

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

Índice

1. Executive Summary.....	4
2. Introducción, Contexto y Metodología.....	6
3. Business Case.....	11
4. Conclusiones.....	24

01

Executive Summary

1. Executive Summary

1.1. Introduction and Context

The project, to define a Governance Model of the Digitalization Plan for Public Administrations, financed by the EU via SRSP and in cooperation with DG REFORM, together with SGAD and SETELECO, is **part of the Digital Spain 2025 Plan**, which aims to be Spain's "Digital Compass" until 2025.

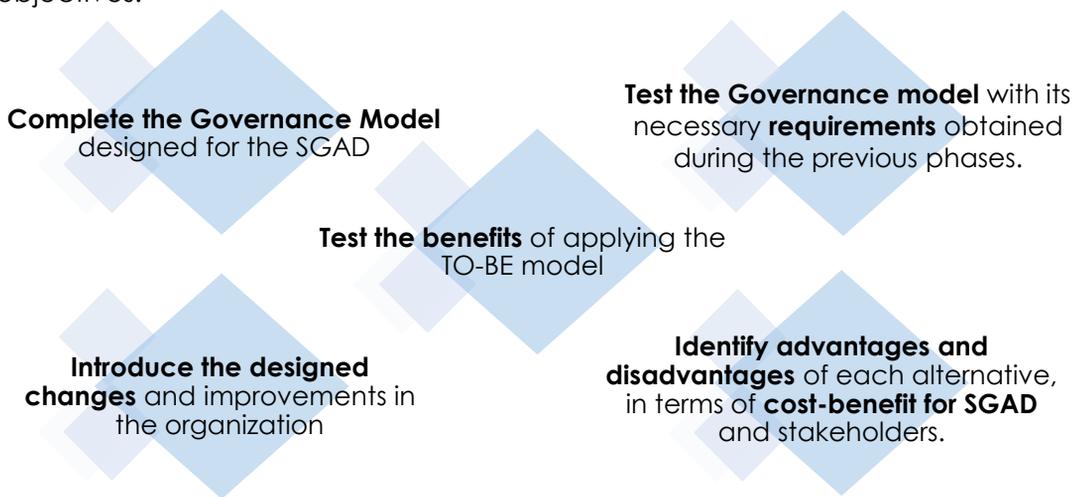
The main objective of this project is to create a single, nationwide path, for the **governance and monitoring projects** included in the Public Administrations' Digitalization Plan, which will enable their technological and methodological harmonization.

1.2. Methodology

The methodology adopted from the beginning of this project (specifically in the framework) is summarised in 5 main phases:



3  We are currently in **Phase 3: "Business case development"** which pursues the following objectives:



The analysis has been carried out according to the **6 key dimensions** defined in the AS IS survey:



02

Introducción, contexto y metodología

2.1. Introducción

2.1.1 Introducción

El proyecto de definición del **Modelo de Gobierno del Plan de Digitalización de las AAPP**, financiado por la UE vía SRSS y en cooperación con DG REFORM, junto con la SGAD y SETELECO, **se enmarca en el Plan España Digital 2025**, que pretende ser la "Brújula Digital" de España hasta 2025.

El **Ministerio de Economía y Transformación Digital** ha puesto en marcha **diferentes planes** que afectan esencialmente a los ámbitos de la **digitalización de las AAPP**, mediante el desarrollo de actuaciones concretas que se llevarán a cabo en favor de una **administración digital**. Suponen un **salto cualitativo** en la mejora de la eficacia y eficiencia de la Administración Pública y tratan de dar respuesta a las nuevas oportunidades y retos que surgen en el contexto actual.

El **objetivo principal de este proyecto** es la consecución de un camino único, de ámbito nacional, para la **gobernanza y seguimiento de los proyectos** incluidos en el Plan de Digitalización de las AAPP, que permita su **armonización tecnológica y metodológica**.

Dentro de ese objetivo se encuentra el **actual documento de Elaboración del Business Case**, incluido en la **Fase 3** del proyecto:



Si bien, debido a la situación actual de la SGAD, del Plan de Digitalización de las AAPP y del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, se ha identificado la necesidad de **modificar ligeramente el calendario de los entregables** acordado inicialmente.

Asimismo, el enfoque del business case se acordó como una **comparativa entre la situación AS-IS y el modelo TO-BE definido**.

- **Objetivo del Entregable:**

El objetivo de este Entregable 7, **Redactar el Análisis de Business Case**, es desarrollar un **análisis comparativo** entre el punto de partida de la SGAD y la situación resultante de aplicar el modelo TO-BE planteado, para exponer los **beneficios** potenciales y plantear posibles resultados esperados.

- **Lecciones aprendidas:**

Tras llevar a cabo las fases previas durante la ejecución del proyecto, se han obtenido las siguientes conclusiones:

a) Ámbito estratégico: hay que tener en cuenta los 3 planes que constituyen el marco de actuación del PDAP y que se desarrollan en el siguiente apartado de contexto.

b) Gobernanza y seguimiento: de la relación de gobernanza y seguimiento que mantiene la SGAD con agentes internos y externos se observa que **es necesario estandarizar la solicitud de información y la recepción de la misma**, pues todos ellos reportan a otros organismos de la AGE y resulta esencial homogeneizar la información para optimizar esfuerzos

c) Medición e indicadores: En los niveles de especificidad, el PRTR demanda una cantidad de Objetivos e Hitos más específica y con su agregación se pueden completar las metas que se han marcado para el PDAP y posteriormente para el Plan España 2025.

d) Herramientas: parece necesario unificar la información y automatizar parte de su extracción.

2.1.2 Contexto

El **Plan de Digitalización de las AAPP (PDAP)**, publicado en enero de 2021, fue incluido posteriormente en el **Componente 11 del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, PRTR** (aprobado en junio de 2021 por la CE), configurando una importante agenda de **Reformas e Inversiones que se estructuran según los 3 Ejes del PDAP** (plasmados concretamente en las I1, I2 e I3).

Actualmente, debido a los marcos normativos citados, entre otros, se han puesto en marcha numerosas iniciativas **en el ámbito de la digitalización y TD del Estado que facilitarán e impulsarán los procesos de modernización de las AAPP, la resiliencia de la sociedad y economía españolas y la igualdad digital en los diferentes niveles administrativos**. Estos objetivos se han visto reforzados tras su inclusión en el PRTR mencionado, en consonancia con el horizonte europeo promovido: una **Europa más ecológica, más digital y más resiliente**.

Además, **el PDAP respondía a las Recomendaciones Específicas por País (RSC)**, RSC 2019.3 y 2020.3: de Inversión e innovación, y específicamente también responde a las RSC 2019.2 y 2020.2: de Capital Humano, Mercado de Trabajo y Servicios Sociales, alineadas con los objetivos a alcanzar en la próxima década según la Brújula Digital de la UE.

Aunque España ocupa el 2º puesto en el DESI 2020 en Servicios Públicos Digitales -en el área de Digitalización y Administración Pública- la realidad es que **el proceso de digitalización de las Administraciones españolas en sus tres niveles** (estatal, autonómico y local) **es muy desigual**, tanto en términos de madurez digital como de heterogeneidad de tecnologías y sistemas de información, estándares técnicos o marcos estratégicos.

Por ello, tanto el PDAP como el PRTR pretenden abordar reformas de ámbito nacional para la digitalización de las AAPP en su conjunto que permitan armonizar su madurez digital y sus capacidades tecnológicas. En definitiva, una armonización tecnológica y metodológica para garantizar la transformación y sostenibilidad de las administraciones, mejorar su eficacia y eficiencia y tratar de responder a los retos existentes de sus principales ámbitos tractores (empleo, sanidad, justicia...).

En este sentido, un Plan estatal implica un **modelo de gobernanza, que englobe a los tres niveles de la Administración** -más de 9000 organismos públicos afectados- **y a diversos agentes implicados** (proveedores TIC, Empresas Públicas colaboradoras, Agencias de Digitalización de las AAPP, etc.). También debe **adaptarse a las diferentes realidades, competencias y necesidades**, y debe diseñarse como un **modelo integral** que incluya una visión sistemática y holística para la **gobernanza del Plan desde la SGAD**.

2.1.2 Planes

El PDAP se enmarca **en el Plan España 2025**, que contempla su posterior desarrollo, y fue incluido en el **PRTR** tanto de manera transversal (en varias Reformas e Inversiones de otros componentes) como de manera específica a través del **Componente 11 de Modernización de las AAPP**.

España Digital impulsa el proceso de transformación digital del país, de forma alineada con la estrategia digital de la Unión Europea, mediante la colaboración público-privada y con la participación de todos los agentes económicos y sociales del país.



Incorpora una importante agenda de inversiones y reformas estructurales, que se interrelacionan con un triple objetivo: apoyar a la recuperación tras la crisis sanitaria, impulsar a un proceso de transformación estructural, y asegurar un desarrollo más sostenible.

Marco estratégico global para avanzar en la transformación de la AP, para mejorar la **accesibilidad** de los servicios públicos digitales a los ciudadanos, y empresas, **superar la actual brecha digital** y **favorecer la eficiencia y eficacia de las AAPP**.

A continuación, se presenta una comparativa sobre las medidas compartidas entre los tres planes anteriormente explicados.

- **Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas:** se organiza en torno a 3 ejes principales, los cuales disponen de medidas. Estos ejes y medidas se encuentran interrelacionados con el Plan España 2025 y en PRTR como se visualiza en el ilustrativo.
- **Plan España Digital 2025:** organizado en torno a 10 ejes y desarrollando 48 medidas, tiene relación con el Plan de Digitalización en ciertas medidas específicas.
- **Plan de Recuperación Transformación y Resiliencia:** organizado en componentes que se descomponen en inversiones o reformas (medidas) que a su vez se descomponen en proyectos, subproyectos, actuaciones, actividades y tareas. En este caso el Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas se trata de las Inversiones 1, 2 y 3 del componente 11 del PRTR.

Una vez expuesto el marco normativo de referencia, clave también para el Business Case que se presenta, cabe recopilar algunos de los principales **hallazgos extraídos durante la ejecución de las fases previas** del proyecto relativas al primero de los ámbitos, el **estratégico**:

- Es importante tener en cuenta las **sinergias entre los planes** que embeben el PDAP de cara a la definición del modelo de Gobierno.
- Es necesario **alinear toda la información que se solicita de los agentes externos** para hacer el reporte lo más homogéneo posible.
- Las **Órdenes HFP/1030/2021 y HFP/1031/2021** (del sistema de gestión y el procedimiento y formato de la información a proporcionar para el seguimiento de Hitos y Objetivos y de ejecución presupuestaria y contable de las medidas), **marcan el reporte estatal de las Reformas e Inversiones contenidas en el PRTR**, por lo que el diseño TO-BE del modelo de gobernanza del PDAP deberá tener en cuenta este marco de cara a la optimización de reportes.
- Existe un reto en la **adecuación de la nomenclatura** entre los distintos planes comprendiendo lo que se solicita en cada momento en cuanto al reporte. Si bien, se ha determinado que la situación más favorable sea **mantener la diferenciación entre ambos pero realizando algunas analogías entre conceptos**, que se expondrán más adelante.

Plan de España Digital 2025	Plan de Digitalización de Administraciones Públicas	Plan de Recuperación Transformación y Resiliencia
EJES	EJES	INVERSIONES
Ejes 4 y 5	Ejes 1, 2 y 3	Inversiones 1,2 y 3 que corresponden exactamente a los ejes 1,2 y 3 respectivamente
MEDIDAS	MEDIDAS	MEDIDAS
Algunas medidas que se relacionan con las medidas del PDAP	Medidas embebidas en cada uno de los ejes	Coinciden con cada una de las medidas del PDAP
	HITOS	PROYECTOS
	Actividades asociadas a la medida	Conjunto de acciones, recursos y medios bajo la dirección de un único responsable
	SUBHITO	ACTUACIONES
	Acciones asociadas a las actividades que se han definido	Primer nivel de descomposición de un proyecto siempre que incurra en gastos las actuaciones son obligatorias de definir.
		ACTIVIDAD
		Segundo nivel de descomposición de un proyecto, esta descomposición es opcional.

2.1.2. Metodología

El **objetivo principal de este proyecto** es el planteamiento de un camino único, de ámbito nacional, para la **gobernanza y seguimiento de los proyectos incluidos en el Plan de Digitalización de las AAPP**, y del Plan en su conjunto.

La **metodología adoptada** desde el inicio del proyecto (concretamente en el marco de trabajo) se resume en **5 fases principales**:



3 Actualmente nos encontramos en la **Fase 3: "Elaboración de Business Case"** que persigue los siguientes objetivos:

Completar el diseño del Modelo de Gobernanza para la SGAD

Recopilar los **requisitos necesarios** para definir el modelo de gobernanza, extraídos durante las fases previas

Probar los posibles beneficios resultantes de aplicar el TO-BE propuesto

Aplicar las mejoras y cambios propuestos en la organización de la SGAD

Identificar ventajas e inconvenientes de cada alternativa, en función del coste-beneficio para la SGAD e interesados.

Para la elaboración de este documento de **Business Case** se ha recopilado **toda la información** necesaria, en múltiples sesiones anteriores diseñadas para ello, y se ha configurado para obtener **una visión ideal del modelo de gobierno y reporte del Plan**. Con este fin, además, se ha llevado a cabo la investigación documental precisa para complementar la información obtenida.

De igual forma, la ejecución de las fases anteriores permite enriquecer el presente análisis coste-beneficio, gracias a sesiones realizadas con la SGAD para la definición de los requisitos de negocio y sus principios relevantes, el levantamiento de procesos de gestión de la Demanda, gestión de Proyectos y gestión de Portfolio, levantamiento de herramientas, entre otras.

El análisis actual se ha realizado en función de las **6 dimensiones clave** definidas en anteriores fases:

- 1 **Estrategia y normativa:** Alineamiento con políticas y estrategias en las que se enmarca el Plan, adecuación a la normativa de referencia, adecuación con el propio modelo de gobernanza definido en el Plan y con las reformas relacionadas con este ámbito.
- 2 **Procesos y gestión:** Procesos clave para el desarrollo del Plan, procesos de soporte y de gestión, procesos de seguimiento y monitorización.
- 3 **Organización y personas:** Modelo organizativo actual, de la SGAD y de los organismos participantes en el Plan: áreas involucradas, personas que las componen, relación entre las áreas a nivel interno.
- 4 **Gestión económico-financiera:** Modelo de gestión presupuestaria del Plan, así como de control y seguimiento financiero de su ejecución.
- 5 **Herramientas y sistemas de información:** Herramientas de soporte a los procesos de negocio y sistemas de información existentes.
- 6 **Relación con grupos de interés:** Modelo de relación entre los diferentes agentes que intervienen en el Plan, asociado a cada uno de los procesos de negocio.

03

Elaboración Business Case

Antes de desarrollar el **Análisis coste-beneficio de aplicar el modelo TO-BE** se recoge un breve índice en el que se muestran las dimensiones de análisis en las que se estructura;

Índice

3. Modelo de Business Case	11
3.1 Principales problemáticas detectadas en el AS-IS.....	12
3.2. Principales conclusiones extraídas del diseño del modelo TO-BE.....	14
3.3. Beneficios de aplicar el TO-BE	19

3.1. Principales problemáticas detectadas en el AS-IS

Las primeras cuestiones a analizar en este **Business Case** son las **problemáticas halladas durante la definición de la situación inicial de la organización de la SGAD**, esto es, durante el planteamiento del AS-IS.

Para ello se recopilan a continuación las conclusiones extraídas en función de los siguientes ámbitos:

- Estrategia y regulación.
- Procesos y gestión.
- Gobernanza y seguimiento.
- Medición e indicadores.
- Sistemas de información y herramientas.

Estrategia y regulación:

Del ámbito estratégico se debe tener en consideración la existencia de **3 planes** que constituyen el marco de actuación del PDAP. En un primer momento se desarrolló el **Plan España Digital 2025**, el propio **PDAP** y el **Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia**.

Los **problemas detectados** a este respecto fueron principalmente los siguientes:

- Falta de **sinergias entre los planes** que embeben el PDAP de cara a la definición del modelo de Gobierno.
- Necesidades de alineación de **toda la información que se solicitaba de los agentes externos** para hacer el reporte lo más homogéneo posible.
- El nuevo marco de reporte que establecía el **PRTR, y las dos órdenes ministeriales (OHFP 1030/2021 y OHFP 1031/2021)** que fijan los mecanismos y sistemas de seguimiento de proyectos y subproyectos contenidos en él. Suponían un nuevo reto para la SGAD en cuanto a la optimización de esfuerzos destinados al reporte del PDAP y a evitar duplicidades.
- Adecuación de **la nomenclatura** entre los distintos planes, en cuanto al reporte, clarificando lo que se solicita en cada momento.



Procesos y gestión:

Como **obstáculos detectados durante el AS-IS** para esta dimensión, destacan los siguientes:

- Falta de una única **herramienta que proporcionase una visión holística e integrada** del estado de los proyectos y que además posibilitase la integración de las herramientas empleadas.
- Los registros esenciales identificados en los procesos de Gestión de la Demanda Proactiva y Reactiva, y Gestión de Proyectos, **no se producían a través de una herramienta** que permitiera la generación de encuestas y Formularios web, según las necesidades de SGAD.
- **Los datos y la información** recogida por la SGAD (por ejemplo para el alta de peticiones) se realizaba de manera **poco operativa** mediante plantillas de Excel sin armonizar.
- El **reporte necesario para el Componente 11** del PRTR (en el que quedaba integrado el PDAP) no estaba definido ni aglutinado en herramientas que pudieran proporcionar una foto global de su estado.

Gobernanza y Seguimiento:

De la totalidad de la relación que mantiene la SGAD con los agentes tanto internos como externos se constató que era **necesario estandarizar la solicitud de información y la recepción de la misma**, puesto que estos agentes tendría que reportar a otros organismos de la AGE y el contenido debería estar coordinado. Asimismo, se concluyó, durante el AS-IS, que se **deberían marcar los plazos de reporte y los agentes que reportan y solicitan**, para prevenir retrocesos, dilaciones, y la heterogeneidad en su explotación.

3.1. Principales problemáticas detectadas en el AS-IS

Medición e indicadores:

A partir de este análisis en profundidad realizado en el AS-IS se concluyeron como principales problemas los siguientes:

- Era necesario **definir**, al menos, **proyectos, subproyectos y sus correspondientes Hitos Críticos** para el seguimiento de los **Hitos CID**, así como los hitos de seguimiento de los **hitos OA**, a partir de los hitos y subhitos que se habían marcado en el Eje 1.
- En los niveles de especificidad, el **PRTR demandaba una cantidad de Objetivos e Hitos mucho más específica que ninguno de los planes**, pues con su agregación se podrían completar las metas marcadas para el PDAP y posteriormente para el Plan España 2025.
- **Se debían definir proyectos, subproyectos, actuaciones, etc., de los Ejes 2 y 3** para poder definir los HyO de los mismos y poder realizar un seguimiento completo del PDAP y del Componente 11.
- **Los Hitos y Subhitos** definidos para la SEDIA en su Cuadro de Mando **debían ser revisados para atender exactamente a la definición de las órdenes ministeriales del PRTR.**

Sistemas de información y herramientas:

Durante la realización del AS-IS **se identificaron las principales herramientas** empleadas por la SGAD (desde Redmine, FORMA o Excel, hasta el cuadro de mando de la SEDIA, Cognos IBM o Power BI) a las que **posteriormente se añadió la plataforma CoFFEE, desarrollada por la IGAE**, en la que se realizaría el seguimiento de todos los componentes del Plan de Recuperación (PRTR).

- A la **multiplicidad de herramientas** en las que se volcaba la información se le añadió la problemática de adaptar todos esos datos existentes a la nomenclatura demandada por CoFFEE, todavía en desarrollo.
- Finalmente se concluyó que sería preciso **unificar la información y automatizar parte de la extracción de la misma entre las diferentes herramientas**, evitando así tener que dedicar numerosos recursos en la cumplimentación de la información en cada una de las herramientas.
- **Falta de un mecanismo que permitiera realizar el seguimiento**, con su **reporte** correspondiente, de las medidas del PDAP incluidas en el PRTR, acorde además a la nomenclatura y al marco normativo que rige a este último Plan. Lo cual derivaba en **falta de métodos** que proporcionasen información **sobre la planificación operativa** de las inversiones del C11, que incumben directamente a la SGAD, así como **sobre los datos que se deben recopilar para su planteamiento.**

3.2 Principales conclusiones extraídas del modelo TO-BE

Para retomar las principales conclusiones halladas durante el diseño del modelo de gobierno TO-BE, se mantendrán las dimensiones definidas al inicio del proyecto:

- 1 **Estrategia y normativa:** Alineamiento con políticas y estrategias en las que se enmarca el Plan, adecuación a la normativa de referencia, adecuación con el propio modelo de gobernanza definido en el Plan y con las reformas relacionadas con este ámbito.
- 2 **Procesos y gestión:** Procesos clave para el desarrollo del Plan, procesos de soporte y de gestión, procesos de seguimiento y monitorización.
- 3 **Organización y personas:** Modelo organizativo actual, de la SGAD y de los organismos participantes en el Plan: áreas involucradas, personas que las componen, relación entre las áreas a nivel interno.
- 4 **Gestión económico-financiera:** Modelo de gestión presupuestaria del Plan, así como de control y seguimiento financiero de su ejecución.
- 5 **Herramientas y sistemas de información:** Herramientas de soporte a los procesos de negocio y sistemas de información existentes.
- 6 **Relación con grupos de interés:** Modelo de relación entre los diferentes agentes que intervienen en el Plan, asociado a cada uno de los procesos de negocio.

1. Estrategia y regulación:

- Para esta dimensión se propuso un planteamiento que, precisamente, diera respuesta a la necesidad detectada sobre la falta de conexiones entre los tres planes marco, mediante el cual se **trazaban conexiones terminológicas entre los diferentes marcos normativos:**

C11: MODERNIZACIÓN DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS	PDAP
Cada una de las treinta divisiones en las que se estructura el PRTR	
MEDIDAS (REFORMAS E INVERSIONES)*	EJES
Inversiones I1, I2 e I3	Eje 1, Eje 2 y Eje 3
PROYECTOS*	EJES
Conjunto de acciones, recursos y medios bajo la dirección de un único responsable	Se mantienen los 3 ejes como 3 proyectos PRTR
LÍNEA DE ACCIÓN	MEDIDAS
Designa de forma genérica los tres niveles de descomposición de un proyecto o subproyecto (actuaciones, actividades y tareas).	Medidas en las que se descomponen cada uno de los Ejes
-	SUBMEDIDAS
<i>No tienen su correspondencia en la metodología de gestión y seguimiento del PRTR</i>	Empleadas por la SGAD como líneas de trabajo claves para el seguimiento interno de proyectos
SUBPROYECTOS*	-
Descomposición de parte de un proyecto, o de otro subproyecto, cuando interviene más de una Entidad ejecutora en su ejecución y está asociada la transferencia de recursos económicos	En el PDAP existen subproyectos (como la ejecución del Centro de Operaciones de Ciberseguridad de la AGE)
-	INICIATIVAS
<i>No tienen su correspondencia en la metodología de gestión y seguimiento del PRTR</i>	Empleadas por la SGAD para la concreción de algunas Medidas del PDAP
ACTUACIONES*	-
Primer nivel de descomposición de un proyecto siempre que incurra en gastos o se tramite un instrumento jurídico que transfiera recursos	Equivalen al conjunto de Submedidas, Iniciativas y Programas definidos por la SGAD para la ejecución de las Medidas PDAP
ACTIVIDADES	-
Segundo nivel de descomposición de un proyecto (descomposición opcional)	<i>No están definidas en el seguimiento de proyectos del PDAP</i>
TAREAS	-
Tercer nivel de descomposición de un Proyecto o de un Subproyecto para su gestión y seguimiento (descomposición opcional)	<i>No están definidas en el seguimiento de proyectos del PDAP</i>
HyO (HITOS Y OBJETIVOS)	HITOS
Metas concretas a alcanzar en el tiempo para verificar que los resultados concuerdan con lo definido. Tienen asociados Indicadores (cualitativos o cuantitativos).	<i>Equivaldrían a las distintas fases del expediente de contratación</i>
INDICADORES	INDICADORES
Medidores del progreso o avance a través de los que se determina el grado de cumplimiento de los HyO	El PDAP define sus propios indicadores que se irán desglosando en documentos operativos

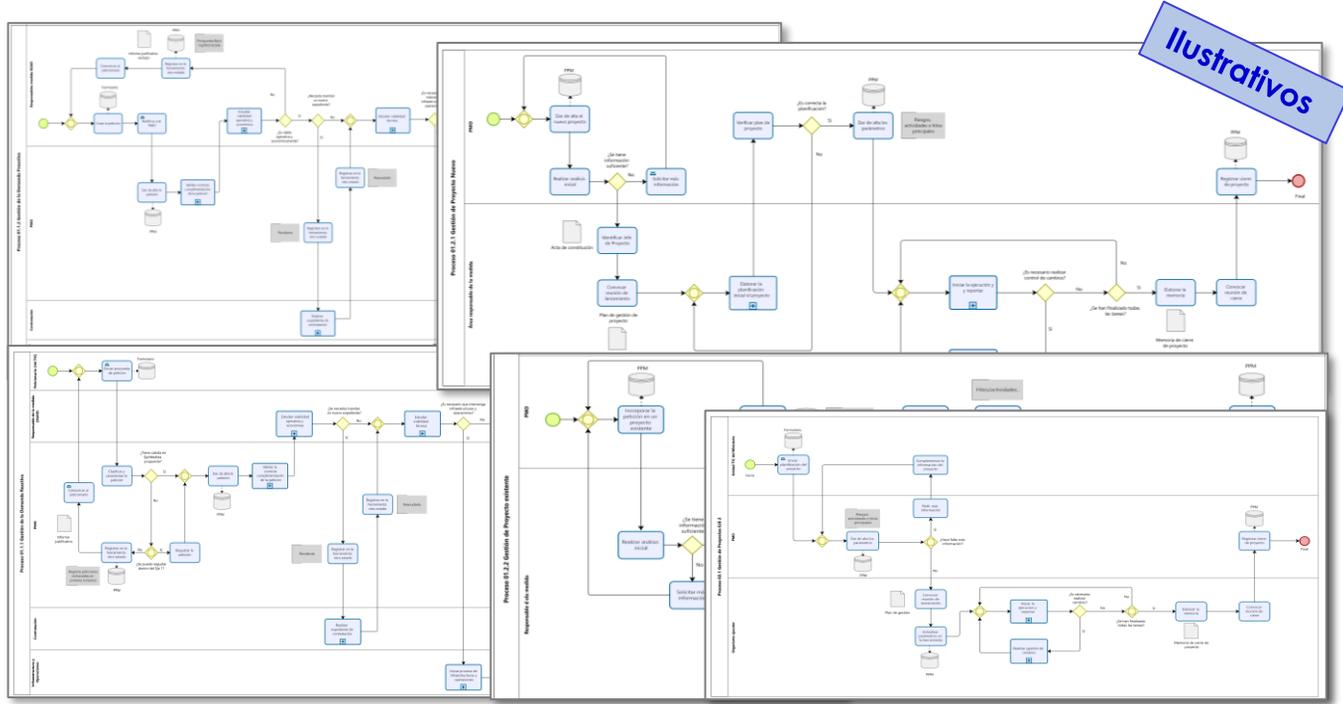
2. Procesos y gestión:

Los procesos se diseñaron y levantaron, junto a la SGAD, para lograr su **estandarización**, así como una **optimización de la gestión de los recursos** empleados en ellos. **Se definieron los siguientes:**

- El **proceso de Gestión de la Demanda** (gestión y validación de iniciativas enmarcadas en el PDAP) se subdivide en **Demanda Proactiva** (aquellos procesos en los que la SGAD identifica una oportunidad de actuación transversal a la AGE e inicia una petición) y **Demanda Reactiva** (cuando otros Departamentos Ministeriales realizan peticiones de desarrollos bajo demanda con alcance limitado o función específica).
 - Además, cuenta con varios subprocesos en los que participan múltiples agentes. Uno de los más relevantes, trazado con la SGAD, es el **subproceso de validación de la petición**, en el que la propia SGAD comprueba y valida su correcta cumplimentación.
- El **proceso de Gestión de Proyecto** (sobre la ejecución y monitorización de las peticiones aprobadas) se compone a su vez de los procesos de **Gestión de Nuevo Proyecto, Modificación de proyecto existente (Eje 1)** y de **Gestión de Nuevo Proyecto para el Eje 2**.
 - Los subprocesos planteados han sido el **subproceso de Ejecución y Seguimiento - Eje 1** y el **Subproceso de gestión de cambios** común para los Ejes 1 y 2.
- Finalmente también se levantó el proceso de **Gestión de Portfolio**, en el que la SGAD realiza un control integral sobre los proyectos de los tres Ejes.
 - Y como subprocesos: **Subproceso de seguimiento del Portfolio** y **Subproceso de preparación de reporte de Portfolio**.

De igual forma, **quedaron recogidos en el documento TO-BE** los **agentes involucrados** y las **herramientas, estados y outputs** que aparecían en cada uno de ellos.

A continuación se recogen como ilustrativos los procesos de Gestión de la Demanda Reactiva, Proactiva (Eje 1) y el subproceso de validación; y el proceso de Gestión de Nuevo Proyecto, Modificación de existente (Eje 1) y Nuevo Proyecto (Eje 2):



3. Organización y personas:

Tras la definición de procesos, se **analizó el modelo organizativo** tanto de la SGAD como de los **organismos participantes** en el Plan, según cada uno de los tres Ejes del PDAP, las **áreas involucradas** y la relación entre ellas. Además, **se profundizó en el rol, funciones y responsabilidades** de cada uno de los agentes según el proceso en el que estuvieran involucrados.



AGENTES	FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES <i>Ilustrativos</i>
SGAD Dirección	» Responsable de iniciar el proceso definiendo el objetivo estratégico del Portfolio de proyectos, y de validar en última instancia la definición del Portfolio.
Responsable de Eje	» Define los parámetros sobre riesgos, actividades e hitos a nivel Portfolio. Además de complementar la información de la solicitud, en caso necesario, y de validar la definición del Portfolio correspondiente.
Jefe de Proyecto	» Se encarga de justificar aquellas desviaciones en las que se haya incurrido y de cambiar la planificación del proyecto, si fuera necesario, mediante el control de cambios. De esta forma envía el reporte actualizado a la PMO para que elabore el informe periódico citado.
Receptor del reporte	» Debe validar el tipo de reporte y su periodicidad . Posteriormente revisa y valida los resultados del reporte remitido por la PMO y, en caso de detectar riesgos o desviaciones, iniciar el proceso de seguimiento y control de cambios.

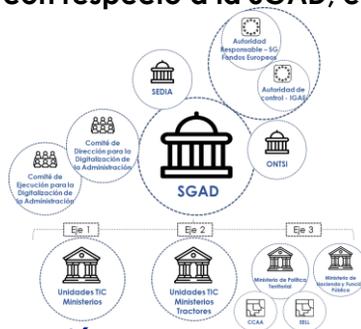
Demanda Proactiva y Reactiva	<p>Agentes Responsables de proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> Área Responsable de Medida SGAD (inicia el proceso creando la petición). PMO SGAD (finaliza el proceso notificando a los interesados, bien incorporando la demanda a un proyecto existente, bien transformándola como nuevo proyecto). Peticionario Ud. TIC (inicia el proceso de Demanda Reactiva emitiendo la propuesta de petición).
	<p>Agentes Responsables de proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> Área responsable de la medida (como encargado de su ejecución y reporte). <p>Agentes Intervinientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> PMO SGAD (inicia el proceso dando de alta el proyecto y lo finaliza registrando su cierre). Área responsable de la medida.

o **Relación con Agentes de interés:**

En este apartado (que corresponde a la **dimensión 6 de Relación con grupos de interés**), se analizó el **modelo de relación** entre los diferentes agentes que intervienen en el Plan y **su papel** en cada uno de los procesos de negocio, de forma que se categorizaron en dos grupos agentes **externos**:

- El primer grupo lo conforman **agentes a los que la SGAD remite información** (SEDIA, ONTSI, Autoridad Responsable y Autoridad de Control de los fondos PRTR, Comité de Dirección para la Digitalización de la Administración y el Comité de Ejecución de la Digitalización de la Administración).
- Y el segundo, aquellos que **proporcionan información a la SGAD** (Unidades TIC de Ministerios tractores, Ministerio de Política Territorial y Unidades TIC de Ministerios).

De este modo se logró **identificar los actores necesarios** a tener en cuenta para procurar la **coordinación integral de agentes involucrados (los cauces y modelos de comunicación, el rol que representa cada uno de ellos con respecto a la SGAD, entre otros)**.



4. Herramientas y Sistemas de información:

Una vez estudiadas las herramientas utilizadas en todo el proceso de seguimiento del Plan, el **modelo de gobierno TO-BE** se centró en establecer **herramientas y sistemas de información a emplear** que deberían estar **operativas** para las distintas áreas y agentes que intervienen en la gestión del PDAP y en su seguimiento.

Para ello, se revisaron las herramientas disponibles entonces, prestando atención a la función que tenía cada una de ellas, y se expuso la **herramienta ideal con la que la SGAD debería contar**:

- Una **herramienta de gestión integral** que incluyera todos los **procesos definidos** y que permitiese la **integración con las herramientas internas y externas de gestión y seguimiento del PDAP** (Cuadro de Mando de la SEDIA, COFFEE, etc.), que además posibilitara la realización de **análisis de datos** para facilitar la toma de decisiones.

Si bien, en función del proceso, de la actividad y del agente interviniente, se propusieron **varias iniciativas**:

- ❖ **Automatizar la generación de informes.**
- ❖ **Esclarecer los agentes** que necesitan acceder a determinados sistemas de información.
- ❖ Organizar un **Comité** más **estratégico** para realizar un seguimiento exhaustivo de **sinergias entre proyectos**.
- ❖ **Optimizar el tratamiento de datos** automatizando parte de la extracción de información.
- Además, como se recogerá a continuación con ilustrativos, **detectado el gap existente** para el seguimiento del PRTR y su conexión con el PDAP, en la **Prueba de Concepto** entregada (actividad 4.4 de la Fase 4 del proyecto), **se propuso visualizar esta información** (recopilada durante la ejecución del proyecto en una plantilla Excel), **en un Cuadro de Mando mediante la herramienta de Power BI**.

Se profundizará en propuestas de mejora y de optimización de la dimensión de herramientas y sistemas en el siguiente apartado, en el que se presenten **principales beneficios resultantes de la aplicación del diseño del modelo de gobierno TO-BE.**

o **Modelo de Indicadores**

En cuanto al seguimiento y los indicadores definidos durante el TO-BE para el seguimiento del PDAP y del PRTR, cabe **distinguir** los **KPI'S**, que incluye la totalidad de indicadores que se conocen y se están recogiendo en este momento, y los **indicadores** referidos a la **planificación a alto nivel del C11**, mediante la que se realiza la conversión de los 3 Ejes del PDAP en la nomenclatura y seguimiento PRTR.

Los **primeros** se definieron de la siguiente manera:

Plan España 2025		PDAP				PRTR	
Metas	Medida	Eje 1	Medida 1	Medida 2	Medida 3	Inversión 1 - CID	
Cobertura de población con más de 100 Mb	100%	Metas	20 Servicios p	50 portales ek	200 Inicia	H: Interconexión de las plataf	Las Adminis
Espectro preparado para 5G	100%				20 Servicios públicos disponi	O: Adjudicación de proyectos	900 Millones
Población con competencias digitales básicas	80%				200 Casos de uso automata	H: Finalización de proyectos d	Certificados
Aumento de especialistas en ciberseguridad	20.000	Eje 1 - Hitos y subhitos (Grado de avance y ejecución presupuestaria)					
Servicios públicos disponibles en app móvil	50%		01. App Facto	01. Racionaliz	01. Lanzamie		
Contribución comercio electrónico a PYMEs	25%		01.01. Lanzam	01.01. Lanzam	02. Ejecución		
Reducción de emisiones CO2 por digitalización	10%		01.02. Ejecuci	01.02. Ejecuci	03. Redacción		
Aumento de la producción audiovisual en E	30%		01.03. Redacc	01.03. Lanzam	04. Aprobaci		
Empresas que usan IA y Big Data	25%		01.04. Aprob	01.04. Ejecuci	05. Publicació		
Carta nacional sobre derechos digitales	sí		01.05. Publica	01.05. Redacc	06. Adjudicac		

Y los segundos según los términos establecidos por las **OHFP 1030/2021 y OHFP 1031/2021** (sobre el seguimiento de Proyectos, Subproyectos, etc., mediante Hitos Críticos, Hitos no Críticos, entre otros). Una vez definidos, a través de la herramienta de Power BI, se configuró un Cuadro de Mando para realizar su seguimiento y visualización.

5. Gestión económico-financiera

Esta última dimensión quedó reflejada en el apartado destinado al *seguimiento de la ejecución presupuestaria PDAP-PRTR* del modelo TO-BE, en el que se recogen los **aspectos esenciales** que se debían analizar para el **control y seguimiento financiero** de su ejecución.

Asimismo, en la realización de la **Prueba de Concepto**, correspondiente a la fase 4 del proyecto, se ha recogido el **seguimiento de la ejecución presupuestaria** de lo estipulado para la **Inversión 1 del Componente 11 de Modernización de la Administración General del Estado** (960 M a ejecutar a través del proyecto de la SGAD definido con el mismo nombre).

Para lo cual se han definido tanto unos **hitos contables como unos hitos cualitativos** que permiten trazar el **avance de dicha ejecución.**



3.3. Beneficios de aplicar el TO-BE

Se presenta la **problemática** que se trata de solventar (por cada dimensión), la **solución propuesta en el TO-BE** y los **beneficios obtenidos** por la SGAD con su implementación:

1

Estrategia y regulación

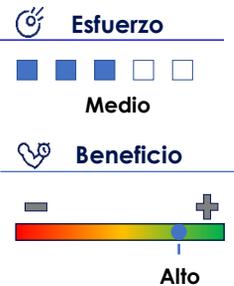
Problemática

- **Solapamiento de marcos normativos** con los tres planes mencionados (Plan España Digital 2025, PDAP y PRTR), falta de sinergias y confusión terminológica
- **Duplicidad de esfuerzos y recursos** destinados al reporte y seguimiento de las distintas medidas, iniciativas, reformas, inversiones, proyectos, etc.
- **Novedades introducidas por las OHFP 1030/2021 y OHFP 1031/2021** que implicaban adaptación de los procesos existentes y cambios para dar respuesta a nuevas necesidades (**nuevos reportes, nueva nomenclatura, nuevos actores** con los que relacionarse de forma determinada, como la Autoridad Responsable de control de los Fondos MRR, SG Fondos Europeos, entre otras).

Soluciones propuestas TO-BE

- Proporcionar un planteamiento que respondiera a la necesidad detectada, mediante el cual se trazaban **conexiones terminológicas** entre los diferentes marcos normativos.
- Dar soporte a la **adaptación de las órdenes ministeriales** y a la nueva nomenclatura.
- **Identificación de nuevos actores como consecuencia del cambio en la regulación** (entidades ejecutoras, entidades de control), roles y relaciones con SGAD.

Esfuerzo y beneficio



Beneficios obtenidos

- ❖ Evitar duplicar la información, los recursos destinados y esfuerzos, para reportar el avance del PDAP y del PRTR.
- ❖ Integración del nuevo marco normativo para el seguimiento de proyectos, hitos, etc., del PRTR.
- ❖ Conservar nomenclatura del PDAP para aprovechar la información existente y optimizar el tratamiento de datos.

2

Procesos y Gestión

Problemática

- Empleo de **múltiples herramientas para gestionar la información** relativa a los procesos que debe seguir la SGAD en la ejecución y seguimiento de las medidas del PDAP.
- **Falta de automatización** de actividades y tareas periódicas (informes, registros, actualización de estados...)
- **Escasez de procesos operativos** para la recogida de datos e información que realizaba SGAD (por ejemplo para el alta de peticiones) dado que se realizaba mediante plantillas de Excel.

Soluciones propuestas TO-BE

- **Unificar las plataformas y formatos** empleados en una única herramienta que proporcionase una visión holística e integrada del estado de los proyectos y que además posibilite la integración de todos los procesos y datos existentes.
- **Identificar y definir los procesos de la SGAD para impulsar su estandarización.**

Esfuerzo y beneficio



Beneficios obtenidos

- ❖ Estandarización de procesos, actividades y tareas.
- ❖ Aumento de su agilidad y eficacia.
- ❖ Reducción de la variabilidad.
- ❖ Automatización de fases (generación de informes, aprobación de estados, peticiones, reanudación de pasos).
- ❖ Reducción de tiempos y dilaciones.
- ❖ Reducción de errores.
- ❖ Reducción de coste.
- ❖ Clarificación de agentes participantes y su relación con SGAD.

3

Organización y Personas

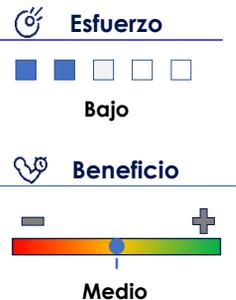
Problemática

- Participación de **nuevos actores** (principalmente a los que reportar) fruto del nuevo marco normativo para el seguimiento de proyectos del PRTR.
- Necesidades de **coordinación y de optimizar la comunicación con terceros**, especialmente con **entidades ejecutoras** de proyectos sobre los que la SGAD debe mantener el seguimiento (Ministerios tractores, Ministerio de Ministerio de Política Territorial y Ministerio de Hacienda y Función Pública, CCAA, EELL, Centro Criptológico Nacional del Centro Nacional de Inteligencia, CNI-CCN, etc.).
- **Duplicación de roles, funciones y responsabilidades** de los agentes participantes tanto en el PDAP como en el PRTR.

Soluciones propuestas TO-BE

- Se enfatiza en la **comunicación como vía de colaboración y cooperación** entre agentes involucrados en los 3 Ejes.
- Se **clarifican los agentes intervinientes** y los **agentes a los que SGAD debe reportar y a los que debe solicitar información**.
- Se **identifican las tareas en las que intervienen** según el proceso en cuestión.
- Se definió la relación con los **agentes de interés** para la SGAD.

Esfuerzo y beneficio



Beneficios obtenidos

- ❖ Disponer de flujos de información y comunicación ágiles con la SGAD y resto de agentes.
- ❖ Control y gestión permanente del estado de los avances del portfolio de proyectos.
- ❖ Facilitar la toma de decisiones al estar definida la estructura, los roles y las responsabilidades de cada uno de los agentes vinculados a la labor de la SGAD de ejecución y seguimiento.

4

Gestión Económica-Financiera

Problemática

- El **modelo de gestión presupuestaria no estaba trazado de manera homogénea** (o análoga) para todo el Plan de Digitalización.
- Los **indicadores financieros no estaban definidos de forma análoga en todos los proyectos**, como un porcentaje de ejecución en función del total asignado.
- El **seguimiento financiero** de todos los proyectos se realizaba de manera diversa y por múltiples agentes y no estaba alineado con el seguimiento de la ejecución presupuestaria que regulaba el nuevo marco regulatorio del PRTR.

Soluciones propuestas TO-BE

- **Unificar el seguimiento** de la ejecución presupuestaria mediante en el **seguimiento de las medidas del C11 del PRTR**.
- Definir uno **hitos contables** que comporten compromiso de gasto y que SGAD complete la información necesaria para su contabilización (principalmente para las medias que son, a su vez, el Eje 1 del PDAP).
- **Homogeneizar los criterios** para la definición de indicadores financieros en todos los proyectos.

Esfuerzo y beneficio



Beneficios obtenidos

- ❖ Lograr un **seguimiento detallado de la ejecución presupuestaria** mediante su concreción en hitos contables.
- ❖ **Aportar datos a nivel de actuación (PRTR)** que mejoren la comprensión y transparencia de los resultados.
- ❖ **Tomar decisiones con mayor conocimiento y precisión.**
- ❖ **Optimizar el reporte sobre el C11 y el cumplimiento de sus HyO CID**

5

Herramientas y Sistemas de Información

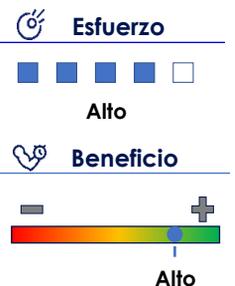
Problemática

- **Multiplicidad de herramientas** en las que se volcaba y recopilaba información a las que posteriormente se añadió **un piloto de la plataforma CoFFEE**, plataforma en la que se realizaría el seguimiento de todos los componentes del Plan de Recuperación.
- **No estaban definidos canales de comunicación, ni mecanismos, para que la SGAD pudiera consultar los proyectos** (de los Ejes 2 y 3) que se daban de alta, o sus grados de avance.
- **Indefinición de los agentes** que debían acceder a determinados sistemas, fuentes de información o herramientas, así como de la gestión de sus permisos.
- **Numerosos recursos invertidos** en la cumplimentación de la información en cada una de las herramientas.

Soluciones propuestas TO-BE

- **Se propuso unificar la información y automatizar** parte de la extracción de la misma entre las diferentes herramientas.
- Emplear **formularios web** para la recopilación de información de agentes externos (es el caso de las propuestas de petición en el proceso de gestión de la Demanda).
- **Implementar la herramienta PPM** para la gestión de procesos de la Demanda, de Proyectos y de Portfolio (realización de registros, actualizaciones de estado, actualizaciones de parámetros, etc.).
- **Integrar los procesos en los que intervienen otros actores** (como el responsable de proyecto, en la gestión de nuevo proyecto Eje 1) y sus herramientas con el sistema de PPM propuesto para 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.
- Realizar un **seguimiento optimizado de los proyectos** que ejecuta la SGAD y que **tiene en cuenta elementos del PDAP y del PRTR (a través de la PoC realizada).**

Esfuerzo y beneficio



Beneficios obtenidos

- ❖ Optimización de recursos y unificación de herramientas de comunicación y reporte.
- ❖ Reducción de tiempo y mejora de resultado (con estandarizaciones).
- ❖ Aumento de la accesibilidad y disponibilidad de la información (al estar integrada y aglutinada en una única herramienta de PPM).
- ❖ Implementación de sinergias entre el PDAP y el PRTR.
- ❖ Empleo de una herramienta única (Power BI) para la visualización dinámica de datos sobre el seguimiento de los hitos contables y de planificación operativa del C11 (I1). Apta para el reporte, tanto a nivel externo como a nivel interno de la propia SGAD, y adaptada al marco normativo del PRTR.
- ❖ Se clarifican los sistemas de información y las herramientas existentes y se propone su integración en un cuadro de mando

04

Conclusiones

4. Conclusiones

Expuestas tanto las **problemáticas detectadas** durante la elaboración del AS-IS, como las **soluciones propuestas** en el modelo TO-BE y sus **potenciales beneficios** de su aplicación, se pueden extraer como **conclusiones** las siguientes:

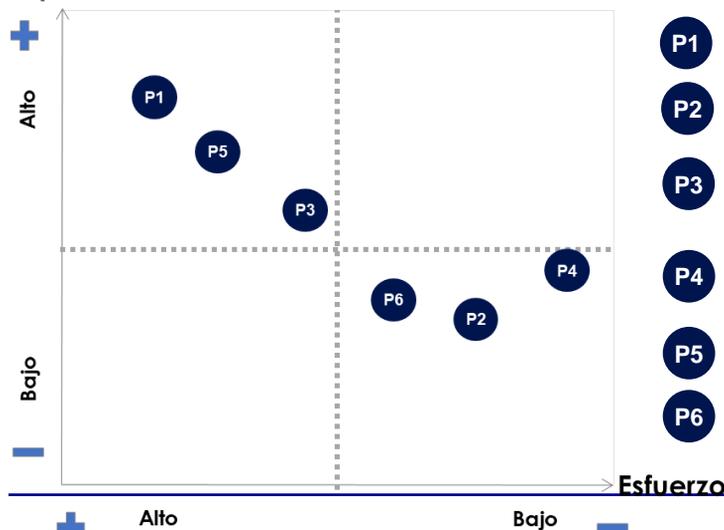
- En primer lugar, durante el transcurso del proyecto se han **implementado con éxito** algunas de las **propuestas diseñadas en el TO-BE**. Desde la conexión de términos entre los marcos normativos (PDAP y PRTR) hasta el levantamiento de procesos o la planificación operativa del Componente 11 (I1, principalmente).

El levantamiento de procesos ha sido clave para estructurar, estandarizar y tener una visión global del enfoque de la SGAD para realizar la gestión del PDAP y, a su vez, para que la propia SGAD tenga identificados los agentes participantes, sus roles y las relaciones que debe establecer con cada uno de ellos.

La **conexión de términos** ha contribuido precisamente a la estructuración de la **planificación operativa** de proyectos, subproyectos, hitos y objetivos, y a sentar las bases para la obtención de uno de los outputs más relevantes: el **cuadro de mando** para el seguimiento del Plan de Recuperación, puesto en marcha durante la **Prueba de Concepto (PoC)**.

- En segundo lugar**, se deben tener en cuenta las **soluciones planteadas que aún están pendientes de implementar**, esto es, cuestiones propuestas en el TO-BE pero que continúan en desarrollo:
 - La implantación de una **herramienta única** que aglutine toda la información existente, **matizar** con su implementación **los procesos y las interacciones** entre sus participantes o **incluir nuevas tareas** y outputs, entre otros.
 - Completar el desarrollo de la planificación** operativa de las **Inversiones 2 y 3** (ejes 2 y 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 **acciones de comunicación y sensibilización** que involucren a todos los agentes 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.
- En tercer y último lugar, tras exponer las cuestiones completadas y las que aún están en desarrollo, cabría analizar, de las **cuestiones pendientes**, aquellas que **podrían cambiar el estado de su prioridad**. En este sentido, según el análisis realizado entre soluciones propuestas, esfuerzo y beneficio se plantea el siguiente **diagrama** con algunas propuestas para su **estudio en profundidad por parte de la SGAD**.

Impacto



Propuestas pendientes

- P1** Unificar las plataformas y formatos empleados en una **única herramienta**
- P2** Mantener **actualizados los procesos** y enfatizar su **estandarización**
- P3** **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
- P4** **Involucrar**, comunicando e informando, a todos los **agentes participantes y potenciales interesados** en el **nuevo modelo de gobierno del PDAP**
- P5** **Completar la planificación operativa** de las I2 e I3
- P6** **Automatizar** parte de la extracción de información o generación de outputs



**Funded by
the European Union**

Visit our website:



Find out more
about the Technical
Support Instrument:

