

Plan de Modernización para la Administración Pública

Informe Final de Proyecto

Technical Support Instrument

Supporting reforms in 27 Member States



Funded by
the European Union



This document was produced with the financial assistance of the European Union. Its content is the sole responsibility of the author(s). The views expressed herein can in no way be taken to reflect the official opinion of the European Union.

The project is funded by the European Union via the Technical Support Instrument, managed by the European Commission Directorate-General for Structural Reform Support.

This report has been delivered in January 2025, under the EC Contract No. SRSS/2018/01/FWC/002. It has been delivered as part of the project “ICT Strategy of the state administration and modernisation plan for the public administration”.

© European Union, 2025



The Commission's reuse policy is implemented by Commission Decision 2011/833/EU of 12 December 2011 on the reuse of Commission documents (OJ L 330, 14.12.2011, p. 39 – <https://eur-lex.europa.eu/eli/dec/2011/833/oj>).

Unless otherwise noted, the reuse of this document is authorised under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) licence (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>). This means that reuse is allowed, provided that appropriate credit is given and any changes are indicated.

Directorate-General for Structural Reform Support

REFORM@ec.europa.eu
+32 2 299 11 11 (Commission switchboard)
European Commission
Rue de la Loi 170 / Wetstraat 170
1049 Brussels, Belgium

Tabla de Contenidos

| | | |
|----------|--|----------|
| 1 | Acerca del Proyecto | 5 |
| | Resumen | 5 |
| | Marco de trabajo | 6 |
| 2 | Plan de trabajo y asignación de recursos | 7 |
| 3 | Fase 5: Cierre del Proyecto y Plan de Comunicación | 8 |
| | Propósito y estructura del informe | 8 |
| 4 | Resultados y lecciones clave de cada entregable | 9 |
| | Entregable 1. Informe inicial..... | 9 |
| | Breve descripción del entregable y trabajos realizados: | 9 |
| | Principales desafíos y lecciones aprendidas:..... | 9 |
| | Entregable 2: Análisis de la situación actual | 9 |
| | Breve descripción del entregable y trabajos realizados: | 9 |
| | Principales desafíos y lecciones aprendidas:..... | 10 |
| | Entregable 3: Modelo de procesos de negocio AS-IS | 10 |
| | Breve descripción del entregable y trabajos realizados: | 10 |
| | Principales desafíos y lecciones:..... | 10 |
| | Entregable 4: Informe de Benchmarking de transformación digital..... | 10 |
| | Breve descripción del entregable y trabajos realizados: | 10 |
| | Principales desafíos y lecciones aprendidas:..... | 11 |
| | Entregable 5: Catálogo de requisitos de negocio..... | 11 |
| | Breve descripción del entregable y trabajos realizados: | 11 |
| | Principales desafíos y lecciones aprendidas:..... | 11 |
| | Entregable 6: Plan de comunicación | 12 |
| | Breve descripción del entregable y trabajos realizados: | 12 |
| | Principales desafíos y lecciones aprendidas:..... | 12 |
| | Entregable 7: Business Case | 12 |
| | Breve descripción del entregable y trabajos realizados: | 12 |
| | Principales desafíos y lecciones aprendidas:..... | 13 |
| | Entregable 8: Materiales de Comunicación del Business Case | 13 |
| | Breve descripción del entregable y trabajos realizados: | 13 |
| | Principales desafíos y lecciones aprendidas:..... | 13 |
| | Entregable 9: Análisis de la situación TO-BE..... | 14 |
| | Breve descripción del entregable y trabajos realizados: | 14 |
| | Principales desafíos y lecciones aprendidas:..... | 14 |
| | Entregable 10: Modelado de proceso de gobierno TO-BE..... | 14 |
| | Breve descripción del entregable y trabajos realizados: | 14 |
| | Principales desafíos y lecciones aprendidas:..... | 14 |

| | |
|--|-----------|
| Entregable 11: PoC de mecanismos de seguimiento y reporte | 15 |
| Breve descripción del entregable y trabajos realizados: | 15 |
| Principales desafíos y lecciones aprendidas:..... | 15 |
| Entregable 12: Plan de Comunicación Actualizado | 16 |
| Breve descripción del entregable y trabajos realizados: | 16 |
| Principales desafíos y lecciones aprendidas:..... | 16 |
| Entregable 13: Informe final de proyecto..... | 16 |
| Breve descripción del entregable y trabajos realizados: | 16 |
| Entregable 14: Materiales de comunicación..... | 16 |
| Breve descripción del entregable y trabajos realizados: | 16 |
| 5 Principales conclusiones y elementos que podrían reproducirse | 17 |
| Conclusiones: | 17 |
| Elementos de utilidad:..... | 17 |
| 6 Recomendaciones posteriores al proyecto | 18 |

ACRÓNIMOS

| Acrónimo | Descripción |
|-----------|--|
| SGAD | Secretaría General De Administración Digital |
| SEDIA | Secretaría de Estado de Digitalización e Inteligencia Artificial |
| CEO | Chief Executive Officer |
| CVs | Curriculum Vitae |
| CD | Comité Directivo |
| CE | Comisión Europea |
| UE | Unión Europea |
| RRHH | Recursos Humanos |
| TIC | Tecnologías de la Información y la Comunicación |
| INE | Instituto Nacional de Estadística |
| IT | Tecnologías de la Información |
| IA | Inteligencia Artificial |
| JE | Junior Expert |
| GCO | Grupo de Coordinación Operativo |
| GTO | Grupo de Trabajo Operativo |
| DP | Director del Proyecto |
| PDAP | Plan de Digitalización de la Administración Pública |
| DC | Director de Calidad |
| CD | Comité Directivo |
| SE | Senior Expert |
| SRSS | Servicio de Apoyo a las Reformas Estructurales |
| CT | Consortio |
| TL | Team Leader |
| IST | Instrumento de Soporte Técnico |
| GTT | Grupo de Trabajo Técnico |
| RU | Reino Unido |
| EEUU | Estados Unidos de América |
| GT | Grupo de Trabajo |
| DG REFORM | Dirección General de Apoyo a las Reformas Estructurales |
| BI | Business Intelligence |
| PRTR | Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia |
| DGCONNECT | DG de Redes de Comunicación, Contenido y Tecnologías |
| DG DIGIT | DG de Informática |
| DGRTD | DG de Investigación e Innovación |
| DGGROW | DG de Mercado Interior, Industria y PYMEs |
| CSR | Recomendaciones específicas por país |
| BPMN | Business Process Model and Notation |
| PoC | Prueba de Concepto |
| PIU | Punto de Información Único |
| OCDE | Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico |
| BI | Business Intelligence |

1 Acerca del Proyecto

Resumen

| | |
|---|---|
| Título del Proyecto | <i>Estrategia TIC de la Administración del Estado y Plan de Modernización para la Administración Pública</i> |
| País | España |
| Objetivo General | Definir y establecer un modelo de gobernanza para la implementación del PDAP (Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas); un modelo de gestión integral diseñado para cada eje del Plan; diseñar un modelo de seguimiento con KPIs tanto para cada línea como para el conjunto del Plan; un proceso de gestión del cambio implementado a nivel de la estrategia; y un plan de comunicación sobre la implementación de las actividades del proyecto. |
| Resultados Esperados | <p>Los resultados específicos e impactos respectivos son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Resultado 1 (Resultado Directo): proporcionar una visión general del modelo de gobernanza, los sistemas y las bases de datos actuales, así como de las necesidades actuales de los stakeholders (diversos servicios/departamentos/ministerios) en lo que respecta a la recopilación de datos en el ámbito del proyecto. ◆ Resultado 2 (Resultado Indirecto): un análisis interno del marco de la gobernanza actual, identificando los procesos, estrategias y otros mecanismos actuales. ◆ Resultado 3 (Resultado Indirecto): definir el modelo de gobernanza TO BE a implementar para la SGAD, el plan de implementación, así como el plan de comunicación. |
| Entregables Principales del Proyecto | <p>El proyecto está compuesto por los siguientes entregables:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Informe inicial 2. Análisis de la situación actual 3. Modelo del Proceso de gobierno AS-IS 4. Benchmarking de otras estrategias de transformación digital 5. Catálogo de requisitos de negocio 6. Plan de Comunicación 7. Business Case 8. Materiales de comunicación del business case 9. Análisis de la situación TO-BE 10. Modelo de proceso de gobierno TO-BE 11. PoC de los mecanismos de seguimiento y reporting 12. Plan de Comunicación y materiales 13. Informe final de proyecto 14. Materiales de comunicación |
| Fecha de inicio y final de proyecto | Septiembre 2021 - Octubre 2022 |

Marco de trabajo

| Resumen de Fases, Entregables, Calendario y Tareas | | |
|--|---|--|
| Fases | Entregables (E) | Tareas (T) |
| Fase 1: Inicio del Proyecto | E1: Informe Inicial | T1.1: Reunión de Kick-off con el Grupo de Trabajo T1.2: Reuniones introductorias con los stakeholders del proyecto T1.3: Elaborar el informe inicial (Este documento) |
| Fase 2: Análisis de la situación actual | E2: Análisis de la situación actual E3: Modelo del proceso de gobierno AS-IS E4: Informe de Benchmarking de transformación digital E5: Catálogo de requisitos de negocio E6: Plan de comunicación | T2.1: Elaboración del análisis de la situación actual T2.2: Proceso de gobierno AS-IS T2.3: Benchmarking de estrategias de transformación digital T2.4: Catálogo de requisitos de negocio (TO-BE) T2.5: Workshop para analizar los entregables elaborados T2.6: Materiales de comunicación en la situación actual |
| Fase 3: Elaboración del business case | E7: Business Case E8: Materiales de comunicación del business case | T3.1: Definir escenarios alternativos T3.2: Identificar la información necesaria para elaborar el business case T3.3: Análisis coste-beneficio T3.4: Proceso de decisión para elegir las soluciones preferidas T3.5: Elaborar materiales de comunicación |
| Fase 4: Definición de la situación TO-BE | E9: Análisis de la situación TO-BE E10: Modelado de proceso de gobierno TO-BE E11: PoC de mecanismos de seguimiento y reporte E12: Plan de Comunicación y materiales | T4.1: Apoyar a la SGAD en la selección de alternativas T4.2: Co-diseñar el TO-BE T4.3: Análisis de la situación TO-BE y planes de acción T4.4: Desarrollar una PoC T4.5: Actualizar la PoC T4.6: Plan de Comunicación para el TO-BE T4.7: Materiales de Comunicación para el TO-BE |
| Fase 5: Cierre del Proyecto y Plan de Comunicación | E13: Informe final del proyecto E14: Materiales de comunicación | T5.1: Diseño del material de comunicación T5.2: Reuniones de fin de proyecto para mostrar los resultados del proyecto T5.3: Reuniones de fin de proyecto para mostrar los resultados del proyecto |

2 Plan de trabajo y asignación de recursos

| Work plan | Días de trabajo (n) | | | | | | | | | | | Total | % Fase | Meses (M) | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------|--|---------------------|--|-------------------------------------|-------------------------------|------|---------------------------------|--------------------|-----------------|--------------|-----|-------------|------------|-----------|-----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|--|--|--|
| | Coordinador de Proyecto | Manager de Proyecto | SE 1 (Gobernanza y modelo estratégico) | SE 2 (Gestión y modelo de procesos) | SE 3 (KPIs y Cuadro de Mando) | SE 4 | SE 1 CROSS (Gestión del Cambio) | SE 2 CROSS (Legal) | JE 1 (Ejes 1&2) | JE 2 (Eje 3) | M1 | | | M2 | M3 | M4 | M5 | M6 | M7 | M8 | M9 | M10 | M11 | M12 | | | |
| Fase 1 | Reunión de Arranque e informe inicial | | | | | | | | | | | 17 | 3% | | | | | | | | | | | | | | |
| Actividad 1.1 | 2 | 6 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 3 | 6 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Actividad 1.2 | 1 | 2 | 1 | | | | | | 1 | 1 | 6 | | ★ | | | | | | | | | | | | | | |
| Actividad 1.3 | | 2 | 1 | | | | | | 1 | 1 | 5 | | D1 | | | | | | | | | | | | | | |
| Fase 2 | Análisis de la situación actual | | | | | | | | | | | 198 | 34% | | | | | | | | | | | | | | |
| Actividad 2.1 | 10 | 28 | 27 | 21 | 12 | 8 | 8 | 10 | 37 | 37 | 97 | | | | D2★ | | | | | | | | | | | | |
| Actividad 2.2 | 3 | 12 | 12 | 7 | 6 | 3 | 4 | 8 | 21 | 21 | 24 | | | | D3★ | | | | | | | | | | | | |
| Actividad 2.3 | 2 | 4 | 3 | 6 | 1 | 2 | | | 3 | 3 | 20 | | | | D4★ | | | | | | | | | | | | |
| Actividad 2.4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 20 | | | | D5★ | | | | | | | | | | | | |
| Actividad 2.5 | 1 | 3 | 3 | 4 | 2 | | | 1 | 3 | 3 | 22 | | | | D6★ | | | | | | | | | | | | |
| Actividad 2.6 | 1 | 4 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | | 4 | 4 | 15 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Actividad 2.6 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | | 3 | 3 | 116 | 20% | | | | | | | | | | | | | | | |
| Fase 3 | Elaboración del business case | | | | | | | | | | | 116 | 20% | | | | | | | | | | | | | | |
| Actividad 3.1 | 3 | 12 | 16 | 8 | 4 | 4 | 4 | 3 | 31 | 31 | 28 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Actividad 3.2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | | 1 | 7 | 7 | 26 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Actividad 3.3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | | 1 | 7 | 7 | 26 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Actividad 3.4 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | | | 2 | 2 | 26 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Actividad 3.5 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | | 1 | 8 | 8 | 24 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Actividad 3.5 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 4 | | 7 | 7 | 154 | 27% | | | | | | | | | | | | | | | |
| Fase 4 | Definición de la situación TO-BE | | | | | | | | | | | 154 | 27% | | | | | | | | | | | | | | |
| Actividad 4.1 | 5 | 22 | 20 | 13 | 9 | 6 | 7 | 4 | 34 | 34 | 29 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Actividad 4.2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 5 | 5 | 22 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Actividad 4.3 | 2 | 6 | 5 | 5 | 2 | 1 | 1 | | 10 | 10 | 24 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Actividad 4.4 | | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 5 | 23 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Actividad 4.5 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | | 5 | 5 | 16 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Actividad 4.6 | | 2 | 3 | 2 | 1 | | | | 4 | 4 | 9 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Actividad 4.6 | | 1 | 1 | | | | 2 | | 3 | 2 | 11 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Actividad 4.7 | | 2 | 2 | | | | 1 | | 3 | 3 | 93 | 16% | | | | | | | | | | | | | | | |
| Fase 5 | Cierre del proyecto | | | | | | | | | | | 93 | 16% | | | | | | | | | | | | | | |
| Actividad 5.1 | 4 | 12 | 11 | 2 | 2 | 4 | 14 | 0 | 22 | 22 | 57 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Actividad 5.2 | 2 | 8 | 6 | 1 | 1 | 3 | 8 | | 14 | 14 | 19 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Actividad 5.3 | 1 | 2 | 2 | | | | 6 | | 4 | 4 | 17 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Actividad 5.3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | | | 4 | 4 | 578 | 100% | | | | | | | | | | | | | | | |
| Días de trabajo | 24 | 80 | 77 | 44 | 27 | 22 | 33 | 17 | 127 | 127 | | | | | | | | | | | | | | | | | |

★ Entregables

3 Fase 5: Cierre del Proyecto y Plan de Comunicación

Propósito y estructura del informe

El **objetivo final** de este informe es presentar un documento de cierre de proyecto que transmita los mensajes clave y los resultados del proyecto a las principales partes interesadas.

Concretamente, tiene como **finalidades específicas**, las siguientes:

- Aceptar todos los entregables y finalizar el proyecto.
- Registrar las lecciones aprendidas y se recopilarlas en un único documento con todos los productos desarrollados en el ámbito del proyecto.
- Identificar las lecciones aprendidas dentro de la ejecución del proyecto que estén relacionadas con la gestión de este y que puedan ser aplicadas/evitadas en otros contextos similares.

Para la ejecución de esta última fase se han llevado a cabo las siguientes actividades:

T.5.1 Diseño del material de comunicación

- Elaboración de una presentación del proyecto en formato Power Point para compartir con los diferentes miembros de la UE, para presentar el estado de la cuestión y los principales resultados obtenidos.
- Elaboración de una infografía que presenta el proyecto resumidamente con los aspectos más destacados.

T.5.2 Organizar las reuniones finales del proyecto para mostrar los resultados del mismo.

- Organización de una reunión final con la SGAD y con los stakeholders relevantes para presentar las conclusiones y los resultados del proyecto.

T.5.3. Redactar el informe final del proyecto

- Elaboración del presente documento en Word que resume los resultados del proyecto (en español e inglés) siguiendo la plantilla de la DG REFORM.
- Entregar el informe final del proyecto E13 SGAD

Por su parte, el presente informe se **estructura** como sigue:

- El informe final del proyecto (E13) incluirá:
 - i) Resultados y lecciones clave de cada entregable, en los que se presentará un breve resumen de cada uno, los resultados obtenidos del trabajo realizado y principales desafíos y lecciones aprendidas;
 - ii) Principales conclusiones y elementos que podrían reproducirse;
 - iii) Recomendaciones posteriores al proyecto;
 - iv) Anexo de los entregables finales.

4 Resultados y lecciones clave de cada entregable

Entregable 1. Informe inicial

Breve descripción del entregable y trabajos realizados:

Se elaboró el informe inicial del proyecto (E1) que recogía el **contexto actual** del proyecto y el **enfoque y metodología** acordada.

En el Informe inicial se presentó el **plan de trabajo** completo y el cronograma con hitos, hoja de ruta con los entregables y las tareas; una **descripción de todos los entregables**, los enfoques metodológicos, los grupos de trabajo, otros stakeholders y técnicas aplicadas; el **modelo de gobierno** del proyecto, incluyendo una descripción de los mecanismos y los roles y responsabilidades de cada una de las partes interesadas; así como un **resumen de las conclusiones** recogidas en los meetings llevados a cabo durante la fase inicial; la lista de **datos relevantes**, documentos y otra información, revisada durante la fase inicial; el **organigrama** de gestión de riesgos o los mecanismos de **comunicación, coordinación y validación** entre el beneficiario, DG Reform, y el Consorcio.

La fase inicial permitió al equipo del proyecto **conocer las necesidades de la SGAD**, para lo cual se realizó lo siguiente:

- Se organizó una reunión inicial con los principales interesados.
- Se presentó la metodología del proyecto propuesta por el equipo. Además, el equipo de proyecto pudo conocer mejor los resultados y las expectativas de la SGAD.

Principales desafíos y lecciones aprendidas:

A) Durante la fase inicial, surgieron los siguientes **retos**:

- Se debía implementar un modelo de gobernanza acorde al Plan de Digitalización de Administraciones Públicas.
- El marco regulatorio que impactaba directamente sobre los procesos de monitorización y reporte de los proyectos enmarcados en el PDAP estaba en proceso de cambio debido al escenario planteado tras la crisis sanitaria de la Covid-19 y los mecanismos de recuperación activados desde la UE (MRR y su traducción en el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia en España).
- Existían múltiples herramientas empleadas por la PMO de la SGAD que se debían organizar e integrar.
- Se reconocieron dificultades de comunicación y coordinación entre los agentes involucrados en la gestión y ejecución de proyectos del PDAP.

B) Como **lecciones aprendidas**, se destacan:

- Compilar en un único documento, toda la información de partida para comenzar la ejecución del proyecto.
- Enmarcar el proyecto en su correspondiente contexto y acordar tanto el enfoque como la metodología.

Entregable 2: Análisis de la situación actual

Breve descripción del entregable y trabajos realizados:

Se elaboró un informe **AS-IS** para analizar la **situación actual del modelo establecido en el PDAP**, en función de las **seis dimensiones de análisis** definidas al inicio de proyecto: Estrategia y regulación, procesos y gestión, organización y personas, relación con agentes de interés, sistemas de información y herramientas y gestión económica y financiera.

A través de estos ámbitos, se abordaba la situación de partida de la SGAD en su totalidad. Además, dado el contexto en el que tanto el **Plan España Digital 2025**, como el **PDAP** y el **PRTR**, comparten ámbitos regulatorios,

en dicho documento **se identificaron**, para estos dos últimos, los mismos ámbitos estudiados del PDAP y fueron comparados.

En suma, se **recopiló y analizó toda la información** necesaria para caracterizar la **situación de partida del proyecto**, para lo cual se emplearon técnicas de recogida de información como la investigación y el análisis documental, y se organizaron reuniones en las que se trataba de recopilar la información más relevante.

Principales desafíos y lecciones aprendidas:

- A) Como principales **desafíos** se identificaron: la necesidad de **adecuar la nomenclatura** empleada por cada uno de los marcos regulatorios identificados (Plan España Digital 2025, PDAP y PRTR), **alinear toda la información** solicitada y empleada por los stakeholders o integrar los distintos tipos de reporte requeridos sobre la ejecución de proyectos PDAP-PRTR, hasta la necesidad de definir indicadores y KPIs de monitoreo y de contar con plataformas de tratamiento de la información integradas e interrelacionadas.
- B) Las **lecciones aprendidas** más destacadas derivan, principalmente, de haber estudiado en profundidad la situación de partida de la SGAD y poder enfocar el proyecto en consecuencia, atendiendo a las necesidades más críticas de la forma más ajustada posible.

Entregable 3: Modelo de procesos de negocio AS-IS

Breve descripción del entregable y trabajos realizados:

Se elaboró un modelado de los procesos existentes en ese momento para analizar la **situación actual del modelo establecido en el PDAP** y poder definir los procesos TO-BE. Para ello, se llevaron a cabo reuniones con el equipo de la SGAD en las que indicaron los procesos que seguían para la gestión del PDAP y se trataron las siguientes cuestiones:

- Identificar los flujos actuales.
- Comprender la posición de los agentes y cómo las herramientas apoyan el proceso.
- Documentar detalladamente los procesos para que el estudio pueda apoyar el TO-BE

Finalmente, el **Modelo de proceso de negocio AS-IS (E3)** contenía esencialmente un **mapa de procesos** en formato BPMN, diferenciando entre el Eje 1 y el Eje 2:

- Para el Eje 1 se recogieron el proceso de gestión de la demanda proactivo, el proceso de gestión de la demanda reactivo y el proceso de seguimiento de proyectos.
- Para el Eje 2, el proceso de evaluación de proyectos y el proceso de seguimiento de proyectos.

Principales desafíos y lecciones:

- A) Como principales **desafíos** se identificaron la definición de los procesos con los agentes de interés, ya que muchos de los procesos no se encontraban definidos y la disponibilidad de agenda para llevar a cabo los trabajos.
- B) Como principales **lecciones aprendidas**, el modelado de procesos fue esencial para hallar los puntos exactos de mejora; en las mismas entrevistas se identificaban los puntos del To-Be mientras se analizaba la situación inicial.

Entregable 4: Informe de Benchmarking de transformación digital

Breve descripción del entregable y trabajos realizados:

Se entregó una **evaluación comparativa** de la aplicación de estrategias de **transformación digital en otros países** para disponer de un marco de referencia sobre alternativas y buenas prácticas que se están llevando a cabo en nuestro entorno. Concretamente, se seleccionaron una serie de **países con estrategias de digitalización preexistentes**, para analizar su modelo de gobernanza, en base a **cinco palancas principales**:

- **Plan de Digitalización Global**: al igual que en el caso español, el PDAP se encuentra integrado en Plan España 2025, se pretende que el país objeto de estudio disponga de un plan general de

Digitalización que enmarque el Plan de digitalización de las Administraciones Públicas o Servicios Digitales.

- **Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas o Servicios Públicos Digitales:** El país objeto de estudio debería disponer de un plan enfocado única y exclusivamente a la digitalización de sus servicios públicos o de la Administración en su conjunto.
- **País Descentralizado:** de cara al estudio de la gobernanza del plan se buscan países que, al igual que España, sean descentralizados de manera que la gobernanza pueda ser extrapolada.
- **Niveles de Digitalización:** es importante que los países a analizar para las Buenas Prácticas sean referencia de país digitalizado para lo cual se ha tomado como fuente el índice DESI en servicios digitales (que mide la UE) y el índice de la ONU de e-Government.
- **Plan de Recuperación y Resiliencia:** por último, se ha tenido en cuenta que este plan de digitalización de las Administraciones Públicas se haya incluido en los PRR (en los casos de los países pertenecientes a la UE) que aporta una mayor comparabilidad con el caso de España, denotando, asimismo, que una de las prioridades del país es la digitalización de las Administraciones.

El *benchmark* realizado presentaba una **visión holística** de las **mejores prácticas y casos de éxito** a nivel global, y los países escogidos fueron: **Alemania, Australia, Dinamarca, Finlandia, Países Bajos, Irlanda, Suecia, Francia, Estonia y Reino Unido.**

Principales desafíos y lecciones aprendidas:

- A) Entre los **desafíos** encontrados destacaron las dificultades de acceso a la información de determinadas estrategias, el complejo mapa de agentes abordado, la disposición de información pública respecto a los planes y en especial con respecto a la gobernanza de los mismos o los escasos contactos que se pudieron establecer con representantes de los países escogidos para el análisis.
- B) Como **lecciones aprendidas**, complementar el análisis de la situación de la SGAD, tanto AS-IS como TO-BE, desde una perspectiva más amplia pudiendo enriquecer las propuestas de ejecución de proyecto con las Buenas Prácticas y casos de éxito aplicables. Utilizar los contactos de la DGReform para llevar a cabo la conexión con los países.

Entregable 5: Catálogo de requisitos de negocio

Breve descripción del entregable y trabajos realizados:

Para cada una de las áreas del marco definido anteriormente, se identificaron los **requisitos de negocio** que suponían la **base** para establecer posteriormente el modelo TO-BE. En este sentido, de acuerdo con el marco de dimensiones clave (Estrategia y normativa, procesos y gestión, organización y personas, gestión económica-financiera, herramientas y sistemas de información y relación con grupos de interés) se elaboró una relación con los **posibles requisitos** con respecto a los **desarrollos normativos o estratégicos**, las **herramientas de apoyo** necesarias para los procesos, los requisitos en términos de los **procesos modelados**, etc. Los resultados se validaron con el fin de adaptar los requisitos a cada una de las necesidades de las partes interesadas.

Siguiendo las citadas dimensiones de análisis se detallaron **requisitos globales** y **requisitos para cada uno de los tres Ejes del PDAP**, con el fin de tratar todos los ámbitos y todos los niveles de cara al diseño del modelo TO-BE. Tras la realización de estos trabajos se pusieron de manifiesto las **necesidades más críticas** en las que debía enfocarse la propuesta de dicho modelo de gobierno TO-BE del PDAP.

Principales desafíos y lecciones aprendidas:

- A) Los **desafíos** destacables, surgidos durante la ejecución de esta fase, se debieron esencialmente a la dificultad de establecer relaciones de comunicación más fluidas y frecuentes con la totalidad de agentes. Esto dificultó recopilar información de primera mano por parte de todos los agentes implicados sobre los requisitos de negocio más demandados, así como sobre su validación inmediata.

- B)** Como **lecciones aprendidas y soluciones adoptadas** para solventar esta situación, se apuntan:
- Aprovechar las sinergias de la realización de otros entregables realizados en paralelo (como las primeras versiones de la PoC).
 - Considerar otras técnicas de trabajo para recolectar información y realizar el entregable de una manera más colaborativa.

Entregable 6: Plan de comunicación

Breve descripción del entregable y trabajos realizados:

Se elaboró un **Plan de Comunicación** del proyecto, identificando posibles acciones a desarrollar en cada fase. El Plan especificaba objetivos y necesidades, principales elementos (emisores -de las acciones internas y externas, audiencia -partes interesadas, ciudadanos, otros-, roles de cada uno de los actores en el Plan de Comunicación, mensajes -de la evolución del proyecto o de la difusión de resultados- y canales), acciones de comunicación específicas y su planificación. Además, planteaba abordar acciones comunicativas tanto para el AS-IS como para el TO-BE.

El **Plan de Comunicación**, en un principio, debía **guiar las acciones de comunicación** definidas en él para la fase de análisis de la situación actual. Concretamente, estaba previsto que al menos se realizase una comunicación a través de los canales de colaboración con los grupos de interés, en la que se dispusiera de la documentación generada hasta el momento, así como de una infografía que resumiera la situación actual, los resultados del benchmark y los requerimientos de negocio definidos.

Sin embargo, el Plan de Comunicación acordado con la SGAD, finalmente se diseñó **tanto para la situación AS-IS como para la situación TO-BE**, y las acciones de comunicación acordadas, que se desarrollarán en su apartado correspondiente, fueron:

- **Material audiovisual** de comunicación de resultados.
- **Presentación del análisis global** del proyecto en formato Power Point.
- **Presentación de resultados**, en formato Power Point, con información detallada sobre los resultados del proyecto.
- Finalmente, se prepararon **acciones comunicativas para la formación** a distintos Ministerios implicados en los procesos.

Principales desafíos y lecciones aprendidas:

- A)** Como principales **retos** con los que se encontró el equipo de proyecto, destacan: los cambios contextuales y normativos derivados de la aplicación del marco PRTR, dado que impactaron sobre todo el proyecto en su conjunto, el surgimiento de nuevas necesidades en materia de comunicación y el acuerdo en requerir acciones comunicativas concretas para la situación TO-BE tras la definición de los procesos (gestión de la demanda, gestión de proyecto y gestión de portfolio).
- B)** Como **lecciones aprendidas** de la evolución de este entregable, son destacables tanto la capacidad de adaptación del proyecto a las necesidades más críticas del mismo, como la importancia de coordinar los esfuerzos para generar trabajos y resultados de valor.

Entregable 7: Business Case

Breve descripción del entregable y trabajos realizados:

El Business Case se planteó, por iniciativa de la SGAD, como un **análisis comparativo** entre el punto de partida de la SGAD y la situación resultante de aplicar el modelo TO BE propuesto, para exponer los **beneficios potenciales** y plantear posibles **resultados esperados**. Para ello, se recopilaron los principales **problemas**

detectados en el AS-IS (a través de las dimensiones de análisis citadas) y se expusieron las **soluciones propuestas** teniendo en cuenta el **esfuerzo** para ponerlas en marcha y el **beneficio** resultante.

- Para realizar el **estudio comparado**, se tuvieron en cuenta las seis dimensiones de análisis que han articulado el proyecto desde su inicio: estrategia y normativa, procesos y gestión, organización y personas, gestión económica-financiera, herramientas y sistemas de información y relación con grupos de interés. En cada uno de estos ámbitos se extrajeron las **problemáticas iniciales** y se realizaron **propuestas de mejora**. Por último, se recogieron **propuestas que se implementaron con éxito** durante la ejecución del proyecto (como el levantamiento de procesos o la planificación operativa de proyectos y subproyectos recogidos en el cuadro de mando en Power BI), se indicaron **aquellas pendientes de inicio** y, de entre ellas, **algunas cuya prioridad podría modificarse** en función del impacto causado y del esfuerzo requerido.

Principales desafíos y lecciones aprendidas:

- A) Durante la ejecución de esta actividad, el equipo de proyecto se encontró con **dificultades** derivadas de la necesidad de priorizar otras en función de las necesidades de la SGAD y de adaptar este análisis de coste-beneficio a la realidad de las circunstancias (PRTR como nuevo marco regulatorio predominante). Para ello, en consenso con la SGAD, se acordó que esta fase, sus actividades y entregables correspondientes (D7 y D8), se entregasen con posterioridad a la Fase 4, y se orientase a la identificación de los beneficios y riesgos de poner en marcha el TO-BE definido.
- B) Como **lecciones aprendidas**, destaca la capacidad de simultanear actividades y de aprovechar las sinergias que surgen durante su ejecución para enriquecer, a nivel global, todo el proyecto. Además, de adaptar las actividades acordadas al devenir de mismo para asegurar su ajuste y utilidad.

Entregable 8: Materiales de Comunicación del Business Case

Breve descripción del entregable y trabajos realizados:

Tras la elaboración del documento Business Case, se llevó a cabo una **presentación de resultados**, en formato Power Point, en la que se recogía información detallada sobre los resultados del proyecto, relacionando los objetivos establecidos al inicio con las soluciones obtenidas durante su desarrollo.

Concretamente se presentaba un **recorrido por la ejecución global** del proyecto, planteando en primer lugar los **retos** iniciales del modelo de gobernanza, en segundo lugar, un resumen de la **metodología** empleada para la consecución de resultados (interrelación entre los principales obstáculos hallados en el AS-IS) y, finalmente, las **soluciones consensuadas** en el TO-BE y los impactos esperables en función del esfuerzo y de los beneficios esperados).

La relación entre **problemas, soluciones y resultados** se realizaba para cada una de las dimensiones de análisis: Estrategia y regulación, procesos y gestión, organización y personas, relación con agentes de interés, sistemas de información y herramientas y gestión económica y financiera; exponiendo en último lugar, aquellas **propuestas diseñadas e implementadas con éxito** durante la ejecución del proyecto.

Principales desafíos y lecciones aprendidas:

- A) Como dificultades, **no se produjeron desafíos destacables**, dado que se elaboraron las acciones de comunicación acordadas con la SGAD y se trasladaron los resultados del Business Case también validado por dicha entidad.
- B) Como **lecciones aprendidas**, de nuevo, se destaca la capacidad de adaptación del proyecto a las necesidades y requerimientos prioritarios de la SGAD, de modo que lo que se produzca sea relevante y de utilidad.

Entregable 9: Análisis de la situación TO-BE

Con la entrega del E9 comenzaba la Fase 4 del proyecto: *Definición de la situación TO-BE*.

Breve descripción del entregable y trabajos realizados:

El objetivo de este entregable era realizar un **análisis de la situación TO-BE** y los planes de acción para el futuro, desarrollando una propuesta de modelo de gobernanza y gestión del Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas, que considerase también cada uno de los ejes, con todos los procesos implicados definidos. Además, trataba de identificar los mecanismos de seguimiento y control, las herramientas necesarias y los KPI asociados.

Se elaboró un informe sobre el **Modelo de Gobierno TO-BE** para la SGAD en el que, según los ámbitos de análisis citados, se realizaron las **recomendaciones y propuestas** que componían el plan de acción, incluyendo stakeholders implicados en su implementación, funciones y responsabilidades, medición e indicadores de seguimiento o herramientas y sistemas.

Principales desafíos y lecciones aprendidas:

- A) El principal **desafío**, al igual que en el entregable anterior, surgió de la necesidad de modificar la orden de prioridad, por lo que hasta entregar el Business Case no se pudieron detallar algunos aspectos (como la relación entre esfuerzo y beneficio de implementar el modelo propuesto o los casos de éxito).
- B) Como **lecciones aprendidas** cabe destacar la importancia de realizar un análisis AS-IS preciso que sea el punto de partida óptimo sobre el que construir la propuesta de mejoras y todo el diseño del modelo TO-BE. De la misma forma, es imprescindible para su elaboración tener claros los medios disponibles para llevarlas a cabo.

Entregable 10: Modelado de proceso de gobierno TO-BE

Breve descripción del entregable y trabajos realizados:

Como parte de la configuración del modelo TO-BE, se recogieron los **procesos** a emplear por la SGAD en la **gestión de proyectos del PDAP** para su reconfiguración y mejora. De este modo, se plasmaron en un único documento todos los procesos que la SGAD requería para la correcta ejecución, y seguimiento del PDAP; desde la **gestión de la demanda** (reactiva y proactiva, en función del agente que los iniciara), hasta la **gestión de proyecto** (de nuevos proyectos o de modificación de los existentes) y la **gestión del portfolio** (del conjunto de proyectos que monitoriza).

Para **co-diseñar la situación TO-BE**, así como para modelar **los procesos de gobierno**, el equipo de proyecto y la SGAD, definieron el modelo a seguir y los detalles necesarios para su modelización en formato BPMN. Para ello y a partir de los documentos del AS-IS, especialmente del modelado de procesos previo:

- Se llevaron a cabo reuniones en las que se definieron tanto los procesos y subprocesos existentes como los procesos ideales a implementar.
- Se levantaron los procesos, en formato BPMN y en formato Power Point, para la presentación de los resultados obtenidos. Concretamente se recogieron los procesos de: **gestión de la demanda, reactiva y proactiva**, en función del agente que los iniciara; los procesos de **gestión de proyecto**, de nuevos proyectos o de modificación de los existentes; y el proceso de **gestión del portfolio**, del conjunto de proyectos que monitoriza.
- Se elaboró documentación (en forma de acciones de comunicación) con la que se pretendía formar a los ministerios involucrados en la gestión de procesos, para que tuvieran conocimiento de los cambios producidos en este sentido con el nuevo modelo de gobierno de la SGAD.

Principales desafíos y lecciones aprendidas:

- A) Los principales **desafíos** encontrados se debieron a la necesidad de identificar los procesos de manera racional para levantarlos en la herramienta de BPMN y a las dificultades añadidas del nuevo marco

regulatorio introducido por el PRTR, (que impactaba en el modelo de seguimiento de proyectos y subproyectos del PDAP).

- B)** Como **lecciones aprendidas** destacamos las propias sesiones de levantamiento y de reorganización y mejora de procesos, ya que es una actividad con la que se puede profundizar en las propuestas del modelo TO-BE.

Entregable 11: PoC de mecanismos de seguimiento y reporte

Breve descripción del entregable y trabajos realizados:

Desarrollar una propuesta de modelo de gobernanza y gestión del Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas, una **Prueba de Concepto (PoC)** que demostrase la utilidad de **integrar el seguimiento de los KPIs** propuestos en un único **cuadro de mando**.

Debido a los cambios normativos citados (surgimiento del PRTR) se ejecutó de la siguiente manera:

- La PoC estaba pensada de modo que se seleccionasen dos medidas de cada eje y una medida aplicable a todo el plan, para desarrollar, a partir de ellas, una prueba de concepto de las soluciones propuestas de los mecanismos de seguimiento y monitorización, con los cuadros de mando de gestión y los KPIs propuestos, así como las herramientas y procedimientos serán relevantes en ese momento.
- En un primer momento se iba a desarrollar mediante **Datalaia**, un activo propiedad de everis (ahora NTT DATA) con capacidades de gestión de datos del sector público para la toma de decisiones, basada en la evidencia, con métricas e indicadores de referencia disponibles para el análisis del impacto de los casos de uso que se definan.
- Finalmente, debido a los cambios contextuales y normativos introducidos por el marco del **PRTR**, y que impactaron sobre el proyecto en su conjunto, se decidió abordar el seguimiento de los proyectos del PDAP siguiendo la nomenclatura y los criterios del PRTR. Para ello, se estructuró la información de reporte del PDAP en función de las **Órdenes de Hacienda** (OMHFP/1030/2021 y OMHFP/1031/2021) para definir los proyectos, subproyectos, actuaciones, etc., y sus correspondientes hitos y objetivos, y configurar su **seguimiento en un cuadro de mando en la herramienta Power BI, puesto que es la herramienta que actualmente la SGAD utiliza para hacer el seguimiento de proyectos**.

Principales desafíos y lecciones aprendidas:

- A)** Los **desafíos** resultaron de la necesidad de adaptar las actividades propuestas a las necesidades de la SGAD y al cambio normativo surgido del mecanismo de seguimiento que introdujo el PRTR. Además, de conectar ambas nomenclaturas (PDAP y PRTR) y emplear una herramienta de BI para su óptima configuración.
- B)** Como consecuencia de abordar con éxito los desafíos anteriores, obtenemos las **lecciones aprendidas**. Se elaboró una Prueba de Concepto, con sus posteriores actualizaciones, de utilidad para la SGAD y que aprovechaba sinergias para el seguimiento de proyectos de ambos planes, dado que el reporte debía hacerse a nivel interno y a nivel externo para la propia Comisión Europea (siguiendo el marco europeo MRR). Además, se ha visto necesario en una fase posterior la elaboración de un manual para el uso de la herramienta, que se debería haber tenido en cuenta previamente.

Entregable 12: Plan de Comunicación Actualizado

Breve descripción del entregable y trabajos realizados:

Se presentó un **Plan de Comunicación actualizado** que reflejaba la puesta en marcha de las **acciones comunicativas** más relevantes **llevadas a cabo** durante la ejecución del proyecto para impulsar la implementación de las acciones previstas en el modelo TO-BE y la comunicación interna y externa.

Tras reuniones con el equipo de SGAD, el material comunicativo acordado fue el siguiente:

- Se elaboró un vídeo explicativo para mostrar de manera dinámica y visual tanto el **objetivo del proyecto como los principales resultados** obtenidos durante su ejecución, con la finalidad de **difundir las mejoras alcanzadas** tras la implementación del modelo de gobernanza definido para la SGAD.
- Una **presentación en formato Power Point** en la que se recopilaba información sobre el **desarrollo del proyecto**. Se planteaba el reto que supone para la SGAD implementar un modelo de gobernanza y se exponía la evolución de la situación inicial (AS-IS) a la situación ideal (TO-BE).
- Otra presentación para exponer información detallada sobre los **resultados del proyecto**. Para ello, se relacionaron los **objetivos establecidos al inicio** del mismo con los **resultados obtenidos durante su desarrollo**, de forma que se mostrase de manera sencilla y visual las **mejoras alcanzadas** tras la ejecución.
- Un documento formativo (presentación en formato Power Point) para **explicar a los distintos Ministerios**, implicados en los procesos a seguir por la SGAD, su participación y su función principal.

Principales desafíos y lecciones aprendidas:

- A) En esta actividad no se dieron **desafíos relevantes**, dado que se elaboraron las acciones de comunicación acordadas con la SGAD y se proporcionaron para su puesta en marcha.
- B) Como **lecciones aprendidas**, de nuevo, se destaca la capacidad de adaptación del proyecto a las necesidades y requerimientos prioritarios de la SGAD, de modo que lo que se produzca sea relevante y de utilidad.

Entregable 13: Informe final de proyecto

Breve descripción del entregable y trabajos realizados:

Se trata del presente documento, en el que se recogen **todos los entregables** realizados con el fin de exponer los **trabajos realizados** para su ejecución, así como los principales **desafíos** a los que ha hecho frente el equipo de proyecto y las **lecciones aprendidas** de cada uno de ellos. Finalmente, se presentan las **principales conclusiones** y **elementos que podrían reproducirse**, así como **recomendaciones** a seguir con posterioridad al fin de su ejecución.

Entregable 14: Materiales de comunicación

Breve descripción del entregable y trabajos realizados:

Se trata de **acciones de comunicación** que muestren el proyecto y su ejecución de forma global, de modo que se tenga una visión completa de todo el recorrido de manera **dinámica y visual**.

Para ello se han realizado una **infografía** y una **presentación en formato Power Point** que aglutinan toda la información de manera sencilla, atienden a los objetivos propios de una comunicación efectiva y eficaz, sintetizan los trabajos realizados, exponiendo el punto de partida y los resultados obtenidos, y procuran su máxima difusión mediante medios telemáticos.

5 Principales conclusiones y elementos que podrían reproducirse

Conclusiones:

Las conclusiones son una suerte de **lecciones aprendidas** de la ejecución del proyecto, en las que se recopilan los **factores de éxito** apuntados, los **problemas encontrados** y las **estrategias para superarlos**.

Una vez expuestos los entregables, así como los desafíos y lecciones aprendidas extraídas de la ejecución de cada una de las actividades, cabe destacar el **reto** que ha supuesto el **nuevo marco regulatorio** introducido desde la Unión Europea a través de los Fondos Next Generation EU, y su traducción en el PRTR y en las Órdenes Ministeriales que regulan el seguimiento de proyectos y subproyectos. Esto impactó directamente en la ejecución de este proyecto, en tanto que suponía **duplicar esfuerzos para la SGAD** en cuanto al reporte y seguimiento de los proyectos contenidos en el PDAP-PRTR.

Otros **desafíos genéricos** destacables, desarrollados anteriormente, serían desde los ajustes realizados en la ejecución de determinadas actividades (para la elaboración del BC o de la PoC), hasta el cambio de prioridades de estas en función de las necesidades de la SGAD.

Como **lecciones aprendidas globales**, destacamos la **comunicación constante** con la SGAD para enfocar las fases del proyecto de forma que garantizaran su ejecución en tiempo y el cumplimiento de prioridades; la realización de **tareas** de manera **simultánea** para aprovechar las **sinergias** entre ellas y el **enriquecimiento** de todo el proyecto en su conjunto, la capacidad de **adaptación de las actividades** a las necesidades más críticas de éste o la importancia de **coordinar los esfuerzos** para generar resultados de valor.

Elementos de utilidad:

Durante la ejecución del presente proyecto, se consideran claves algunas acciones que han sido imprescindibles para su completo desarrollo:

- Realizar un primer estudio en el que se recogen las **expectativas** de todos los agentes involucrados en el proyecto.
- Realizar un informe completo sobre la **situación inicial** (AS-IS) sobre la que poder construir las propuestas y acciones de mejora del modelo de gobernanza a implementar.
- Levantar, por un lado, los **procesos existentes** y, por el otro, los **procesos ideales** hacia los que conducir esfuerzos, para racionalizar los inputs, los agentes participantes, los medios disponibles, las posibles opciones y los posibles outputs.
- Realizar una **prueba de concepto** que aporte valor y esté adaptada a las prioridades del proyecto.
- Interrelacionar en un **estudio comparado**, la situación inicial frente a la situación ideal propuesta, las acciones implementadas con éxito y las acciones propuestas a futuro en función de los esfuerzos invertidos y los resultados que cabría esperar.
- Gestionar en paralelo los **riesgos** que vayan surgiendo durante la ejecución del proyecto.
- Mantener las **comunicaciones activas y la interrelación** entre todos los involucrados.

6 Recomendaciones posteriores al proyecto

Como recomendaciones a seguir con posterioridad a la ejecución del proyecto, cabe destacar, en primer lugar, las propuestas pendientes de implementar y, en segundo lugar, las cuestiones a iniciar en función de su priorización definitiva:

En cuanto a las **cuestiones pendientes** de llevar a cabo, desde el equipo de proyecto se advirtieron:

- La implantación de una herramienta única que aglutine toda la información existente, matizar los procesos y las interacciones entre sus participantes con su puesta en marcha o incluir nuevas tareas y outputs, entre otros.
- Completar el desarrollo de la planificación operativa de la Inversión 3 (eje 3 del PDAP) para obtener la visión global sobre el seguimiento de todos los proyectos que debe realizar y reportar la SGAD.
- Poner en marcha las acciones de comunicación y sensibilización que involucren a todos participantes y potenciales interesados en el nuevo modelo de gobierno del PDAP, e informen sobre el nuevo modelo de seguimiento y reporte del PRTR introducido desde la UE.

Como **propuestas pendientes** cuya ejecución puede variar **en función del estado de su prioridad**, según el análisis realizado entre soluciones propuestas, esfuerzo y beneficio, se plantean para su **estudio en profundidad** por parte de la SGAD:

- Habilitar un portal o canal de comunicación en el que la SGAD pudiera consultar los proyectos que dan de alta los diferentes actores y su evolución.
- Automatizar parte de la extracción de información o generación de outputs.
- Mantener actualizados los procesos y enfatizar su estandarización.



AARC



**Funded by
the European Union**

Visit our website:



Find out more
about the Technical
Support Instrument:

