

# Modelo de gobierno del Plan de Digitalización de las AAPP

Catálogo de Requisitos de Negocio  
Entregable 5

**Technical Support Instrument**

*Supporting reforms in 27 Member States*



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

## Resumen Ejecutivo

Este entregable 5 hace parte de la **fase 2 del proyecto de definición del Modelo de Gobierno del Plan de Digitalización de las AAPP** donde el objetivo principal de esta fase 2 es hacer el análisis de la situación actual.



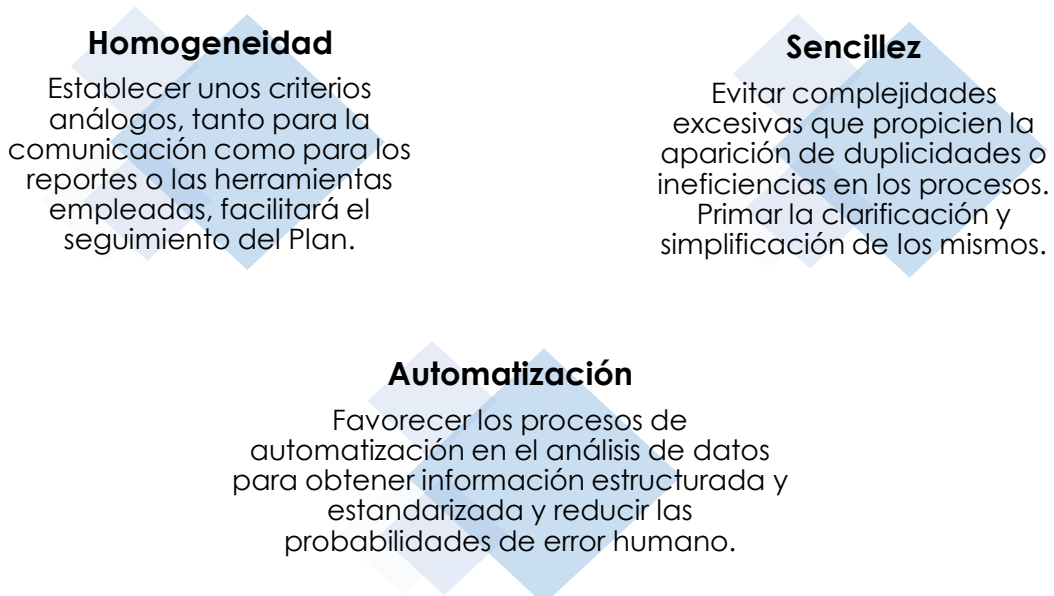
El objetivo de este **entregable 5 Catálogo de Requisitos de Negocio** es especificar requisitos para cada dimensión clave que **ayude a definir el proceso TO BE** con respecto a los desarrollos normativos o estratégicos, las herramientas de apoyo necesarias para los procesos, los requisitos en términos de los procesos modelados, las limitaciones de personal de cada área etc.

Luego, estos Requisitos de Negocio nos ayudarán a llegar a un modelo de gobierno completo teniendo en cuenta **los procesos de reporte, seguimiento, los comités, las áreas responsables por las tareas operativas y por los reportes** etc. Al hacer este ejercicio de definición de manera conjunta para los tres ejes, se podrá aprovechar sinergias y hacer que los procesos sean homogéneos y sencillos.

Los requisitos de negocio se definen de acuerdo **las 6 dimensiones clave** definidas en el levantamiento AS IS:

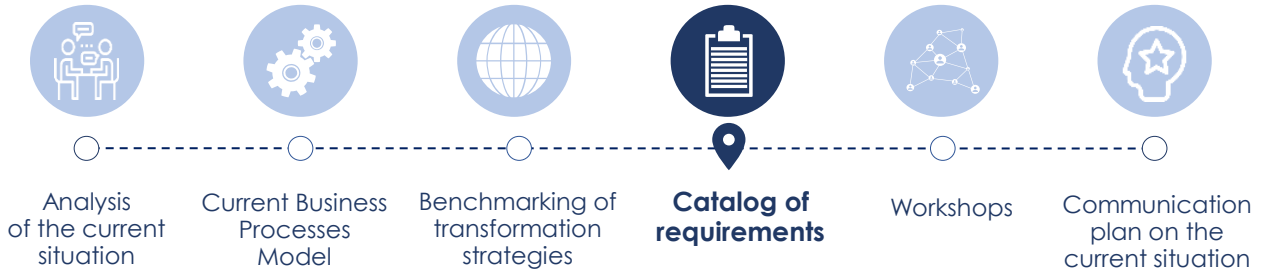


Los principios que se siguen para definir estos criterios son:



## Executive Summary

This deliverable 5 is part of the **phase 2 of the project to define the Governance Model of the Digitalization Plan of the Public Administrations**, where the main objective of this phase 2 is to analyze the current situation.



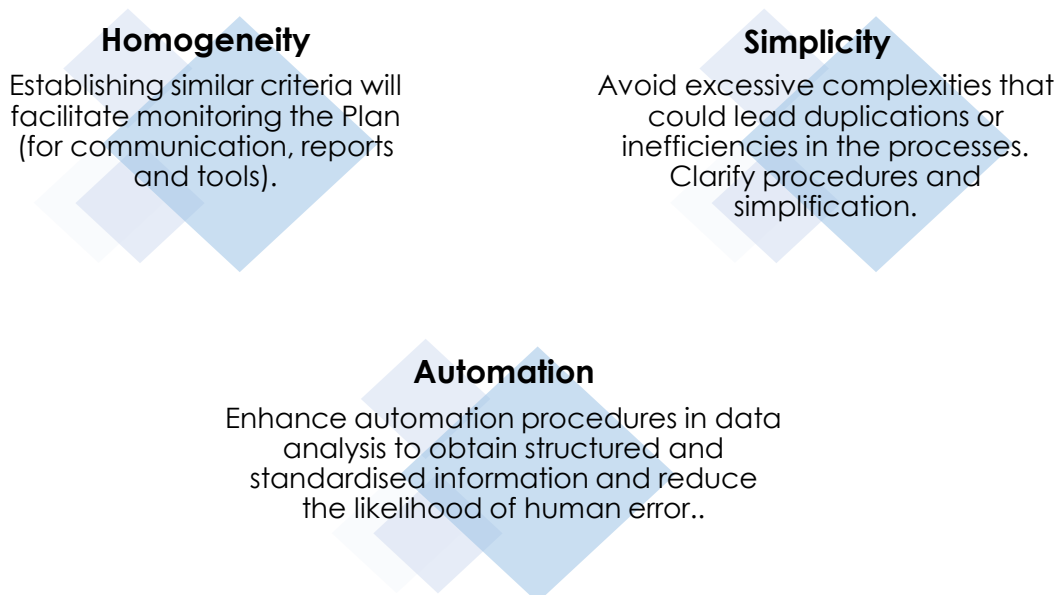
The objective of this **deliverable 5 Business Requirements Catalog** is to specify requirements for each key dimension that will **help to define the TO BE** process with respect to: the regulatory or strategic developments, the necessary support tools for the processes, the requirements in terms of the modeled processes, the staffing constraints of each area etc.

Then, these Business Requirements will help us to arrive at a complete governance model taking into account the **reporting processes, follow-up, committees, areas responsible for operational tasks and reporting** etc. By doing this definition exercise jointly for the three axes, it will be possible to take advantage of synergies and make the processes homogeneous and simple.

The business requirements are defined according to the 6 key dimensions defined in the AS IS survey:



The principles used to define these criteria are as follows:



## ÍNDICE

<b>1. Introducción .....</b>	<b>4</b>
1.1 Introducción.....	5
1.2. Objetivos del Entregable.....	5
1.3. Metodología.....	6
<b>2. Requisitos de Negocio.....</b>	<b>7</b>

# 01

## Introducción

# 1. Introducción

## 1.1 Introducción

El proyecto de definición del **Modelo de Gobierno del Plan de Digitalización de las AAPP**, financiado por la UE vía SRSP 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 Estatal, mediante los cuales se **facilitará e impulsará el proceso de transformación digital, y la resiliencia de la sociedad y economía españolas, y se propiciará la igualdad digital en los diferentes niveles administrativos**. Estos objetivos se han visto reforzados tras su inclusión en el PRTR, aprobado por la Comisión Europea.

**El objetivo principal de este proyecto** es el abordaje 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 definición del catálogo de requisitos de negocio de cada área implicada en el plan para definir pautas que ayuden a definir el modelo TO BE del Modelo de Gobierno del Plan.

Incluido en la **fase 2** del proyecto, este entregable **"Análisis de la situación actual, Catálogo de Requisitos de Negocio"**, se encuadra en la siguiente situación del proyecto:



## 1.2 Objetivo del Entregable

El objetivo de este entregable 5 Catálogo de Requisitos de Negocio es **especificar requisitos para cada dimensión clave que ayude a definir el proceso TO BE** con respecto a los desarrollos normativos o estratégicos, las herramientas de apoyo necesarias para los procesos, los requisitos en términos de los procesos modelados, las limitaciones de personal de cada área etc.

Luego, estos Requisitos de Negocio nos ayudarán a llegar a un modelo de gobierno completo teniendo en cuenta los procesos de reporte, seguimiento, los comités, las áreas responsables por las tareas operativas y por los reportes etc. Al hacer este ejercicio de definición de manera conjunta para los tres ejes, se podrá aprovechar sinergias y hacer que los procesos sean homogéneos y sencillos.

# 1. Introducción

## 1.3. Metodología

Los requisitos de negocio se definen de acuerdo con el marco de dimensiones clave alineadas con lo levantado en el AS IS teniendo en cuenta las necesidades, limitaciones y objetivos.

Las dimensiones clave son 6 y son las siguientes:

- 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.

Estos Requisitos de Negocio se definen para cada uno de los tres ejes del plan así como a nivel global del mismo. Posteriormente se realizará un taller de validación con los principales agentes involucrados en el proyecto para cada uno de los ejes del Plan.

Los principios que se van a seguir para definir estos criterios son:

### Homogeneidad

Establecer unos criterios análogos, tanto para la comunicación como para los reportes o las herramientas empleadas, facilitará el seguimiento del Plan.

### Sencillez

Evitar complejidades excesivas que propicien la aparición de duplicidades o ineficiencias en los procesos. Primar la clarificación y simplificación de los mismos.

### Automatización

Favorecer los procesos de automatización en el análisis de datos para obtener información estructurada y estandarizada y reducir las probabilidades de error humano.



# 02

## Requisitos de Negocio

## 2 Requisitos de Negocio

Dimensión	Requisitos de Negocio
<p>1 <b>Estrategia y Normativa</b></p>	<p><b>Requisitos Globales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es importante <b>tener muy presentes los tres planes que constituyen el marco de actuación del PDAP</b>: (i) <i>Plan España Digital 2025</i>, (ii) <i>Plan de Digitalización de las AA.PP.</i> Y (iii) <i>Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia</i>. Idealmente existirá una documentación específica de fácil consulta que detalle sus puntos principales.</li> <li>• Es importante tener en cuenta las <b>sinergias entre los planes</b> que embeben el PDAP de cara a la definición del modelo de Gobierno.</li> <li>• Las OHFP/1030/2021 y OHFP/1031/2021 <b>guiarán el reporte estatal</b>, por lo que parece que se debería establecer un modelo similar a la hora de desarrollar el TO-BE del modelo de gobernanza del PDAP.</li> <li>• Dado que la SGAD es responsable de aprobar algunos de los proyectos propuestos, es importante <b>precisar y definir los criterios de evaluación así como comunicarlos</b> de manera adecuada para que las peticiones sean satisfactorias y se facilite tanto la evaluación como la explicación de las decisiones. Por este motivo, se propone que se disponga de un <b>documento que sirva de guía en el que se relacionen los criterios y que facilite y asegure el proceso de validación de los proyectos.</b></li> </ul>
<p>2 <b>Procesos y Gestión</b></p>	<p><b>Requisitos Globales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es necesario <b>alinear toda la información que se solicita de los agentes externos</b> para hacer el reporte lo más homogéneo posible.</li> <li>• Para facilitar la gestión y hacerla eficiente la <b>PMO (el órgano de gestión de proyectos) debería el agente principal de todos los procesos y gestiones.</b></li> <li>• Existe un reto en la <b>adecuación de la nomenclatura</b> entre los distintos planes, por tanto, se propone adoptar un marco conceptual <b>común</b> para los tres planes.</li> </ul> <p><b>Requisitos EJE 1</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir los procesos de <b>gestión de la demanda, de gestión de proyecto y de gestión de portfolio</b> para racionalizar las tareas a realizar, asignar responsables y evitar duplicidades e ineficacias.</li> </ul> <p><b>Requisitos EJE 2</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Garantizar que la extracción de datos y el envío de los mismos sean tareas automatizadas</b> en los procesos de <i>reporting</i>.</li> <li>• Estandarizar las actividades de reporte de manera análoga al EJE 1.</li> </ul> <p><b>Requisitos EJE 3</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entendiendo que en el EJE 3 hay una gran cantidad de organismos que pueden hacer una petición con temáticas muy variadas, <b>es importante tener una visión clara y unificada de los criterios utilizados para la evaluación y aprobación</b> de dichas peticiones, asegurando la coherencia durante todo el proceso de la gestión de la demanda.</li> <li>• <b>Elaboración de una guía</b> con las orientaciones y <b>especificaciones técnicas</b> para que los proyectos financiados se soliciten y se realicen de forma coherente y coordinada con la AGE.</li> </ul>

## 2 Requisitos de Negocio

Dimensión	Requisitos de Negocio
<p><b>2</b> Procesos y Gestión</p>	<p><b>Requisitos de Indicadores</b></p> <p>La formulación de los indicadores tiene que ser tan <b>precisa y concreta</b> como sea posible, dado que una formulación ambigua puede inducir a error en la medición de variables y, por consiguiente, en la obtención de resultados. Es importante que los KPIs:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Que sean <b>claros, medibles y coherentes</b>.</li> <li>• Asegurar un adecuado <b>diseño</b> de los indicadores.</li> <li>• Que sean <b>objetivos</b>, es decir, que tengan un elevado grado de independencia respecto del sujeto que los aplique.</li> <li>• Que midan también la <b>sostenibilidad del proyecto</b>, esto es, que el desarrollo actual no ponga en riesgo la productividad en el transcurso del tiempo.</li> <li>• Que tengan <b>unidades de medida unificadas</b> por indicador, como por ejemplo la medición de tiempo, que sea igual (horas, días o meses), recursos (personas o FTEs)...</li> <li>• En general, que tengan un <b>criterio de seguimiento homogéneo</b> dado que, según el eje en cuestión, los indicadores serán definidos por unos agentes u otros (en el EJE 1 los define la SGAD, en el EJE 2 y 3 participan otras AAPP).</li> </ul>
<p><b>3</b> Organización y Personas</p>	<p><b>Requisitos Globales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Es necesario estandarizar la solicitud de información y la recepción de la misma.</b></li> <li>• Es importante <b>establecer claramente los plazos de reporte y quiénes son los agentes que lo ejecutan</b>, de esta forma, estas actividades se pueden planificar de manera periódica.</li> <li>• Asignar un <b>perfil por cada organismo</b> para ser el responsable de la comunicación.</li> <li>• Asignar un <b>perfil por cada organismo para ejecutar las tareas de comunicación y reporting</b>, en los casos en los que el agente responsable de una tarea no sea quien la ejecuta.</li> <li>• La organización debe ser lo más ligera posible, <b>evitando comités innecesarios y procesos de validación duplicados</b>.</li> </ul>
<p><b>4</b> Gestión Económica-Financiera</p>	<p><b>Requisitos Globales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los <b>indicadores financieros deben ser estandarizados para todos los proyectos</b>, como un porcentaje de ejecución en función del total asignado.</li> <li>• Cuando se trate de <b>contrataciones públicas</b> tomar como referencia los <b>documentos contables</b> generados de cara al seguimiento de los proyectos.</li> </ul>

## 2 Requisitos de Negocio

Dimensión	Requisitos de Negocio
<p><b>5</b></p> <p><b>Herramientas y Sistemas de Información</b></p>	<p><b>Requisitos Globales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Las <b>herramientas y los sistemas de información debe ser los mínimos posibles</b>, esto es, utilizar la misma herramienta para todos los ejes y todos los modelos de seguimiento.</li> <li>Los <b>fichero de reporte deben tener un formato común, tipo CSV</b>, para facilitar la importación a otros sistemas y el cumplimiento del principio de interoperabilidad en las AAPP.</li> <li><b>Idealmente existirá una sola versión de los ficheros y que sea accesible de forma compartida.</b></li> <li><b>Unificación</b> de las herramientas existentes en <b>una herramienta común</b> de gestión integral de proyectos.</li> <li><b>Integración</b> de la herramienta escogida con <b>Coffee</b> (herramienta de seguimiento para el PRTR del MHyFP).</li> <li><b>Definir y organizar el acceso de terceros a la plataforma</b> (otras AAPP que deben participar en el reporte), acotando el ámbito de intervención de cada una.</li> </ul> <p><b>Requisitos EJE 1</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Asegurar</b> que todas las plantillas empleadas para la planificación y seguimiento de hitos, objetivos e indicadores que se utilizan sean <b>homogéneas</b> y están hechas <b>siguiendo un patrón de análisis de datos</b>:                         <ul style="list-style-type: none"> <li>Celdas no editables bloqueadas y protegidas.</li> <li>Formatos de números bien determinados.</li> <li>Validación de valores en celdas activados.</li> <li>Portada con explicación de cómo utilizar el documento.</li> </ul> </li> <li><b>Acceso de los gestores internos de la SGAD</b> (responsables de las medidas y de los proyectos, PMO, sistemas, etc.) a las diferentes herramientas empleadas.</li> </ul> <p><b>Requisitos EJE 2 y EJE 3</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Participación</b> de otras AAPP en la <b>definición de la herramienta.</b></li> <li><b>Acotar el acceso al ámbito de actuación</b> de cada entidad.</li> </ul>
<p><b>6</b></p> <p><b>Relación con Grupos de Interés</b></p>	<p><b>Requisitos Globales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El <b>Modelo de Relación, o la gestión de los grupos de interés, debe seguir el mismo esquema para todos los agentes involucrados</b> e idealmente, siempre mediante el mismo perfil para cada área.</li> <li>Habilitar a terceros (AAPP ejecutoras de proyectos) el acceso a la herramienta integral de gestión de proyectos.</li> </ul>

## 2 Requisitos de Negocio

Dimensión	Requisitos de Negocio
-----------	-----------------------

### 2 Procesos y Gestión

- Detalle sobre el reto de la nomenclatura:

Plan de España Digital 2025	Plan de Digitalización de Administraciones Públicas	Plan de Recuperación Transformación y Resiliencia
<b>EJES</b>	<b>EJES</b>	<b>MEDIDAS</b>
Ejes 4 y 5	Ejes 1, 2 y 3	Engloban Reformas e Inversiones
<b>MEDIDAS</b>	<b>MEDIDAS</b>	<b>INVERSIONES</b>
Algunas medidas que se relacionan con las medidas del PDAP	Medidas embebidas en cada uno de los ejes	Inversiones 1,2 y 3 que corresponden exactamente a los ejes 1,2 y 3 respectivamente.
	<b>HITOS</b>	<b>PROYECTOS</b>
	Actividades asociadas a la medida	Conjunto de acciones, recursos y medios bajo la dirección de un único responsable
	<b>SUBHITO</b>	<b>ACTUACIONES</b>
	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.
		<b>ACTIVIDADES</b>
		Segundo nivel de descomposición de un proyecto, esta descomposición es opcional.

### Requisitos Globales

- Unificación de conceptos** según las OHFP/1030/2021 y OHFP/1031/2021 (cuando sea de aplicación).
- Emplear el **marco conceptual más extendido** entre las AAPP actualmente (relativo a la gestión de proyectos de la CE y, por tanto, del PRTR).



**Funded by  
the European Union**

Visit our website:



Find out more  
about the Technical  
Support Instrument:

