análisis contextual, la asignatura tendrá un contenido eminentemente práctico para que el alumno pueda disponer de habilidades y herramientas para liderar procesos de transformación digital en su organización. En particular, **en un segundo bloque veremos las tendencias de las organizaciones digitalmente maduras, tanto hacia los ciudadanos como en sus procesos internos.** Desde un punto de vista externo analizaremos la importancia de

disponer de una estrategia de datos, la orientación al ciudadano, la co-creación de servicios, el posicionamiento digital y la ciberseguridad. Desde un punto de vista interno identificaremos las diferentes dimensiones que hay que tener en cuenta para abordar la transformación digital de nuestra organización, que van más allá de la mera introducción de tecnología, como la dimensión organizativa y de procesos y la dimensión de los recursos humanos. Para todo ello se proporcionará al alumno metodologías y herramientas digitales propias de una organización digital como las metodologías ágiles, herramientas para nuevos contextos de trabajo a distancia, o nuevas formas de resolver problemas como el design thinking.

Por último, **en un tercer bloque se analizarán las especificidades del sector público, que nos separan del sector privado en cómo abordamos los procesos de transformación digital**, así como un diagnóstico de situación de la transformación digital en el Sector Público, profundizando en la situación de sus recursos humanos y sus competencias digitales, y el marco jurídico y las principales líneas estratégicas existentes actualmente en materia de transformación digital y digitalización de la Administración. Finalmente veremos los principales sistemas e infraestructuras digitales necesarias para implantar el procedimiento y el expediente administrativo digital, los aspectos esenciales para fomentar la transformación digital de la organización a la que pertenece, casos reales de transformación digital en distintos sectores y administraciones, así como la necesidad de coordinación entre distintos roles directivos públicos para poner en marcha proyectos de transformación digital.

### **Título asignatura**

Servicios digitales

### **Código asignatura**

102535

### **Curso académico**

2024-25

### **Planes donde se imparte**

[MÁSTER UNIVERSITARIO EN DIRECCIÓN Y LIDERAZGO PÚBLICOS](#)

### **Créditos ECTS**

5

### **Carácter de la asignatura**

OBLIGATORIA

### **Duración**

Cuatrimestral

**Idioma**

Castellano

# CONTENIDOS

## Contenidos

El contenido de la asignatura se organiza en los siguientes bloques:

### **Bloque 1: Contexto y estrategias de Transformación Digital**

- Impacto de la transformación digital en la sociedad y la economía, en particular en España.
- Análisis de las tecnologías emergentes, exponenciales y consolidadas, como la robótica, la inteligencia artificial, el big data, el blockchain o el 5G.
- El papel de la Administración como promotora de la transformación digital de nuestro país.

¿Cómo lo vamos a abordar?

Este primer bloque introductorio se abordará con una encuesta inicial que los alumnos deberán contestar antes de la primera clase virtual, además de lecturas, vídeos, la participación en el foro y mediante el trabajo individual.

### **Bloque 2: Metodologías, habilidades y herramientas para liderar procesos de transformación digital en una organización.**

- Análisis de las dimensiones que intervienen en los procesos de transformación digital desde un punto de vista holístico: organizativa, de procesos, de personas y de tecnología.
- Últimas tendencias a tener en cuenta para adaptar nuestra organización al ecosistema digital: diseño, ciberseguridad.
- Herramientas necesarias para afrontar los retos que el contexto digital introduce, y que ayudarán al alumno a desarrollar el **músculo digital**; que demanda este entorno: design thinking, metodologías ágiles, liderazgo digital, nuevos contextos digitales de trabajo.

¿Cómo lo vamos a abordar?

Este segundo bloque se abordará con dos clases virtuales, a través de lecturas, la participación en el foro, y el trabajo en equipo que se presentará en las sesiones presenciales.

### **Bloque 3: Transformación digital de la Administración**

- Especificidades y marco jurídico de la transformación digital en la Administración.
- Retos y barreras de la disrupción digital en la Administración, con especial atención a las competencias digitales de los empleados públicos.
- Servicios digitales e infraestructuras básicas para disponer de una Administración íntegramente digital
- Casos prácticos de transformación digital en distintas administraciones

¿Cómo lo vamos a abordar?

Este tercer bloque se abordará a través de una clase virtual y una mesa redonda virtual con representantes de distintas Administraciones, clases presenciales, a través de lecturas, vídeos y

el trabajo individual.

# RESULTADOS DE APRENDIZAJE Y DE FORMACIÓN

## Generales

CG1 - Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas al ámbito público, a menudo en un contexto de investigación-acción.

CG2 - Aplicar los conocimientos adquiridos para resolver problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con la Administración pública, realizando ejercicios de prospectiva mediante el uso de las tecnologías y evidencias disponibles.

CG3 - Integrar de manera sistémica diferentes conocimientos y perspectivas y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios al ámbito público.

CG4 - Comunicar las conclusiones -y los conocimientos y razones últimas que las sustentan- a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades, aprovechando el potencial de las diferentes herramientas disponibles para las Administraciones públicas y practicando la escucha atenta.

CG5 - Ser capaces de establecer itinerarios personales de aprendizaje, que permitan a los alumnos continuar desarrollando sus capacidades de un modo que habrá de ser en gran medida auto dirigido o autónomo para facilitar su adaptabilidad a los cambios.

## Específicas

CE6 - Conocer y aplicar técnicas de análisis e interpretación crítica de la información para la toma de decisiones.

CE7 - Conocer los principios y técnicas de la comunicación pública y aplicarlos al diseño, la ejecución y el análisis de la estrategia global de las organizaciones públicas.

CE8 - Integrar la innovación en el marco de procesos de cambio organizacional, identificar las oportunidades y desafíos que supone la transformación digital para las Administraciones públicas, y disponer de los conocimientos técnicos y organizativos necesarios para poder liderar proyectos de digitalización, informatización y automatización de servicios públicos.

# PLAN DE APRENDIZAJE

## Actividades formativas

AF1 - Clases presenciales (14 horas - presencial)

AF3 - Trabajos individuales (30 horas - presencial)

AF4 - Participación en foros en el aula virtual (20 horas - presencial)

AF5 - Trabajo autónomo (61 horas - presencial)

## Metodologías docentes

La mayor parte de esta asignatura tiene un enfoque práctico, adaptado a la realidad y muy centrado en la necesidad de que los contenidos puedan ser aplicados en la actividad profesional real del alumnado.

A continuación, se propone un esquema de trabajo **orientativo** y de planificación para esta asignatura:

### Semana 1:

- Lectura de guía didáctica
- Realización de encuesta inicial
- Webinar de presentación de la asignatura y bloque 1
- Lectura bibliografía y visionado de vídeos Bloque 1
- Inicio del foro en aula virtual

### Semana 2:

- Webinar síncrono
- Lectura bibliografía y visionado de vídeos Bloque 2
- Comienzo del trabajo individual
- Seguimiento del foro en aula virtual

### Semana 3:

- Webinar síncrono
- Lectura bibliografía y visionado de vídeos Bloque 2
- Trabajo individual y foro

### Semana 4:

- Webinar síncrono
- Lectura bibliografía y visionado de vídeos Bloque 3
- Trabajo individual y foro
- Inicio de contactos para el trabajo en equipo

### Semana 5:

- Sesiones presenciales
- Trabajo individual y foro



**Semana 6 y 7:**

- Mesa redonda síncrona
- Terminar aportaciones a foros
- Entregar trabajo individual

**Resultados de aprendizaje**

Se espera que a la finalización de esta asignatura, el alumnado sea capaz de:

**Objetivos generales:**

1. Asimilar el contexto de transformación digital al que se enfrentan las organizaciones como consecuencia de la una economía y una sociedad cada vez más digitalizadas.
2. Ser capaces de entender las distintas dimensiones que intervienen en el proceso de transformación digital de una organización, más allá del uso de tecnología.
3. Ser capaces de identificar las tendencias hacia las que ha de enfocarse nuestra organización en la prestación de servicios digitales.
4. Aplicar las habilidades y herramientas proporcionadas en el curso para llevar a cabo procesos internos de transformación digital de la organización a la que se pertenece.
5. Conocer las particularidades de la Administración Pública y sus retos para llevar a cabo una transformación digital.

**Objetivos específicos:**

1. Asimilar el nuevo escenario político-económico-social promovido por las tecnologías, en particular la situación de España.
2. Identificar y conocer la aplicabilidad de las tecnologías catalizadoras de los nuevos procesos de transformación digital que están propiciando la 4ª revolución industrial, como la inteligencia artificial, la automatización en los procesos de transformación digital, el big data, o el blockchain.
3. Reflexionar sobre cómo ha sido el proceso de transformación digital de ciertos sectores.
4. Analizar el papel de la Administración como impulsora de la transformación digital de nuestro país.
5. Conocer los enfoques y tendencias actuales utilizadas por organizaciones digitales para prestar y mejorar sus servicios.
6. Disponer de herramientas necesarias para abordar un proceso de transformación digital en nuestra organización desde un punto de vista interno.
7. Conocer el estado de la Administración en materia de transformación digital: desde la administración digital hasta la introducción de nuevas tecnologías.
8. Saber cómo llevar a cabo la digitalización de los procesos administrativos e implantación de servicios digitales, teniendo en cuenta las fases esenciales de un procedimiento como la identificación, la posibilidad de actuar con representante, la instrucción, la notificación o el archivo, entre otras.
9. Conocer proyectos reales de transformación digital en las distintas administraciones, central, autonómica y local.
10. Reflexionar sobre el liderazgo digital y cómo han de interaccionar los distintos roles directivos públicos (CEO, CIO, CDO, etc.).



# SISTEMA DE EVALUACIÓN

## Descripción del sistema de evaluación

Para cursar con éxito la asignatura es necesario seguir todos los contenidos que se explican en la presente guía. La asignatura se evaluará de la siguiente manera:

EV1 - Evaluación de los foros (50% de la calificación final)

EV2 - Evaluación del trabajo individual (50% de la calificación final)

**Los foros (50%)**, se valorará de 0 a 10 y para ello se tendrán en cuenta los siguientes criterios:

- Calidad de las aportaciones propias al debate (debe demostrarse la lectura de los textos): 0-7 puntos
- Calidad de comentarios a otras aportaciones: 0-3 puntos

**El trabajo individual (50%)**, se valorará de 0 a 10 puntos y para ello se tendrán en cuenta los siguientes criterios:

- Ajuste de las respuestas a las preguntas que se hacen: 0-6 puntos
- Aportación de bibliografía que demuestre conocimiento del tema: 0-3 puntos
- Calidad de la redacción: 0-1 punto

## PROFESORADO

### Profesor responsable

**Vega Maza, Marina**

*Directora del Departamento de Tecnologías de la Información y Comunicaciones  
Ayuntamiento de Valladolid*

### Profesorado

**del Peso Martín, Ángel**

*Director TIC  
MINISTERIO DE CIENCIA*

**Alcaide García, Aleida**

*Ingeniera de Telecomunicaciones  
Vocal Asesora de gabinete tecnico del dubsecretario de asuntos económicos y transformación digital  
Ministerio de asuntos económicos y transformación digital*

**Muñoz Salinero, María Elena**

*Ingeniera Superior de Telecomunicaciones  
Subdirectora Adjunta de Planificación y Gobernanza de la Administración Digital  
Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital*

**Vega Fidalgo, Luis Miguel**

*Ingeniero de Telecomunicación  
Especialista en políticas públicas  
Comisión Europea*

**Pereira González, Manuel**

*Jefe de Departamento en el Gabinete del Secretario General  
Senado de España*

# HORARIO

## Horario

Impartición de la asignatura "Servicios Digitales".

La asignatura se divide en una parte virtual y una parte presencial con el calendario que se indica a continuación.

**1. Parte presencial:** se realizarán las sesiones presenciales en el campus del INAP en Alcalá de Henares.

**2. Parte virtual:** se desarrollará a lo largo de todo el periodo de impartición del curso.

### 1. Webinarios síncronos

A lo largo del periodo virtual, se programarán 4 webinarios que servirán para diferentes finalidades: presentar la asignatura, conocer los aspectos esenciales de cada uno de los bloques de contenido, conocer experiencias prácticas en la Administración.

Los webinarios serán los siguientes (en miércoles, excepto la mesa redonda de Altos Cargos que será en jueves):

- Presentación de la asignatura y primer bloque: El ecosistema digital y el rol de la Administración; (Aleida Alcaide)
- Tendencias y dimensiones del proceso de transformación digital de nuestras organizaciones; (Marina Vega y Aleida Alcaide)
- Metodologías y herramientas digitales necesarias para que la transformación de nuestra organización sea un éxito; (Marina Vega y Aleida Alcaide)
- Marco jurídico de la Administración digital desde una perspectiva holística; (Elena Muñoz)

### 2. Trabajo autónomo

Consistirá en la realización de las siguientes actividades de carácter obligatorio:

- Lectura de bibliografía obligatoria. Se pondrá a disposición del alumno bibliografía de esta lectura, que desarrolla los aspectos básicos analizados en los webinarios.
- Visualización de vídeos

Carga horaria estimada para el alumnado: se prevé una dedicación de 40 horas.

### 3. Participación en el foro del aula virtual

- Descripción de la actividad: En el webinar de presentación se realizará una encuesta online sobre las barreras para la transformación digital de las organizaciones a las que pertenecen los alumnos. Posteriormente en el foro se presentarán los datos resultantes de la encuesta, a partir de los cuales se incentivará un debate entre los alumnos.
- Carga horaria estimada para el alumnado: se prevé una dedicación de 20 horas.

---

Docente responsable: Aleida Alcaide

#### 4. Trabajo individual

• Fechas: la hora límite para su entrega será las 23:59 horas del 30 de junio de 2022.

Para su entrega, el alumno deberá subir obligatoriamente el trabajo en el Aula Virtual.

• Dinámica: se realizará un informe de máximo de 1.500 palabras, con letra arial 11, de un Business case; sobre cómo afrontar la Transformación digital de la Organización en la que trabaja el alumno, carencias actuales y retos futuros. Se deberá tener en cuenta todos los aspectos analizados en la asignatura. Para la realización del trabajo contaréis en el aula virtual con un enunciado y documentación de apoyo, además de todos los contenidos vistos en la asignatura.

• Carga horaria estimada para el alumnado: 20 horas.

Docente responsable: Luis Miguel Vega Fidalgo / Aleida Alcaide

#### 5. Trabajo en equipo

Fechas: se realizarán dos trabajos en equipo. Durante las sesiones presenciales de los días 10 y 11 de junio se dejará un espacio de taller para preparar y presentar los trabajos. No obstante, los alumnos podrán reunirse con anterioridad para enfocar el trabajo (pudiendo utilizar para ello el Google Meet del INAP). El trabajo en equipo no es evaluable.

Dinámica:

• El primer trabajo en equipo será sobre el principio de Design Thinking; sobre rediseño de servicios públicos siguiendo la metodología de los crash courses; de la Universidad de Stanford.

• El segundo trabajo será un role play haciendo uso de la metodología de los 6 sombreros sobre el análisis de un Plan de transformación digital.

En ambos trabajos se deberá recurrir a las herramientas aprendidas durante la asignatura. Para la realización del trabajo contaréis en el aula virtual con un enunciado y documentación de apoyo y los equipos de trabajo.

Carga horaria estimada para el alumnado: 13 horas.

Docente responsable: Marina Vega / Aleida Alcaide

## BIBLIOGRAFÍA Y ENLACES RELACIONADOS

### Bibliografía

- &#9679; AI Watch. Artificial Intelligence in public services. Overview of the use and impact of AI in public services in the EU.
- &#9679; Benjamins, Richard (2021). A Data-Driven Company: 21 lessons for large organizations to create value from AI (English Edition).
- &#9679; Cantero, J., et al. (2021). Continuidad versus transformación: ¿qué función pública necesita España? Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- &#9679; Catalá, R. y Cortés, O. (2020). Talento público para una Administración tras el corona shock Propuestas para una reforma ineludible. Madrid: ESADE
- &#9679; Cerezo, F. (2020). Decálogo de innovación y simplificación administrativa. País Vasco: EUDEL, IVAP.
- &#9679; Comisión Europea. Marco de Referencia de Competencias Digitales (DIGCOMP) <https://ec.europa.eu/jrc/en/digcomp/digital-competence-framework>
- &#9679; Comisión Europea. Índice de Economía y Sociedad Digital 2021 (DESI 2021). España. <https://ec.europa.eu/newsroom/dae/redirection/document/80601EJO>
- &#9679; Consultora Prodigioso Volcán. (2020). Informe "¿Habla claro la Administración pública?". <https://comunicacionclara.com/lenguaje-claro/prodigioso-volcan-habla-claro-la-administracion.pdf>
- &#9679; Escuela de Administración Pública de Castilla y León. (2021). Guía de transformación digital para el empleado público. <https://eclap.jcyl.es/web/es/guia-transformacion-digital.html>
- &#9679; Fundación Telefónica. Informe Sociedad Digital en España 2020-2021. <https://www.fundaciontelefonica.com/cultura-digital/publicaciones/sociedad-digital-en-espana-2020-2021/730/>
- &#9679; Gobierno de España (2020). Plan Nacional de Competencias Digitales. Recuperado de [https://portal.mineco.gob.es/RecursosArticulo/mineco/ministerio/ficheros/210127\\_plan\\_nacional\\_de\\_competencias\\_digitales.pdf](https://portal.mineco.gob.es/RecursosArticulo/mineco/ministerio/ficheros/210127_plan_nacional_de_competencias_digitales.pdf)
- &#9679; Gobierno de España (2020). Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas (2021-2025). Recuperado de [https://administracionelectronica.gob.es/pae\\_Home/pae\\_Estrategias/Estrategia-TIC/Plan-Digitalizacion-AAPP.html](https://administracionelectronica.gob.es/pae_Home/pae_Estrategias/Estrategia-TIC/Plan-Digitalizacion-AAPP.html)
- &#9679; Gobierno de España (2020). Plan España Digital 2025. Recuperado de [https://portal.mineco.gob.es/ca-es/ministerio/estrategias/Paginas/00\\_Espana\\_Digital\\_2025.aspx](https://portal.mineco.gob.es/ca-es/ministerio/estrategias/Paginas/00_Espana_Digital_2025.aspx)
- &#9679; Gobierno de España (2020). Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia. Recuperado de <https://planderecuperacion.gob.es/>
- &#9679; INE. Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares. Año 2021. [https://www.ine.es/prensa/tich\\_2021.pdf](https://www.ine.es/prensa/tich_2021.pdf)
- &#9679; Instituto Andaluz de Administración Pública. (2018). "Innoguia".
- &#9679; <https://ws168.juntadeandalucia.es/iaap/guiainnovacion/que-es-esta-guia/>
- &#9679; Jiménez, S. (2019). Transformación digital para administraciones públicas: crear valor para la ciudadanía del siglo XXI. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- &#9679; John P. Kotter (2012). Leading Change. ISBN 978-1-4221-8643-5. Harvard Business Review Press.
- &#9679; OECD. Recomendación del Consejo sobre Liderazgo y Capacidad en la Función Pública. <https://www.oecd.org/gov/pem/recomendacion-del-consejo-sobre-liderazgo-y-capacidad-en-la-funcon-publica.pdf>
- &#9679; Ramió, C., et al. (2021). Libro "Administración digital e innovación pública". Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- <https://www.libreriavirtuali.com/inicio/Administraci%C3%B3n-digital-e-innovaci%C3%B3n->

p% C3% BAblica-Repensando-la-Administraci% C3% B3n-P% C3% BAblica-EBOOK-p306540049 &#9679; Ruiz, S. (2020). Artículo "Identificando el ámbito de aplicación de Lean IT, Scrum y Kanban". Revista Capital Humano, N° 357. Editorial Wolters Kluwer. <https://factorhuma.org/attachments/article/14785/c564-identificando-el-ambito-de-aplicacion-de-lean-it-scrum-y-kanban.pdf>

### Enlaces relacionados

<https://www.inap.es/master-en-direccion-y-liderazgo-publicos>