



Modelo de gobierno del Plan de Digitalización de las AAPP

Modelo de Gobierno TO BE

Índice

1. Executive Summary	3
2. Introducción, Contexto y Metodología	5
3. Modelo de Gobierno TO BE	10
3.1 Estrategia y regulación	12
3.2. Procesos y gestión.....	22
3.3. Organización y personas	34
3.4. Relación con Agentes de interés.....	40
3.5. Sistemas de información y herramientas.....	42
3.6. Indicadores.....	48
3.7. Gestión económica financiera.....	57
4. Conclusiones	62

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.

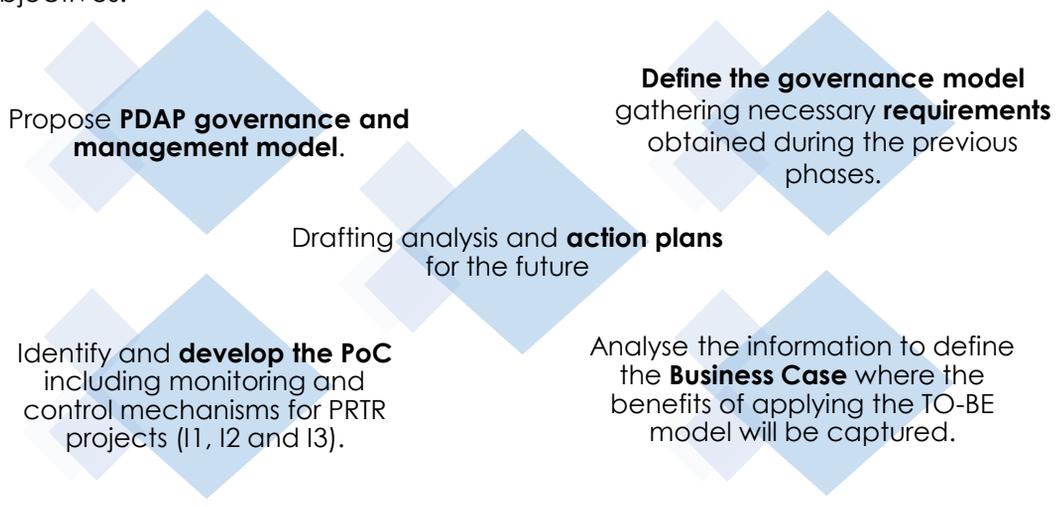
The main objective of this project is to create a single, nationwide path, for the **governance and monitoring projects** included in the Public Administrations' Digitalization Plan, which will enable their technological and methodological harmonization.

1.2. Methodology

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



4  We are currently in **Phase 4**: "Definition the TO-BE situation" 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 definición del modelo TO BE del Modelo de Gobierno del Plan**. Incluido en la **Fase 4** del proyecto, este entregable "**Modelo de gobierno del Plan de Digitalización de las AAPP**", se encuadra en el siguiente escenario:



- **Objetivo del Entregable:**

El objetivo de este Entregable 9, **Redactar el análisis de la situación TO-BE y los planes de acción para el futuro**, es desarrollar una propuesta de **modelo de gobernanza y gestión del Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas**, que considere también cada uno de los ejes, con todos los procesos implicados definidos.

Además, tratará de identificar los mecanismos de seguimiento y control, las herramientas necesarias y los KPI asociados.

- **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 mucho más específica que ninguno de los planes, 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 Modelo de Gobierno TO-BE 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**:



4 Actualmente nos encontramos en la **Fase 4: “Definición de la situación TO-BE”** que persigue los siguientes objetivos:



Para la elaboración de este documento de **TO-BE** se ha recopilado **toda la información** necesaria, en múltiples sesiones 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 modelo TO BE 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

Modelo de Gobierno TO BE

Antes de desarrollar el **Modelo de Gobierno 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 Gobierno TO BE.....	10
3.1 Estrategia y regulación	12
3.2. Procesos y gestión.....	22
3.3. Organización y personas	34
3.4. Relación con Agentes de interés.....	40
3.5. Sistemas de información y herramientas.....	42
3.6. Indicadores.....	48
3.7. Gestión económica financiera.....	57

3.1. Estrategia y regulación

El primer punto a desarrollar en este **modelo de gobernanza y gestión del Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas, es la dimensión de estrategia y regulación** en torno a la gobernanza del Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas 2020-2025.

Para ello se ha estudiado el **alineamiento con las políticas y las estrategias** en las que el Plan se enmarca y la adecuación con la regulación, el modelo de gobernanza del propio Plan y las reformas que se han llevado a cabo en este ámbito.

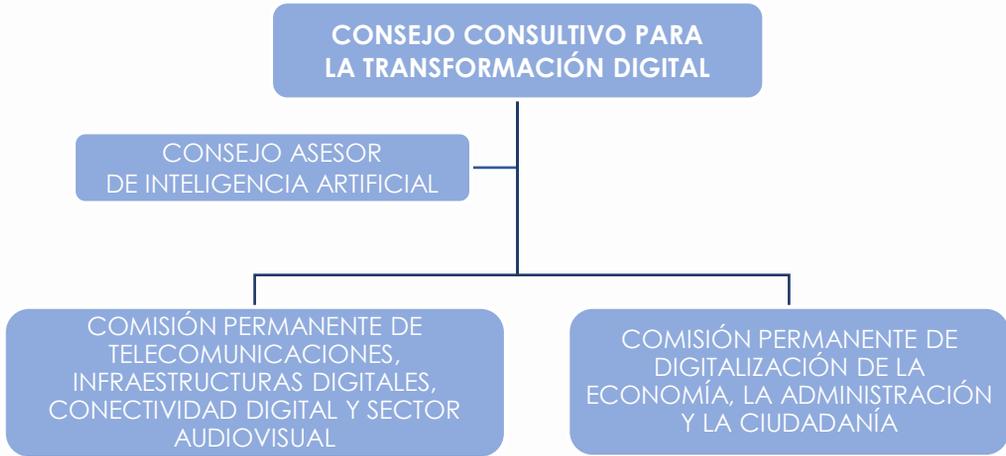
Analizando el PDAD, como se detalla en la introducción, se concluye que tiene una estrecha relación con el Plan España Digital 2025, en el cual se encomienda la elaboración del mismo, y con el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia.



En estos tres planes se contextualiza el proyecto y, por tanto, el planteamiento del diseño del Modelo TO-BE.

Plan	Gobernanza	Seguimiento	Indicadores	Herramientas	SGAD
Aprobado por el Gobierno de España, el Plan España Digital 2025 pretende impulsar la transformación del país mediante el crecimiento digital por medio de la colaboración público-privada y con la participación de todos los agentes económicos y sociales, para promover el crecimiento económico, el aumento de la productividad y el aprovechamiento de las nuevas oportunidades que ofrece el mundo digital respecto de los valores constitucionales y la protección de los derechos.					
Plan	Gobernanza	Seguimiento	Indicadores	Herramientas	SGAD
Mecanismo de gobernanza basado en la transparencia, participación y colaboración y dotado del liderazgo adecuado.					
<ol style="list-style-type: none"> Se ha creado el Consejo Consultivo para la Transformación Digital un Consejo público-privado que facilita el adecuado diálogo y participación multisectorial de los distintos agentes relevantes para la transición digital del país. Este es el resultado de la activación del anterior Consejo Asesor de Telecomunicaciones y para la sociedad de la información (CATSI). <p>El Consejo se estructura en Pleno y Comisiones: se han creado dos Comisiones Permanentes para abordar las actuaciones correspondientes a los distintos ejes y medidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> Comisión Permanente de Telecomunicaciones, Infraestructuras Digitales, Conectividad Digital y Sector Audiovisual. Comisión Permanente de Digitalización de la Economía, la Administración y la Ciudadanía. <p>El Consejo Consultivo actuará en coordinación con el Consejo Asesor de Inteligencia Artificial.</p> <p>La estructura del modelo de Gobernanza queda como se ilustra a continuación:</p>					





2 Al **Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital** le corresponde el **impulso y liderazgo de los planes sectoriales asociados al Plan** (como el es PDAP) en cooperación con los distintos agentes corresponsables: Ministerios competentes, distintos niveles de la Administración, asociaciones empresariales, sindicatos, y otros agentes económicos y sociales.

Asimismo, convocará **comisiones de coordinación interministerial** con otros Departamentos y entidades públicas ministeriales de la Administración General del Estado (de aquí en adelante AGE).

La coordinación con Administraciones, Comunidades Autónomas y Entidades Locales se realiza a través de **Conferencias Sectoriales**.

Plan	Gobernanza	Seguimiento	Indicadores	Herramientas	SGAD
------	------------	--------------------	-------------	--------------	------

El seguimiento del Plan España 2025 corresponde al Observatorio Nacional de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información **ONTSI**, que deberá:

- **Proporcionar información pública** en materia de transformación digital.
- Apoyar en la **elaboración de informes** para la evaluación y **actualización de las actuaciones**.
- **Dar contenido a las herramientas** definidas para hacer ese seguimiento público.

Plan	Gobernanza	Seguimiento	Indicadores	Herramientas	SGAD
------	------------	-------------	--------------------	--------------	------

Las metas que se han establecido en el plan son las siguientes:

Cobertura de población con más de 100 Mbps	100%
Espectro preparado para 5G	100%
Población con competencias digitales básicas	80%
Aumento de especialistas en ciberseguridad, IA y Datos	20.000
Servicios públicos disponibles en app móvil	50%
Contribución comercio electrónico a PYMEs	25%
Reducción de emisiones CO2 por digitalización	10%
Aumento de la producción audiovisual en España	30%
Empresas que usan IA y Big Data	25%
Carta nacional sobre derechos digitales	SÍ

Indicadores relacionados con el PDAD dentro de España 2025

Plan	Gobernanza	Seguimiento	Indicadores	Herramientas	SGAD
------	------------	-------------	-------------	--------------	------

Para hacer el seguimiento se han previsto dos herramientas:

- **Sitio web:** sitio web dedicado a España Digital 2025 al que se tendrá que nutrir de información actualizada sobre las medidas e indicadores
- **Informe anual:** elaboración de un informe anual que será presentado al Consejo Consultivo para la Transformación Digital.

Plan	Gobernanza	Seguimiento	Indicadores	Herramientas	SGAD
------	------------	-------------	-------------	--------------	------

Por último, este Plan como se ha visto anteriormente incluía la realización del propio PDAP, y dentro de sus ejes 4 y 5 se incluyen algunas de las acciones que pertenecen al PDAP.

La **SGAD deberá informar al ONTSI del seguimiento** de algunas de las medidas que les aplican en el plan.

Asimismo la **SGAD ostenta la Vicepresidencia de la Comisión Permanente de digitalización de la economía, la administración y la ciudadanía**, cuyas funciones son como Consejo Consultivo para la Transformación Digital relacionadas con las materias de digitalización de la economía, la Administración y la ciudadanía y el fomento y regulación de los servicios digitales y de la economía y sociedad digitales.

Como Vicepresidencia de la Comisión Permanente deberá:

- Sustituir a la persona que ostente la Presidencia en caso de vacante, ausencia o enfermedad.
- Prestar apoyo a la persona que ostente la Presidencia en el mantenimiento y coordinación del funcionamiento de la Comisión Permanente.
- Las demás funciones que le atribuya la persona que ostente la Presidencia.



Plan	Gobernanza	Seguimiento	Indicadores	Herramientas	SGAD
------	------------	-------------	-------------	--------------	------

El Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas **constituye el marco estratégico global para avanzar en la transformación de la Administración**, estableciendo los objetivos y las iniciativas para alcanzarlos, así como los hitos para su desarrollo gradual durante el periodo 2021 – 2025 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 los empleados públicos, así como contar con más medios para la consecución de los objetivos de resiliencia, cambio climático, medioambiente, transición digital, salud pública, cohesión, etc., perseguidos, asimismo, por el Plan Nacional de Recuperación, Transformación y Resiliencia.

El Plan cuenta con una planificación anual hasta 2025 contando con tres ejes estratégicos:

- **Eje 1. Transformación digital de la Administración General del Estado (AGE)**
- **Eje 2. Proyectos de alto impacto en la digitalización del Sector Público**
- **Eje 3. Transformación Digital y Modernización del Ministerio de Política Territorial, Comunidades Autónomas y Entidades Locales**

Plan	Gobernanza	Seguimiento	Indicadores	Herramientas	SGAD
------	------------	-------------	-------------	--------------	------

La consecución de los objetivos del Plan Digitalización de la Administración Pública, requiere establecer un **modelo de gobernanza que permita unir los esfuerzos de cada Administración y organismo de forma coordinada y colaborativa para maximizar los resultados** para la ciudadanía, empresas y empleados públicos.

En el plan de Gobernanza existen dos aspectos importantes:

1 **Órganos de Gobierno:** dos órganos importantes, el Comité de Dirección para la Digitalización de la Administración y el Comité Ejecutivo para la Digitalización de la Administración, que actualmente no están en funcionamiento.

Comité de Dirección para la Digitalización de la Administración: formado por el MAEyTD y el resto de Ministerios (persona titular de la Subsecretaría como órgano directivo ministerial competente en TIC) reuniéndose anualmente. Las funciones son las siguientes:

- Impulsar y coordinar la ejecución de la TD.
- Asesorar a la persona titular del MAETD en relación con los procesos de TD de la Administración.
- Efectuar el seguimiento de la evolución de la transformación digital.
- Elevar un informe anual a través de la persona que ostente la Presidencia.

Comité Ejecutivo para la digitalización de la Administración: formado por el MAEyTD y el resto de Ministerios (responsable TIC en cada Subsecretaría y unidades TIC designadas por la SGAD por su relevancia) reuniéndose bianualmente. Las funciones son las siguientes:

- Coordinar y colaborar con la SGAD y los órganos y organismos integrantes de la AGE y sus Organismos Públicos a fin de establecer una acción coordinada, de acuerdo con las líneas estratégicas definidas.
- Constituir grupos de trabajo que se consideren convenientes para el desarrollo de las funciones.

El trabajo de estos Comités se organiza en base a **dos niveles:**

- **Plan:** Este primer nivel tiene como objetivo realizar un seguimiento, control y dirección de las líneas estratégicas de la Administración General del Estado del Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas (ejes 1 y 2).
- **Proyectos:** Cada proyecto contará con un modelo de gobernanza específico en función de sus características. Dicho modelo se definirá durante el proceso de selección de proyectos.



2 **Coordinador global del Plan de Digitalización – SGAD:** la SGAD es el órgano responsable del seguimiento, control y coordinación del despliegue del Plan, permitiendo contar con una visión completa del proceso de modernización de la AGE. El modelo se adaptará a las necesidades y tipología de cada proyecto diferenciando entre:

- **Proyectos Transversales:** ejecutados por la SGAD con la colaboración de las unidades TIC Ministeriales para la gestión de la demanda, requisitos y necesidades de los departamentos Ministeriales (Eje 1).
- **Proyectos estratégicos:** proyectos en los que trabajan varios departamentos, siendo la SGAD la responsable (Eje 1).

- **Proyectos Tractores:** ejecutados por las unidades TIC que dan servicio a cada ámbito tractor, bajo directrices de la SGAD (Eje 2).
- **Iniciativas Ad-Hoc:** Proyectos ejecutados por los órganos TIC tractores (Eje 3).

A partir de esta clasificación de los proyectos, **la SGAD tendrá las siguientes responsabilidades:**

- Análisis de proyectos presentados del objetivo transformación Digital de la Administración del Plan de Digitalización:
 - Análisis de sinergias y reutilización de iniciativas
 - Elegibilidad de los proyectos
 - Alineamiento con España 2025 y Plan de Digitalización
 - Clasificación de proyectos
- Selección de proyectos del Plan de Digitalización
- Gestión presupuestaria del plan y los proyectos
- Seguimiento y control de los proyectos (ejecución y objetivos y técnica y del servicio)
- Ejecución de proyectos estratégicos

Los departamentos Ministeriales tienen las siguientes responsabilidades:

- Identificación de proyectos / licitaciones en curso elegibles
- Diseño de proyectos elegibles
- Reporte a la SGAD
- Colaboración activa con la SGAD en la ejecución de los proyectos estratégicos
- Ejecución de iniciativas Ad-Hoc

Plan	Gobernanza	Seguimiento	Indicadores	Herramientas	SGAD
------	------------	-------------	-------------	--------------	------

El **Comité de Dirección para la Digitalización de la Administración** será el órgano encargado del **seguimiento estratégico del Plan de Digitalización** de las Administraciones Públicas y sus principales proyectos, complementando la coordinación con las unidades TIC de los departamentos ministeriales y Comunidades Autónomas.

Y por su parte, a nivel operativo, el **Comité Ejecutivo para la Digitalización de la Administración**, se estructura como un **actor clave en la interrelación con todas las unidades TIC** de los departamentos ministeriales competentes en la materia.

Asimismo, la **SGAD**, que ostenta la presidencia del Comité Ejecutivo, tiene encomendada dentro de sus responsabilidades el seguimiento y control de los proyectos. Teniendo que hacer un seguimiento y control técnica y de servicio y de la ejecución y los objetivos.

Plan	Gobernanza	Seguimiento	Indicadores	Herramientas	SGAD
------	------------	-------------	-------------	--------------	------

Las metas que se han marcado en el plan se dividen por ejes y son las siguientes:

Eje 1. Transformación digital de la Administración General del Estado (AGE)

Administración orientada a la ciudadanía

- 200 casos automatizados con Asistentes virtuales
- 50% Servicios disponibles en App móvil
- 50 portales electrónicos consolidados
- 20 iniciativas de innovación GobTechLab

Automatización inteligente de procesos

- 20 Acuerdos de colaboración y convenios
- 100 Robots software en producción

Transparencia y políticas basadas en datos

- 60 S.I. conectados a la plataforma
- 20 Entidades conectadas a la plataforma única

Entornos digitales líquidos

- 150.000 Puestos de trabajo digital inteligente
- 16.000 Máquinas destinadas a cloud
- 600 espacios físicos destinados a cloud

Ciberseguridad

- 90 Entidades usuarias y servicios del SOC

Eje 2. Proyectos de alto impacto en la digitalización del Sector Público

Transformación digital del ámbito sanitario

4 Desarrollo de apps del SNS

Transformación digital de la Administración de justicia

50% Personal de justicia con posibilidad de trabajo deslocalizado

Transformación digital en materia de Empleo

30% aplicaciones con procedimientos electrónicos

Transformación digital en materia de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones

50 Servicios digitales de inclusión avanzados

Plan de Digitalización Consular

25 Procedimientos y servicios digitalizados y seguimiento online

Transformación digital en otros ámbitos

100% Servicios 112 accesibles desde la app

60 Servicios de tramitación en sede electrónica DGT

1M descargas app DNI

Eje 3. Proyectos de alto impacto en la digitalización del Sector Público

Transformación digital y modernización del MPTyFP, CCAA y EE.LL.

100% Ejecución de proyectos

90% Procedimientos digitales

30% Servicios públicos analizados para app

Plan	Gobernanza	Seguimiento	Indicadores	Herramientas	SGAD
------	------------	-------------	-------------	--------------	------

Las herramientas que se han identificado para llevar a cabo el seguimiento son:

- Cuadro de Mando del Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas
- Informe ejecutivo de seguimiento (anual en el caso del Comité de Dirección y bimestral en el caso del Comité ejecutivo)

Plan	Gobernanza	Seguimiento	Indicadores	Herramientas	SGAD
------	------------	-------------	-------------	--------------	------

La SGAD en la gobernanza y seguimiento del PDAP tiene un papel en dos ámbitos:

- **Presidencia del Comité de Dirección y vicepresidencia del Comité Ejecutivo**
- **Coordinador Global del Plan de Digitalización**, con las funciones anteriormente descritas pero con especial foco en el seguimiento y control del plan.



Plan	Gobernanza	Seguimiento	Indicadores	Herramientas	SGAD
------	------------	-------------	-------------	--------------	------

La crisis vivida en el 2020 ha supuesto la puesta en marcha de nuevos instrumentos de financiación europea (Next Generation EU) con el objetivo de contrarrestar el impacto en la inversión y la actividad económica. Estos nuevos mecanismos proporcionarán a España hasta 140.000 millones de euros en transferencias y créditos en el periodo 2021-2026.

En este contexto se crea **el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia** (PRTR en adelante) una importante **agenda de inversiones y reformas estructurales**, que se interrelacionan y retroalimentan.

El PRTR gira en torno a **4 Ejes Estratégicos** transversales que están presentes en las **10 Políticas Palancas**. Estas palancas disponen de **Componentes** y dentro de los componentes **Inversiones y Reformas**. El PTAD fue definido previamente al PRTR, no obstante, se encuentra reflejado en la cuarta palanca, en el **Componente 11 de Modernización de las AAPP**.

Dentro del **Componente 11**, las inversiones **1, 2 y 3** corresponden con los **3 Ejes del PDAP**.

Plan	Gobernanza	Seguimiento	Indicadores	Herramientas	SGAD
------	-------------------	-------------	-------------	--------------	------

El 29 de Septiembre, el Ministerio de Hacienda y Función Pública aprobó las siguientes Órdenes Ministeriales:

- **OM HFP/1030/2021**, por la que se configura el sistema de gestión del PRTR.
- **OMHFP/1031/2021**, por la que se establece el procedimiento y formato de la información a proporcionar por las Entidades del Sector Público Estatal, Autonómico y Local para el seguimiento del cumplimiento de hitos y objetivos y de ejecución presupuestaria y contable de las medidas de los componentes del PRTR.

A continuación, se identifican los **órganos intervinientes de gestión** en el PRTR:

Autoridad Responsable ("Coordinador")	Entidad Decisora	Órgano Responsable	Entidad Ejecutora	Órgano Gestor
---------------------------------------	------------------	--------------------	-------------------	---------------

- **Autoridad Responsable:** **Secretaría General de Fondos Europeos del Ministerio de Hacienda y Función Pública**. Asume la **responsabilidad general del PRTR y es el punto de contacto de la CE**; asegura la coordinación con los organismos públicos; lleva a cabo la supervisión de los progresos de los hitos y objetivos; presenta los informes previstos en la normativa; dirige el Comité técnico del PRTR; asume las funciones de secretaría técnica de la Conferencia Sectorial del PRTR.
- **Entidad Decisora:** entidad con dotación presupuestaria en el PRTR que le corresponde la **responsabilidad de la planificación y seguimiento de las Reformas e Inversiones**, así como el cumplimiento de los hitos y objetivos de acuerdo con el CID (explicado a continuación). **Se trata de los departamentos ministeriales responsables de los Componentes. Ministerio de Asuntos económicos y Transformación Digital**
- **Órgano Responsable:** órgano que en el ámbito de la entidad decisora es **responsable de la elaboración, firma y tramitación del informe de Gestión de la Medida o del Informe de Gestión del Componente** (explicado a continuación en el seguimiento) Para los informes de Gestión a nivel de Componente esta función será asumida por la persona titular de la Subsecretaría. **SEDIA/SGAD – Subsecretaría de Asuntos económicos y Transformación Digital**
- **Entidad Ejecutora:** Entidad a la que le corresponde, en el ámbito de sus competencias, la **ejecución de proyectos y subproyectos** de las correspondientes Reformas e Inversiones, bajo los criterios y directrices de la entidad decisora conforme al CID (Council Implementing Decision).

Las entidades Ejecutoras de Proyectos son los departamentos ministeriales y entidades de la AGE y en el caso de subproyectos son departamentos ministeriales, entidades de la AGE, de las Administraciones Autonómica y Local y otros participantes del sector público.

Inversión 1 del componente 11: **SEDIA/SGAD**

Inversión 2 del componente 11: **Ministerios de Sanidad, Consumo y Bienestar Social, Justicia, Trabajo y Economía Social, Inclusión, Seguridad Social y Migraciones, Asuntos Exteriores UE y Cooperación y Política Territorial, Función Pública, Defensa, Interior, y Agricultura, Pesca y Alimentación.**

Inversión 3 del componente 11: **Ministerio de Política Territorial, Comunidades Autónomas y Entidades Locales.**

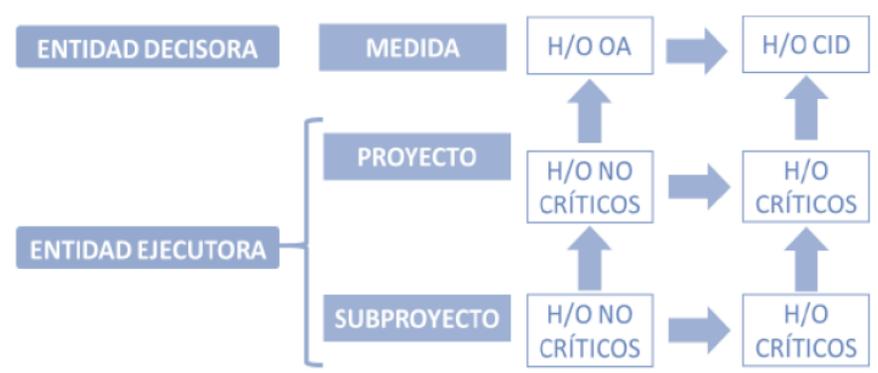
Las Entidades ejecutoras serán **responsables de registrar en el sistema informático (Coffee)** la comprobación de que los proyectos que integran las medidas (Inversiones/reformas) del Plan cumplen con los criterios establecidos en la evaluación inicial o, en su caso, se han corregido las deficiencias detectadas. Para ello, **una vez cumplido un hito u objetivo, crítico o no crítico, la Entidad ejecutora del proyecto o subproyecto registrará en el sistema el cumplimiento, formalizando un certificado e incorporando la documentación acreditativa, atendiendo a los requerimientos del acuerdo operacional o a los que se reflejen en el sistema de información**, en su caso, manifestando la veracidad de la información en él contenida en relación con el cumplimiento de los hitos y objetivos, y formará parte de la información que soporta los Informes de Gestión.

- **Órgano Gestor:** órgano que en el ámbito de la entidad ejecutora es **responsable de la elaboración, firma y tramitación del informe de Gestión del Proyecto o Subproyecto**. En los casos en los que exista coste asociado, en el ámbito de los departamentos ministeriales y entidades de la AGE, el Órgano gestor será la **unidad que tiene el presupuesto asignado**; en el ámbito de las Administraciones Autonómicas, el titular del órgano que desempeñe funciones análogas a las de Subsecretario en la correspondiente Consejería o equivalente. En el caso de las Entidades Locales y resto de participantes, el Secretario o cargo que desempeñe funciones análogas certificará el resultado que recoja el informe de gestión conforme a la documentación administrativa y contable relativa a al subproyecto ejecutado por las correspondientes áreas o concejalías de la entidad local.

Por otro lado se encuentra la **Autoridad de control del Mecanismo para la Recuperación y Resiliencia** que corresponde a la **IGAE** con las actuaciones derivadas del diseño y ejercicio del control de los fondos que se exijan por la normativa europea, asumiendo la coordinación de los controles asignados a cualquier otro órgano de control estatal, autonómico o local, así como el ejercicio de las relaciones con las Instituciones Comunitarias y Nacionales para asegurar un sistema de control eficaz y eficiente.

Además de los órganos intervinientes se debe entender el **sistema de indicadores e hitos a cumplimentar**.

- | | | |
|--|--|---|
| <p>1/ Hitos y Objetivos CID
(Council Implementing Decision)</p> <p>Son los que están asociados a una medida. Su ejecución es imprescindible para solicitar desembolsos de los fondos MRR.</p> | <p>2/ Hitos y Objetivos OA
(Operational Arrangement)</p> <p>Se asocian, asimismo, a una medida y permiten la monitorización de los CID. No serán públicos y se encuentran asociados a fechas.</p> | <p>3/ Hitos y Objetivos de Gestión</p> <p>Se asocian a proyectos, subproyectos o líneas de acción. Se definen para la gestión y seguimiento interno.</p> |
| <p>4/ Hitos y Objetivos Críticos</p> <p>Asignados a Proyectos o Subproyectos. Su consecución es imprescindible para el cumplimiento de los CID. Se engloban dentro de los de Gestión.</p> | <p>5/ Hitos y Objetivos No Críticos</p> <p>Asignados a Proyectos o Subproyectos para su gestión y seguimiento y para agregar la información que alimenta indicadores de gestión.</p> | |



Plan	Gobernanza	Seguimiento	Indicadores	Herramientas	SGAD
------	------------	--------------------	-------------	--------------	------

Para el seguimiento del PRTR resulta clave la definición de Hitos y Objetivos anteriormente explicados, ya que los desembolsos del MRR se solicitan una vez cumplidos los Hitos y Objetivos CID. Es decir, además de la información contable sobre la ejecución presupuestaria, **se necesita la información sobre el avance de indicadores y mecanismos de verificación, que determina el cumplimiento de los correspondientes hitos y objetivos**.

Para el seguimiento se está desarrollando una herramienta que pondrá en marcha la Autoridad Responsable, a través de la IGAE, llamada **CoFFEE** en la que deberá registrarse el cumplimiento de los hitos y objetivos, el progreso en los indicadores asociados, etc. Las entidades Ejecutoras de los proyectos o subproyectos deberán mantener permanentemente actualizados los datos en este sistema de gestión y seguimiento.

En cuanto al sistema de información de gestión y seguimiento planteado es el siguiente:

1	2	3	4
Informe de gestión (semestral) + Declaración de gestión	Informe de progreso (trimestral)	Informe de seguimiento (mensual)	Certificado de cumplimiento (final HyO)
<p>1 Finalidad: plasmar el resultado de cada componente en términos de hitos, objetivos e indicadores, y los recursos empleados en su consecución.</p> <p>2 Generado automáticamente por la Entidad Ejecutora, a partir de la información contenida en la plataforma de seguimiento.</p> <p>3 Se formaliza con periodicidad semestral y lo firma el órgano responsable en el ámbito de la Entidad decisora o el órgano gestor en el de la Entidad ejecutora.</p>	<p>1 Elaborado por:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ El Órgano gestor correspondiente para cada Proyecto y Subproyecto o, ➢ Por el Órgano responsable de cada Medida, según su ámbito de competencia. <p>2 En él se identifican:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Riesgos de incumplimiento. • Desviaciones. • Acciones preventivas o correctoras, en casa caso. 	<p>1 Generado automáticamente para Medidas, Proyectos y Subproyectos.</p> <p>Recoge:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Progreso de hitos, objetivos, y ejecución presupuestaria. - Posibles desviaciones y acciones correctoras registradas. - Relación de hitos y objetivos finalizados (cumplidos desde el último Informe de Gestión). - Anexo con Certificados de cumplimiento. 	<p>1 Generado automáticamente cuando se registra la finalización de un H u O.</p> <p>Si H y O CID u OA, lo firma el Órgano responsable de la Medida.</p> <p>Si H y O críticos y no críticos, lo firman los Órganos gestores de los Proyectos o Subproyectos.</p>

- » **Cada entidad ejecutora** deberá **elaborar** el correspondiente **Informe de gestión** (20 de julio y del 20 de enero de cada año).
- » **Cada entidad decisora** confeccionará un **Informe de Gestión relativo al Componente** (30 de junio y 31 de diciembre).
- » Se **generará automáticamente** en el sistema de información de gestión y seguimiento y deberá ser formalizado en el mismo dentro de los **45 días siguientes**.

La información a remitir, se realizará por una de las siguientes vías:

- Mediante la carga de uno o varios ficheros normalizados.
- Mediante los servicios electrónicos habilitados (mientras no esté operativa la vía de los servicios electrónicos, se utilizará el envío de formatos normalizados u otros servicios alternativos).

Plan	Gobernanza	Seguimiento	Indicadores	Herramientas	SGAD
------	------------	-------------	--------------------	--------------	------

Los hitos y objetivos en cualquiera de sus formas anteriormente expuestas se refieren a las medidas de progresión hacia la consecución de una reforma o una inversión, importante es la diferenciación en cuanto:

- **Hito:** constituyen los logros cualitativos.
- **Objetivos:** constituyen los logros cuantitativos.

A continuación, se detallan los hitos y objetivos CID del componente 11, inversiones 1, 2 y 3.

Medida	Nombre	Indicador Cualitativo / Cuantitativo	Tiempo
C11.I1	H: Interconexión de las plataformas nacionales de contratación pública	Las Administraciones Públicas centrales y regionales proporcionan certificados firmados que confirman las funcionalidades de la plataforma	T4 2023
C11.I1	O: Adjudicación de proyectos de apoyo a la Transformación Digital de la AGE	900 Millones de euros	T4 2023
C11.I1	H: Finalización de proyectos de apoyo a la transformación digital de la AGE	Certificados firmados por la autoridad competente que certifiquen que los proyectos han sido finalizados y están operativos	T4 2025
C11.I2	H: Plataformas interoperables para intercambiar datos sobre Seguridad Social y salud	Las Administraciones de la Seguridad Social centrales y regionales proporcionan certificados firmados que confirman las funcionalidades de la plataforma	T3 2023
C11.I2	O: procedimiento judicial electrónico	70% de los órganos judiciales	T4 2023
C11.I2	O: Adjudicación de proyectos de apoyo a los proyectos tractores de digitalización de la AGE	1205 Millones de euros	T4 2023

Medida	Nombre	Indicador Cualitativo / Cuantitativo	Tiempo
C11.I2	H: Finalización de proyectos de apoyo a los proyectos tractores de digitalización de la AGE	Certificados firmados por la autoridad competente que certifiquen que los proyectos han sido finalizados y están operativos	T4 2025
C11.I3	H: Digitalización de las Entidades Regionales y locales	El Ministerio de Política Territorial proporcionará un certificado firmado que confirma que se ha alcanzado el objetivo	T4 2023
C11.I3	O: Adjudicación de proyectos de apoyo a la TD del MPTyFP y de las Administraciones de las CCAA y EELL	1000 Millones de euros	T2 2025
C11.I3	H: Finalización de todos los proyectos de apoyo a la Transformación digital del MPTFP y de las Administraciones de las CCAA y EELL	Certificados firmados por la autoridad competente que certifiquen que los proyectos han sido finalizados y están operativos	T2 2026

Plan	Gobernanza	Seguimiento	Indicadores	Herramientas	SGAD
------	------------	-------------	-------------	---------------------	------

Como se ha ido explicando, la herramienta principal que se ha desplegado para el seguimiento del PRTR es **CoFFEE**, una herramienta que servirá para llevar el seguimiento y control de los indicadores. Cada órgano tendrá acceso a su nivel y se podrá llevar a cabo el seguimiento.

Plan	Gobernanza	Seguimiento	Indicadores	Herramientas	SGAD
------	------------	-------------	-------------	--------------	-------------

La SGAD ejecuta la Inversión 1 del Componente 11, y será la encargada de informar de los avances de la misma.

3.2. Procesos y gestión

El modelo de seguimiento de ejecución presupuestaria en la SGAD se realiza mediante la **Oficina para la Gestión del PDAP**, la cual lleva a cabo un **seguimiento** para la dirección de la SGAD **de la gestión de la demanda estratégica** (PMO Estratégica) y de la **gestión de proyectos** (PMO Operativa).

Para la realización del presente documento sobre el **modelo de gobierno TO-BE** para el PDAP, se han levantado y analizado, junto con la SGAD, los siguientes procesos (en los que se profundizará seguidamente):

- 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 ha levantado 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**.

A continuación se presenta el listado de procesos definido conjuntamente con la SGAD:

Nº Proceso	Nivel	Nombre Proceso
01	Demanda	Proceso de Gestión de la Demanda Reactiva EJE 1
01.1	Demanda	Subproceso Validación de la solicitud dentro de Gestión de la demanda Reactiva - EJE 1
01.2	Demanda	Subproceso Estudio de Viabilidad Operativa
01.3	Demanda	Subproceso Estudio de Viabilidad Económica
01.4	Demanda	Subproceso Estudio de Viabilidad Técnica
02	Demanda	Proceso de Gestión de la Demanda Proactiva EJE 1
02.1	Demanda	Subproceso Validación de la solicitud dentro de Gestión de la demanda Proactiva - EJE 1
02.2	Demanda	Subproceso Estudio de Viabilidad Económica
02.3	Demanda	Subproceso Estudio de Viabilidad Técnica
03	Proyecto	Proceso de Gestión del Proyecto Nuevo EJE 1
04	Proyecto	Proceso de Gestión del Proyecto Existente EJE 1
03.1	Proyecto	Subproceso Ejecución y Seguimiento (reporting)
03.2	Proyecto	Subproceso Gestión de cambios
05	Proyecto	Proceso de Gestión del Proyecto EJE 2
05.1	Proyecto	Subproceso Ejecución y Seguimiento (reporting)
05.2	Proyecto	Subproceso Gestión de cambios
06	Portfolio	Proceso de Gestión del Portfolio
06.1	Portfolio	Subproceso de seguimiento del Portfolio
06.2	Portfolio	Subproceso de preparación de reporte de Portfolio

El conjunto de estos procesos compone el **modelo de seguimiento** mencionado anteriormente, en el que la **SGAD realiza un control de todas las medidas y proyectos** que contiene el **Plan de Digitalización** de las Administraciones Públicas en sus 3 Ejes estratégicos.

Asimismo, el seguimiento en su conjunto también se **completa** a través de una serie de **informes** que realizan **otros agentes involucrados** en la ejecución del PDAP.

Concretamente, los informes que se desarrollan plasman el seguimiento de:

- El cumplimiento de los hitos de ejecución definidos para cada medida.
- El Importe ejecutado como indicador del porcentaje de avance.
- Los Importes de contratación.
- Los posibles riesgos identificados.

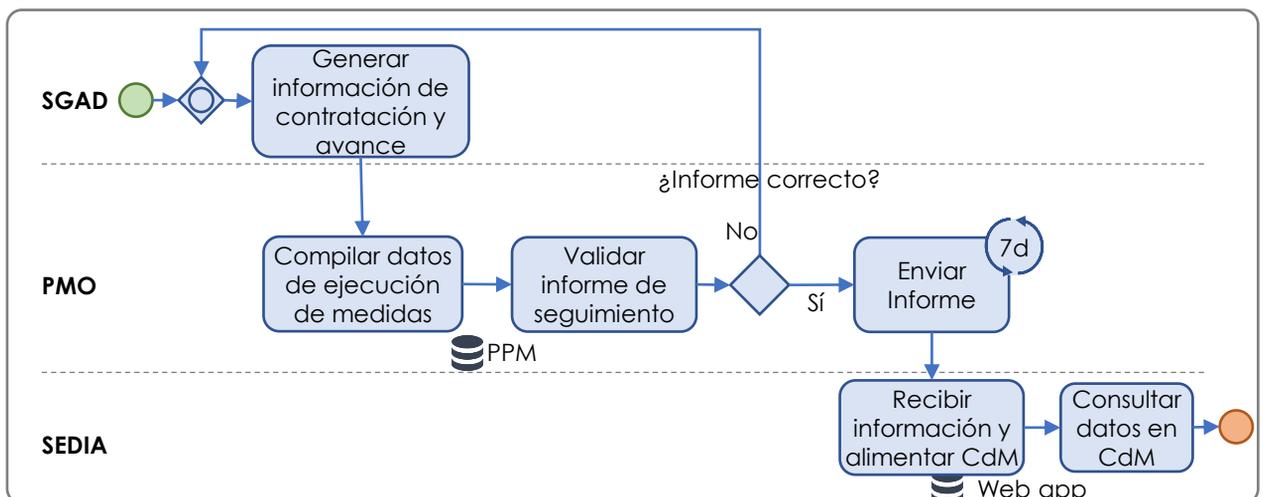
Informe	Periodicidad	Ejes del plan	Indicadores
Informe de Estado	Semanal y Mensual	1, 2 y 3	Ejecución y perspectiva económica
Informe SEDIA	Semanal	1	Hitos de medida y situación presupuestaria
Informe Ministerios	Mensual	1	Estado de todos los proyectos del Ministerio
Informes Adhoc	Puntual	1, 2 y 3	Informes específicos
Cuadro de Mando del Plan	Semanal	1, 2 y 3	Datos suministrados por contratación y Redmine
Balance Anual	Anual	Plan completo	Balance económico e indicadores de, empleabilidad, medioambiente e igualdad

EJE 1. Transformación digital de la Administración General del Estado

Las medidas del EJE 1 son ejecutadas por la SGAD, así que es ésta entidad la que se encarga de licitar, desarrollar y reportar lo ejecutado.

El reporting de las medidas del EJE 1 se hace desde la SGAD directamente a la SEDIA generando un Excel con los indicadores de seguimiento o actualizándolo directamente en la aplicación web indicando los un serie de hitos por cada medida relacionados con la ejecución del proyecto. El proceso de seguimiento es el siguiente:

Seguimiento. EJE 1 ¹



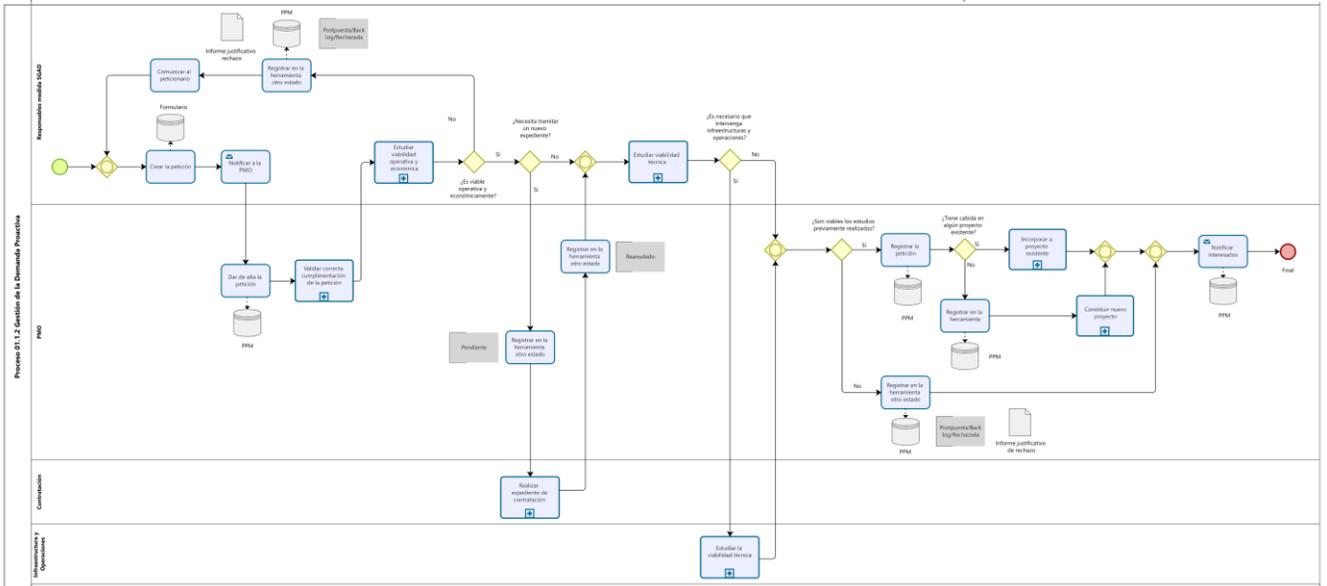
1. El proceso de seguimiento es el mismo para todos los informes ajustándose el periodo (7d; 30d; 365d) y el recipiente del informe (Estado, SEDIA)

3.2.1 Proceso de Gestión de la Demanda

El proceso de Gestión de la Demanda, únicamente necesario para el Eje I, se desarrolla de dos maneras:

- A) **Gestión de la Demanda Proactiva** - donde la propia SGAD identifica una oportunidad de actuación transversal a la AGE.
- B) **Gestión de la Demanda Reactiva** – donde los Ministerios hacen peticiones de desarrollos bajo demanda con alcance limitado o función específica

A) Gestión de la Demanda. EJE 1 - Proactiva



Agentes involucrados:

- **Área responsable de Medida a nivel de la SGAD:** Agente que inicia el proceso al **crear la petición y notificarla a la PMO**. También debe realizar el **estudio de la viabilidad operativa y económica** y la **viabilidad técnica** en el que se determina la participación de contratación, y de infraestructuras y operaciones en respectivamente.
- **PMO SGAD:** Actor encargado de **dar de alta, validar y registrar la petición**, así como de notificar a los interesados su incorporación a un proyecto existente o si constitución como nuevo proyecto.
- **Contratación:** Forma parte del proceso cuando los responsables de medida SGAD comprueban que la petición es viable operativa y económicamente y estiman necesario tramitar un nuevo expediente de contratación.
- **Infraestructura y operaciones:** Participa en el proceso si la PMO, tras el estudio de la viabilidad técnica, considera que es necesaria su intervención.

Herramientas, estados y outputs:

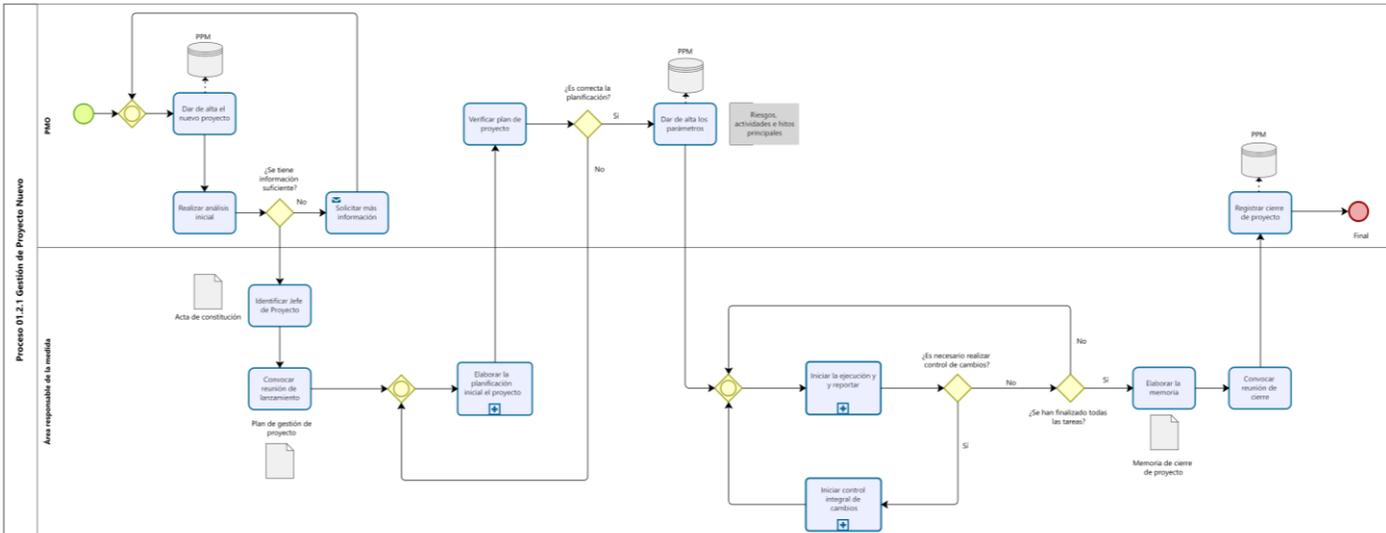
- La **petición es creada** por el Responsable de la Medida SGAD mediante un **Formulario**.
- El **alta de la petición se realiza en una herramienta PPM**, así como el **registro de los diferentes estados** de la misma (Postpuesta/Back log/rechazada) y la **notificación** a interesados.
- El **Responsable de la Medida SGAD** debe realizar, en su caso, **informes justificativos de rechazo** (si la petición no es económicamente viable o si el conjunto de estudios previos tampoco lo son).

3.2.2 Proceso de Gestión de Proyectos

El proceso de Gestión de Proyectos se desarrolla como sigue a continuación:

- A) Modelado de Gestión de proyecto – Nuevo proyecto Eje 1:** Se inicia con la constitución de un nuevo proyecto tras la Gestión de la Demanda para el EJE 1. Este proceso incluye la planificación, la ejecución, el seguimiento y el cierre del proyecto.
- B) Modelado de Gestión de proyecto – Modificación de proyecto existente Eje 1:** Proceso que se inicia cuando se determina que una petición de proyecto pertenece a un proyecto o programa ya constituido.
- C) Modelado de Gestión de proyecto – Nuevo proyecto Eje 2:** Los Ministerios tractores informan a la SGAD de los proyectos que ponen en marcha una vez completada su planificación.

A) Modelado de Gestión de proyecto – Nuevo proyecto Eje 1



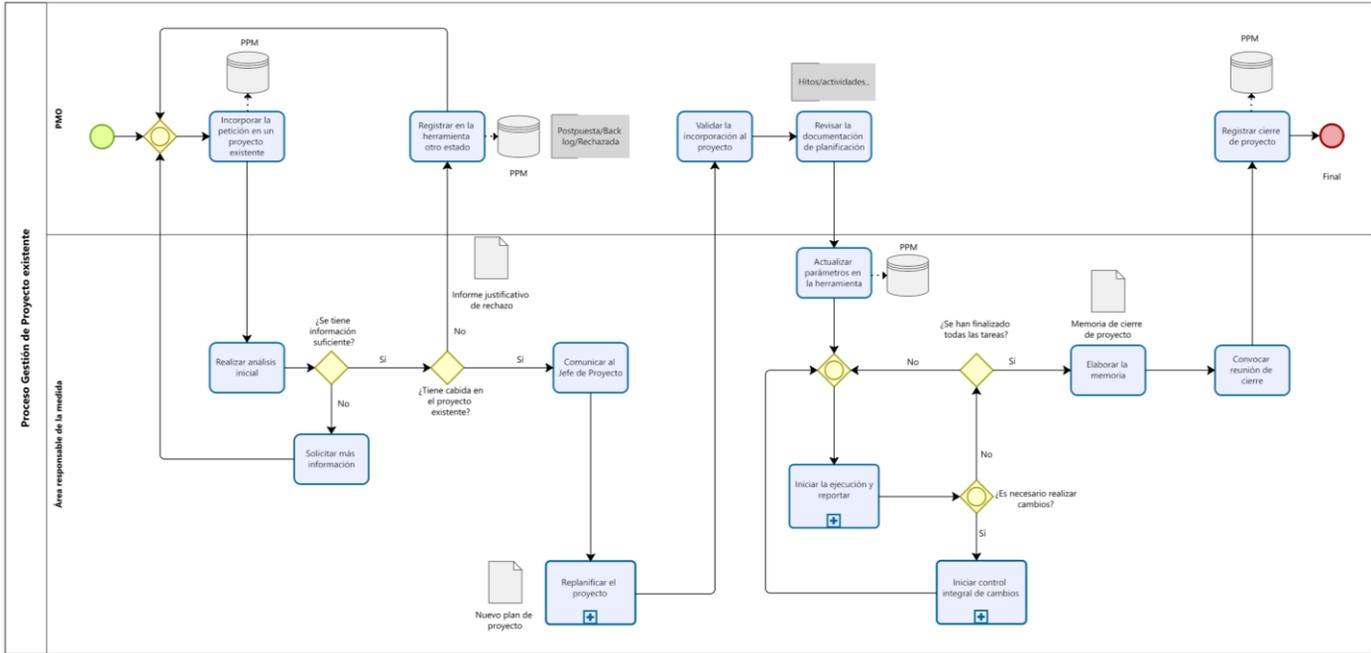
➤ Agentes involucrados:

- **PMO SGAD:** es el responsable de **iniciar el proceso y dar de alta el nuevo proyecto** sobre el que realiza un análisis inicial para asegurar que cuenta con toda la información necesaria. Posteriormente deberá **verificar el plan de proyecto** y comprobar que su **planificación es correcta**. Seguidamente **dará de alta los parámetros** sobre riesgos, actividades e hitos principales. Tras la ejecución pertinente del proyecto, la PMO **registrará su cierre** y dará por finalizado el proceso.
- **Área responsable de la medida:** Identifica al **Jefe de Proyecto**, convoca la **reunión de lanzamiento** y elabora la **planificación inicial de proyecto** (que revisa la PMO). Una vez la PMO da de alta el proyecto en la herramienta, esta área comienza el subproceso de **ejecución y reporte**, así como de **control de cambios** si fuera necesario. Finalmente, elabora la memoria de proyecto y convoca la reunión de cierre del mismo.

➤ Herramientas y outputs:

- El **alta de proyecto** se realiza en la herramienta de **PPM** pertinente. Misma herramienta en la que la PMO **da de alta los parámetros** y **registra el cierre del proyecto**.
- Como principales **outputs** destacan: **el acta de constitución** de proyecto, **el plan de gestión de proyecto** y la **memoria de cierre de proyecto**.

B) Modelado de Gestión de proyecto – Modificación de proyecto existente Eje 1



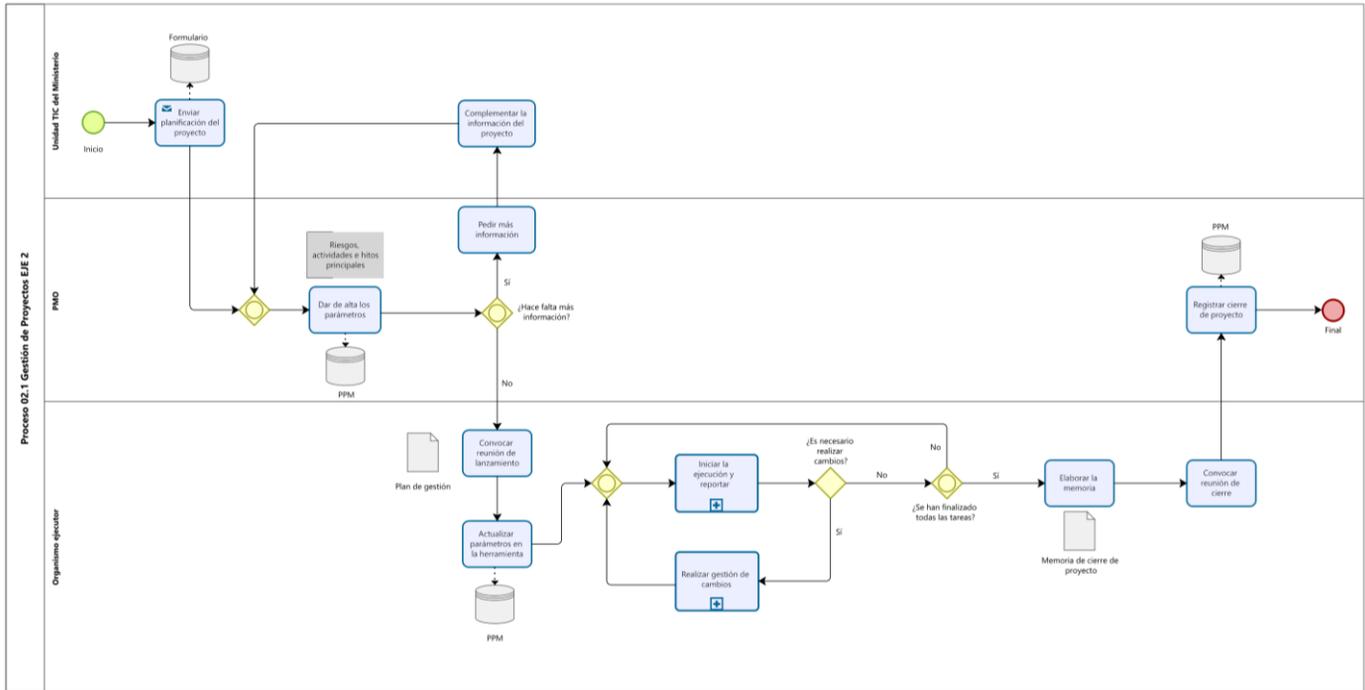
➤ Agentes involucrados:

- **PMO SGAD:** es responsable de **iniciar el proceso** incorporando la petición en un **proyecto existente**. Si el área responsable de la medida certifica que no tiene cabida, la PMO deberá registrar en la herramienta otro estado distinto. Después debe **validar la incorporación de la nueva planificación** al proyecto en curso y **revisar si la documentación** de la misma está **completa**. En último término la PMO **registrará el cierre** de proyecto.
- **Área responsable de la medida:** Realiza un **primer análisis sobre la petición** iniciada para comprobar tanto si se tiene información suficiente como si tiene cabida real en el proyecto existente. De ser así debe **comunicar al jefe de proyecto** para iniciar su replanificación. Los siguientes pasos tienen lugar de manera análoga a la gestión de nuevo proyecto (ejecución, reporte, control de cambios, memoria y reunión de cierre) si bien se añade como actividad relevante la **actualización de parámetros** en la herramienta.

➤ Herramientas y outputs:

- La **incorporación de la petición a un proyecto existente** se realiza en la herramienta de **PPM** pertinente. Así como el **otro estado** en el que la PMO registrará la petición en caso de que el área responsable de la medida determine que **no tiene cabida en el proyecto escogido**. Misma herramienta en la que este agente **actualiza los parámetros** y en la que la PMO **registra el cierre del proyecto**.
- Como principales **outputs** destacan: **el informe justificativo de rechazo**, que elabora el área responsable de la medida en caso de que el proyecto no tenga cabida en el propuesto, el **nuevo plan de proyecto** y la **memoria de cierre** de proyecto.

C) Modelado de Gestión de proyecto – Nuevo proyecto Eje 2



➤ Agentes involucrados:

- **Unidad TIC Ministerio Tractor:** Inicia el proceso enviando la planificación del proyecto a la PMO de la SGAD a través de un Formulario. En caso de que ésta requiera más información también es la unidad encargada de completar la información sobre el proyecto.
- **PMO SGAD :** Es responsable de **dar de alta los parámetros** en la herramienta, de **solicitar más información** si es preciso y de **registrar el cierre del proyecto**, poniendo fin al proceso.
- **Organismo ejecutor:** Convoca la **reunión de lanzamiento de proyecto**, **actualiza los parámetros** en la herramienta y comienza el proceso de ejecución, reporte, gestión de cambios en su caso, elaboración de la memoria de proyecto y convocatoria de la reunión de cierre.

➤ Herramientas y outputs:

- El envío de la **planificación de proyecto** por parte de la Ud. TIC del Ministerio correspondiente se realiza a través de un **Formulario**.
- **En la herramienta de PPM:** La PMO da de alta los parámetros y el Organismo ejecutor los actualiza una vez convocada la reunión de lanzamiento. Finalmente, de nuevo la PMO registra en ella el cierre de proyecto.
- Como principales **outputs** destacan: el **Plan de gestión** y la **memoria de cierre** de proyecto que elabora el organismo ejecutor.

Completan estos procesos el **subproceso de Ejecución y Seguimiento** de proyectos para el Eje 1 y el modelado del **subproceso de gestión de cambios para el Eje 1 y 2** (también recogidos en el documento de modelado de procesos).

El **catálogo de servicios** con Ministerios dentro de los **proyectos Proactivos**, es decir, aquellos que ponen a disposición **servicios transversales para la AGE** son los siguientes:

- **Medida 2.** Mejora de la experiencia de usuario de la ciudadanía.
 - Submedida 2.1. Racionalización de Portales.
 - Submedida 2.2. Administración en un Clic.
- **Medida 4.** Nuevo modelo de identidad digital.
- **Medida 9.** Centro de Operaciones de Ciberseguridad.

Para los **proyectos Reactivos (proyectos Bajo Demanda)** el **catálogo de servicios** es el siguiente:

- **Medida 1.** App Factory (Servicio de factoría para el desarrollo de App).
- **Medida 2.** Mejora de la experiencia de usuario de la ciudadanía.
 - Submedida 2.3. Atención Ciudadana 060.
- **Medida 3.** GobTechLab (Laboratorio ciudadano de innovación tecnológica en la Administración).
- **Medida 5.** Servicio de automatización Inteligente.
 - Submedida 5.1. Automatización y Robotización.
 - Submedida 5.2. e-Procurement.
- **Medida 6.** Gestión e intercambio transparente de datos.
- **Medida 7.** Servicio de infraestructuras *cloud*.
- **Medida 8.** Puesto de Trabajo Inteligente.

EJE 2. Proyectos de alto impacto en la digitalización del Sector Público

Los **proyectos del EJE 2 son de alta relevancia estratégica** y alto impacto y se consideran "proyectos tractores". Aunque su impacto se aplica solo a un ámbito territorial específico o funcional. Por esta razón, **las unidades TIC de los Ministerios implicados son los ejecutores** de dichas medidas y la **SGAD** desempeña un papel de **supervisión y coordinación**.

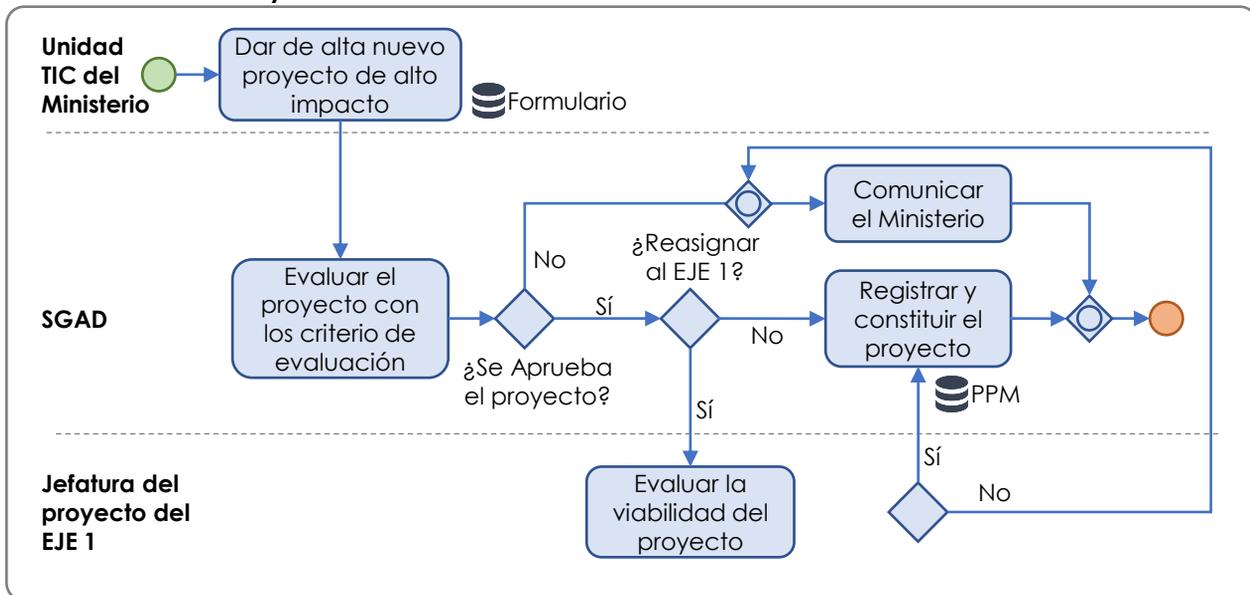
Las medidas del EJE 2 con sus agentes encargados son los siguientes:

- **Medida 10.** Transformación digital del ámbito sanitario.
 - Agente encargado: Ministerio de Sanidad.
- **Medida 11.** Transformación digital de la Administración de Justicia.
 - Agente encargado: Ministerio de Justicia.
- **Medida 12.** Transformación digital en materia de Empleo.
 - Agente encargado: Ministerio de Trabajo y Economía Social o la Comunidad Autónoma mediante su organismo de Servicio de Empleo.
- **Medida 13.** Transformación digital en materia de Inclusión, Seguridad social y Migraciones:
 - Agente encargado: Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones mediante la Gerencia de Informática de la Seguridad Social (GISS).
- **Medida 14.** Plan de Digitalización Consular.
 - Agente encargado: Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación.
- **Medida 15.** Transformación digital en otros ámbitos de la Administración General del Estado.
 - Agente encargado: El Ministerio responsable del ámbito en cuestión.

Los proyectos en este Eje 2 son sometidos a una **evaluación por parte de la SGAD** para analizar la **viabilidad, evitar duplicidades, considerar reasignación al EJE 1** y velar por la reutilización de recursos ejecutados en otras medidas. Los criterios y el proceso de evaluación son los siguientes:

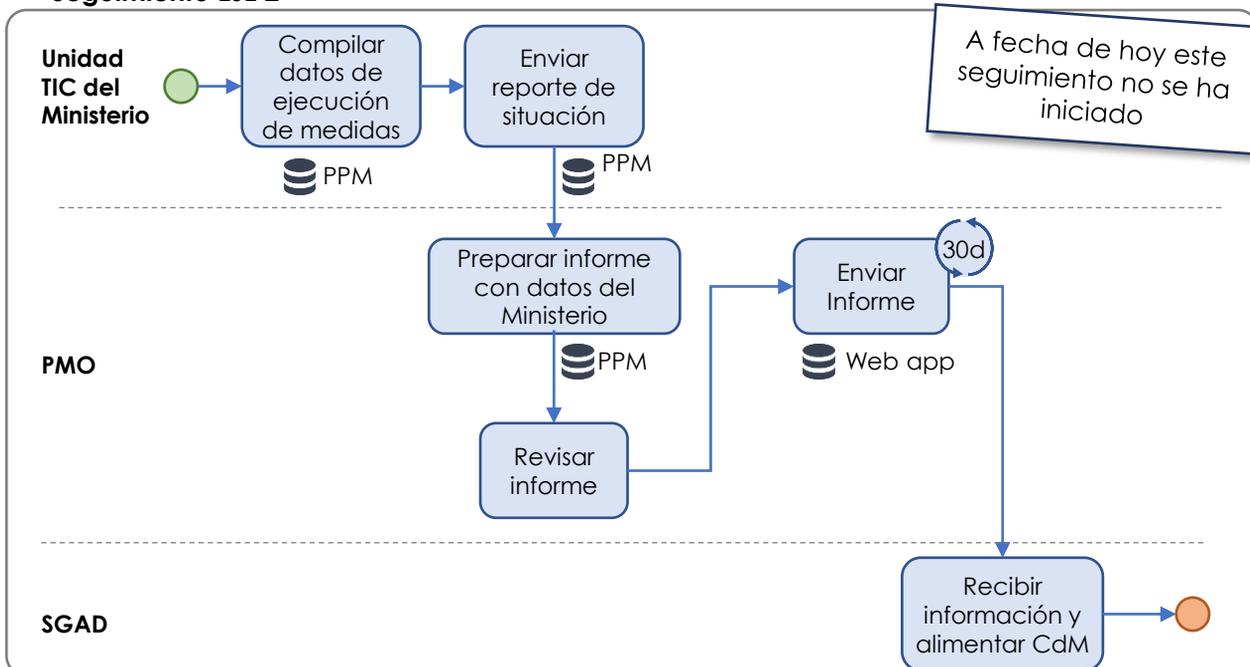
- Adecuación a la Medida donde se encaja el proyecto
- Nivel de evolución de servicios públicos propios
- Si desarrolla competencias del EJE 2 o si se debe reasignar al EJE 1

Evaluación de Proyectos EJE 2



En todos los casos, el proceso de **seguimiento de control de la ejecución y gestión de los riesgos** se realizará desde las **unidades TIC de cada Ministerios responsable hacia la SGAD** (aún no se ha puesto en marcha el seguimiento de los proyectos del EJE 2, pero ya se han definido los proyectos).

Seguimiento EJE 2 ¹



1. El proceso de seguimiento es el mismo para todos los informes ajustándose el periodo (7d; 30d; 365d) y el recipiente del informe en un primer momento SGAD y en futuro se espera que la SEDIA lo solicite,

EJE 3. Transformación Digital y Modernización del Ministerio de Política Territorial, Comunidades Autónomas y Entidades Locales

En el caso del EJE 3, la gestión de proyecto desde la Oficina de apoyo para la Gestión del Plan de Digitalización está pendiente de concretar.

Se deberá establecer **los parámetros para la gestión de la demanda** en base a los criterios que defina el Ministerio de Política Territorial. **Los criterios de validación** para los proyecto: **verificar** que los proyectos estén alineados con los objetivos de Agenda España Digital 2025 y dentro del marco de actuación incluido en programa de cooperación institucional.

Se intentará que seguimiento sea a través de la FEMP o a través de sus Diputaciones.

Las medidas del eje son:

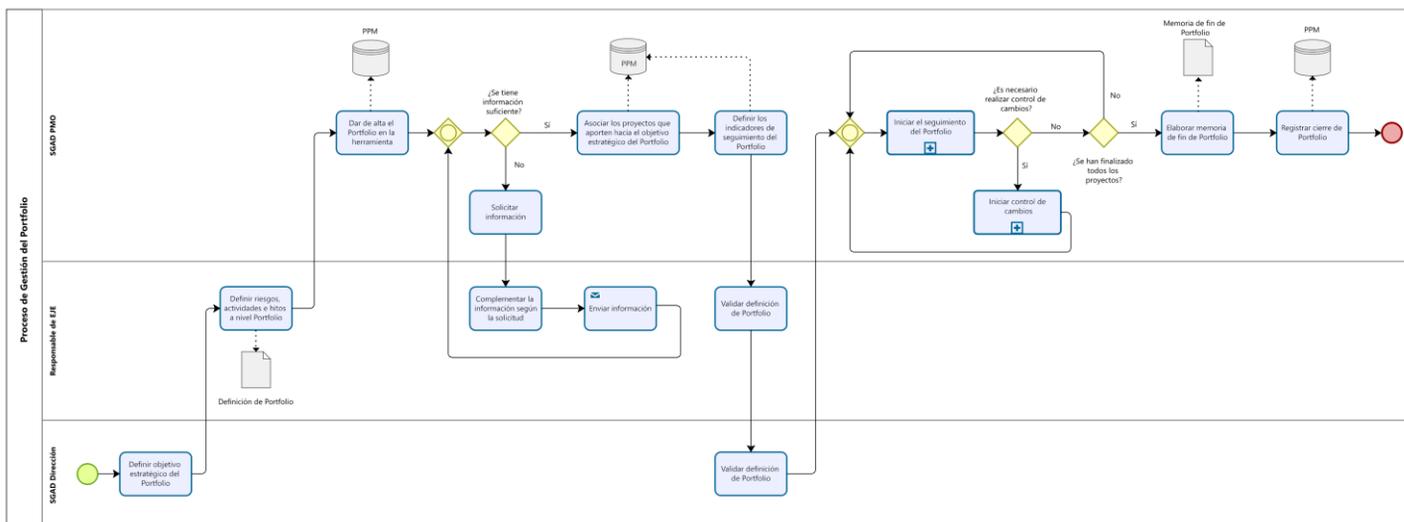
- **Medida 16.** Transformación Digital y Modernización del Ministerio de Política Territorial
- **Medida 17.** Transformación Digital de las Comunidades Autónomas y Entidades Locales

3.2.3 Proceso de Gestión de Portffolio

El proceso de Gestión de Proyectos se lleva a cabo de la siguiente forma:

- A) Modelado de Gestión del Portffolio:** Recoge las principales actividades necesarias para la realización de los reportes a la alta dirección y a Vicepresidencia. Contempla como indicadores esenciales aquellos económicos/ de ejecución de proyecto más relevantes y los que tengan mayor impacto en la ciudadanía.
- B) Modelado de Gestión del Portffolio– subproceso de seguimiento:** Proceso que se inicia cuando se determina que una petición de proyecto pertenece a un proyecto o programa ya constituido.
- C) Modelado de Gestión del Portffolio– subproceso soporte:** Los Ministerios tractores informan a la SGAD de los proyectos que ponen en marcha una vez completada su planificación.

A) Modelado de Gestión del Portffolio



➤ **Agentes involucrados:**

- **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.
- **PMO SGAD:** Da **de alta el Portfolio en la herramienta**, en la que posteriormente asocia aquellos proyectos que contribuyen al cumplimiento del objetivo estratégico y define los indicadores de seguimiento. Una vez validado el Portfolio, la PMO inicia el **subproceso de seguimiento de Portfolio**, el control de cambios si fuera preciso, la elaboración de la memoria de cierre así como el registro en la herramienta del fin de Portfolio.

➤ **Herramientas y outputs:**

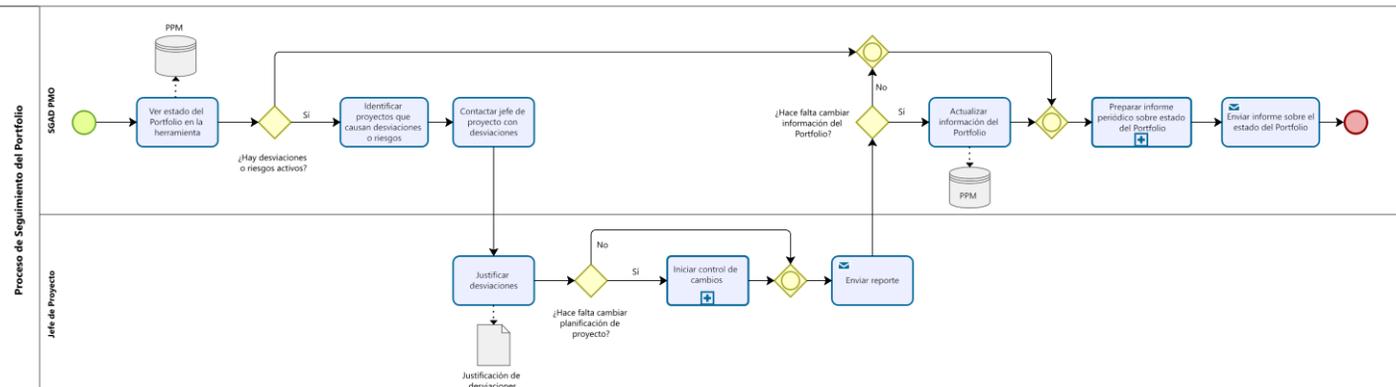
- La herramienta en la que la PMO SGAD da de alta el Portfolio es de **PPM**. La misma en la que este agente asocia los proyectos al objetivo estratégico, define los indicadores y registra el cierre del Portfolio.
- Como **outputs** principales destacan: el documento de **definición del Portfolio** que elabora el Responsable de Eje, y la **memoria de fin de Portfolio** generada por la PMO SGAD.

A continuación se presentan los **dos subprocesos citados que completan** el modelado de gestión de Portfolio:

B) Modelado de Gestión del Portfolio– subproceso de seguimiento: recopila el progreso del conjunto de proyectos y recoge información sobre posibles desviaciones de cara a elaborar el informe periódico sobre su estado.

C) Modelado de Gestión del Portfolio– subproceso de reporte: conjunto de tareas que dan lugar a la revisión de resultados a nivel Portfolio.

B) Modelado de Gestión del Portfolio– subproceso de seguimiento:



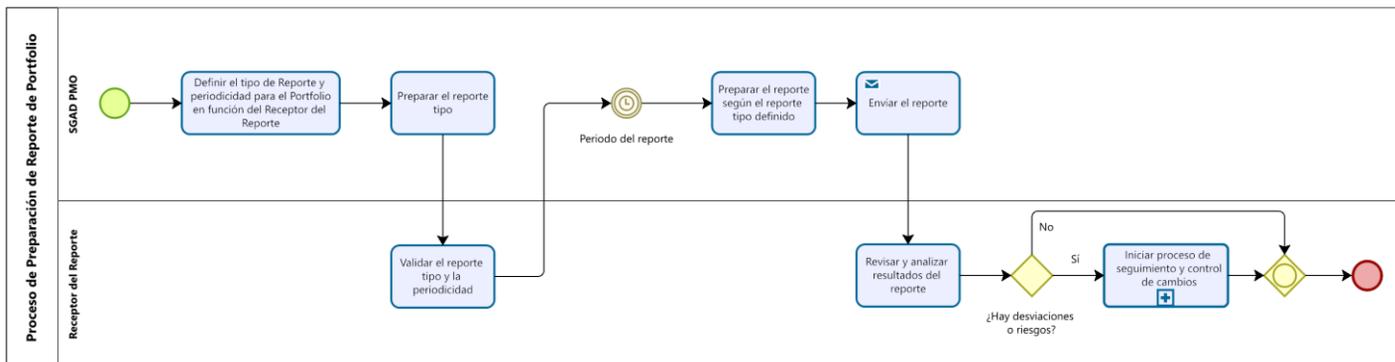
➤ **Agentes involucrados:**

- **PMO SGAD: Inicia el proceso** consultando el **estado del portfolio** en la herramienta para **preparar el informe periódico sobre su estado**. Para ello, debe comprobar si se han detectado desviaciones y, en ese caso, contactar al jefe de proyecto para que éste remita información actualizada del portfolio.
- **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.

➤ **Herramientas y outputs:**

- En la herramienta de **PPM** la PMO consulta y verifica el estado del portfolio al inicio del proceso y actualiza la información sobre el mismo cuando es necesario cambiar la información remitida por el jefe de proyecto (al detectarse desviaciones).
- El **output** destacado es el **informe de justificación de desviaciones** que debe elaborar el jefe de proyecto.

B) Modelado de Gestión del Portfolio– subproceso de reporte:



➤ **Agentes involucrados:**

- **PMO SGAD: Inicia el proceso** con la **definición del tipo de reporte y la periodicidad** para el Portfolio en función del receptor del mismo. Prepara el reporte tipo y, tras su validación, prepara y envía el reporte definido.
- **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.

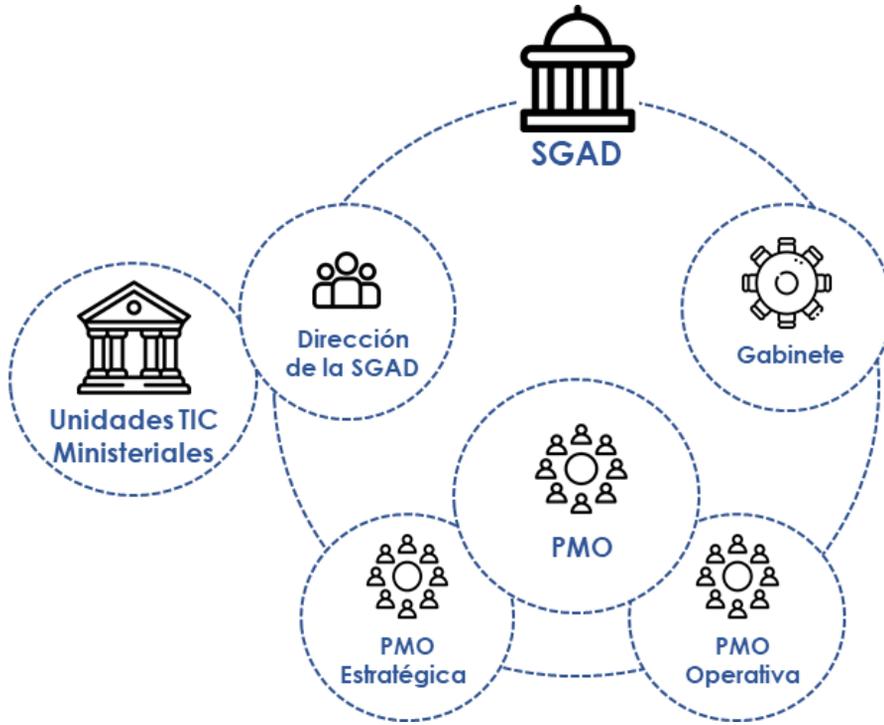
En este subproceso, por el momento, no constan herramientas destacadas, estados u outputs específicos.

A continuación se anexa el documento en el que se recogen todos los procesos levantados.



3.3. Organización y personas

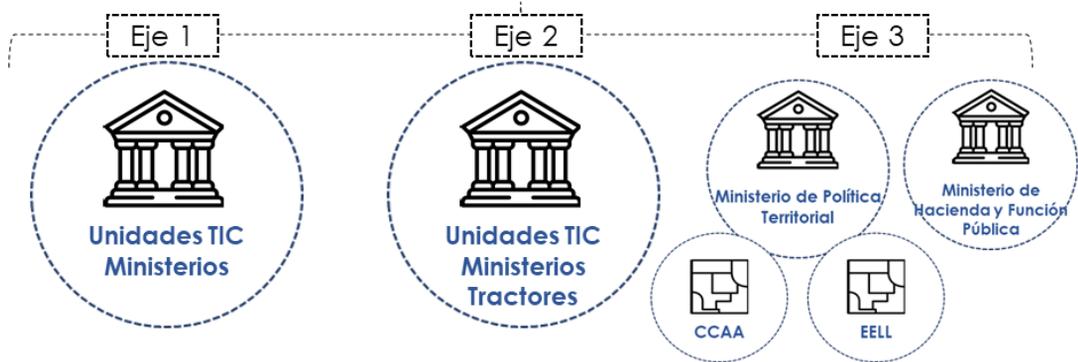
A continuación, se presenta el modelo organizativo actual, tanto de la SGAD como de los organismos participantes en el Plan: áreas involucradas y relación entre las mismas a nivel interno.



AGENTES	FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
<p>Dirección de la SGAD</p>	<p>» Responsables del plan por lo que están involucrados en todas las partes del mismo: gestión, seguimiento, gestión de la demanda y adjudicación de proyectos, comunicación con todos los agentes internos incluido el Gabinete. Aseguran el cumplimiento de los objetivos del Plan y del control de la ejecución de todos los proyectos.</p> <p>✓ Dentro de la SGAD, juega un papel importante el Área de Contratación y los Jefes de Proyecto.</p>
<p>Gabinete</p>	<p>» Incluye el Director General de la SGAD. Hacen seguimiento del avance de los proyectos mediante reportes semanales preparados por la PMO de Gestión del Plan. Se aseguran de que los objetivos del Plan estén alineados con los objetivos estratégicos de la SGAD.</p>
<p>PMO de Gestión del Plan</p>	<p>» Equipo subcontratado para orquestar el seguimiento de ejecución y presupuestario del Plan. Se divide en dos partes:</p> <p>✓ PMO Estratégica - Encargada de la detección y alineación de los objetivos del Plan de Digitalización de la AGE con los proyectos y las demandas de los ministerios.</p> <p>✓ PMO Operativa - Coordinación y armonización de proyectos desde una visión global. Tutelando a las jefaturas de proyecto en las metodologías de gestión de proyectos y reportando a la dirección.</p>

Otros agentes que no forman parte de la SGAD pero, que son los responsables de la ejecución de parte del Plan son las **Unidades TIC de los Ministerios** – Ejecutan los proyectos del EJE 2 que tienen un alcance localizado a la función del Ministerio. Hacen reportes mensuales del avance de sus proyectos directamente a la SGAD mediante la PMO de gestión.

A continuación, cabe destacar **otros agentes involucrados** que participan activamente en la gestión del PDAP, según se trate de alguno de los procesos presentados con anterioridad.



A) Agentes involucrados en el proceso de Gestión de la Demanda Proactiva:

AGENTES	FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
<p>Área responsable de la Medida a nivel de la SGAD</p>	<p>» Conjunto de agentes encargados de iniciar el proceso de gestión de la demanda proactiva al crear la petición y notificarla a la PMO. También son los encargados de realizar el estudio de la viabilidad operativa y económica y de viabilidad técnica en el que se determina la participación de contratación, y de infraestructuras y operaciones respectivamente.</p>
<p>PMO SGAD</p>	<p>» Actor encargado de dar de alta, validar y registrar la petición, así como de notificar a los interesados su incorporación a un proyecto existente o si constitución como nuevo proyecto.</p> <p>✓ PMO Estratégica: dirección de la SGAD de la gestión de la demanda estratégica</p>
<p>Contratación</p>	<p>» Forma parte del proceso cuando la PMO realiza el estudio de la viabilidad operativa y económica de la petición y estima necesario tramitar un nuevo expediente de contratación.</p>
<p>Infraestructura y operaciones</p>	<p>» Participa en el proceso si la PMO, tras el estudio de la viabilidad técnica, considera que es necesaria su intervención.</p>

B) Agentes involucrados en el proceso de Gestión de la Demanda Reactiva:

AGENTES	FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
<p>Peticionario Ud. TIC</p>	<p>» Agente que inicia el cuando envía la propuesta de petición a la PMO de la SGAD. Se corresponde con la unidad TIC del Ministerio Tractor dado que son los encargados de hacer peticiones de proyectos bajo demanda con alcance sectorial.</p>

El **agente que lanza la petición** marca la **principal diferencia** entre el proceso de Demanda Proactiva y el proceso de Demanda Reactiva.

Por ese motivo el único actor diferencial entre ambos procesos es el **Peticionario de la Ud. TIC** del Ministerio correspondiente. Aunque las tareas y decisiones entre ellos son diferentes, el resto de actores se mantienen (Responsable de Medida SGAD, PMO SGAD, Contratación e Infraestructuras y Operaciones).

C) Agentes involucrados en el proceso de Gestión de Nuevo Proyecto y Modificación de Proyecto Existente (EJE 1) :

AGENTES	FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
<p>PMO SGAD</p>	<p>» Responsable de iniciar el proceso y dar de alta el nuevo proyecto. Posteriormente deberá verificar el plan de proyecto y comprobar que su planificación es correcta. Da de alta los parámetros en la herramienta y, tras la ejecución del proyecto, registra su cierre finalizando el proceso.</p>
<p>Área responsable de la medida</p>	<p>» Identifica al Jefe de Proyecto, convoca la reunión de lanzamiento y elabora la planificación inicial de proyecto (que revisa la PMO). Una vez la PMO da de alta el proyecto en la herramienta, esta área comienza el subproceso de ejecución y reporte, así como de control de cambios si fuera necesario. Finalmente, elabora la memoria de proyecto y convoca su reunión de cierre.</p>

Ambos agentes participan en los procesos de gestión de nuevo proyecto y de modificación de proyecto existente.

Aparecen nuevos actores, aunque ya mencionados, en el proceso de gestión de **Nuevo Proyecto Eje 2.**

D) Agentes involucrados en el proceso de Gestión Nuevo Proyecto EJE 2

AGENTES	FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
Unidad TIC Ministerio Tractor	» Remite la planificación del proyecto en cuestión a la PMO de la SGAD a través de un Formulario. En caso de que ésta requiera más información también es la unidad encargada de completar la información solicitada .
Organismo ejecutor	» Convoca la reunión de lanzamiento de proyecto, actualiza los parámetros en la herramienta y comienza el proceso de ejecución, reporte, gestión de cambios en su caso, elaboración de la memoria de proyecto y convocatoria de la reunión de cierre .

La **PMO de SGAD** también participa en este proceso pero con distintas funciones entre las que destacan dar de alta los parámetros en la herramienta o registrar el cierre de proyecto.

E) Agentes involucrados en el proceso de Gestión de Portfolio y en los subprocesos de seguimiento y reporte de Portfolio:

AGENTES	FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
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.

De nuevo, **PMO SGAD** está presente en todos los procesos y subprocesos, dado que interactúa y vehicula muchos de ellos.

Una vez expuestos los agentes que intervienen según los procesos definidos inicialmente, cabe establecer una **diferenciación esquemática** en la que se indiquen aquellos actores que son **responsables del proceso** y **aquellos que intervienen** de manera puntual.

A continuación se categorizan según los procesos y subprocesos correspondientes:

Demanda Proactiva y Reactiva

Agentes Responsables de proceso:

- 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).

Agentes Intervinientes:

- Área Responsable de Medida SGAD.
- PMO SGAD.
- Peticionario Ud. TIC.
- Contratación (en caso de tramitarse un nuevo expediente).
- Infraestructuras y Operaciones (en caso de que sea necesaria su intervención).

Proyecto (Eje 1)

Agentes Responsables de proceso:

- Área responsable de la medida (como encargado de su ejecución y reporte).

Agentes Intervinientes:

- PMO SGAD (inicia el proceso dando de alta el proyecto y lo finaliza registrando su cierre).
- Área responsable de la medida.

Proyecto (Eje 2)

Agentes Responsables de proceso:

- Organismo ejecutor (ejecuta, reporta el proyecto y convoca la reunión de cierre).

Agentes Intervinientes:

- Ud. TIC del Ministerio Tractor (envía la planificación de proyecto).
- PMO SGAD (inicia el proceso dando de alta el proyecto y lo finaliza registrando su cierre).
- Organismo ejecutor.

Subproceso ejecución y reporte

Agentes Responsables de proceso:

- Jefe de Proyecto (ejecuta el subproceso diseñando los SS y activos TI hasta completar su despliegue).
- PMO SGAD (realiza el reporte mediante el informe de seguimiento y su registro en la herramienta).

Agentes Intervinientes:

- Área Responsable de la medida (encargado de recopilar la información actualizada).
- PMO SGAD.
- Jefe de Proyecto.

Subproceso gestión de cambios

Agentes Responsables de proceso:

- Área Responsable de la medida (encargado de planificar el proyecto e implementar el cambio).
- PMO SGAD (analiza la solicitud de cambio, lo verifica y controla).

Agentes Intervinientes:

- Área Responsable de la medida
- PMO SGAD.
- Interesados.

Gestión Portfolio

Agentes Responsables de proceso:

- PMO SGAD (Asocia los proyectos al objetivo estratégico, define los indicadores e inicia el seguimiento del Portfolio).

Agentes Intervinientes:

- Responsable de Eje.
- Interesados.
- SGAD Dirección.

Seguimiento Portfolio

Agentes Responsables de proceso:

- PMO SGAD (Prepara el informe sobre el estado del Portfolio).

Agentes Intervinientes:

- PMO SGAD.
- Jefe de Proyecto.

Reporte Portfolio

Agentes Responsables de proceso:

- PMO SGAD (Prepara el reporte según el tipo definido)

Agentes Intervinientes:

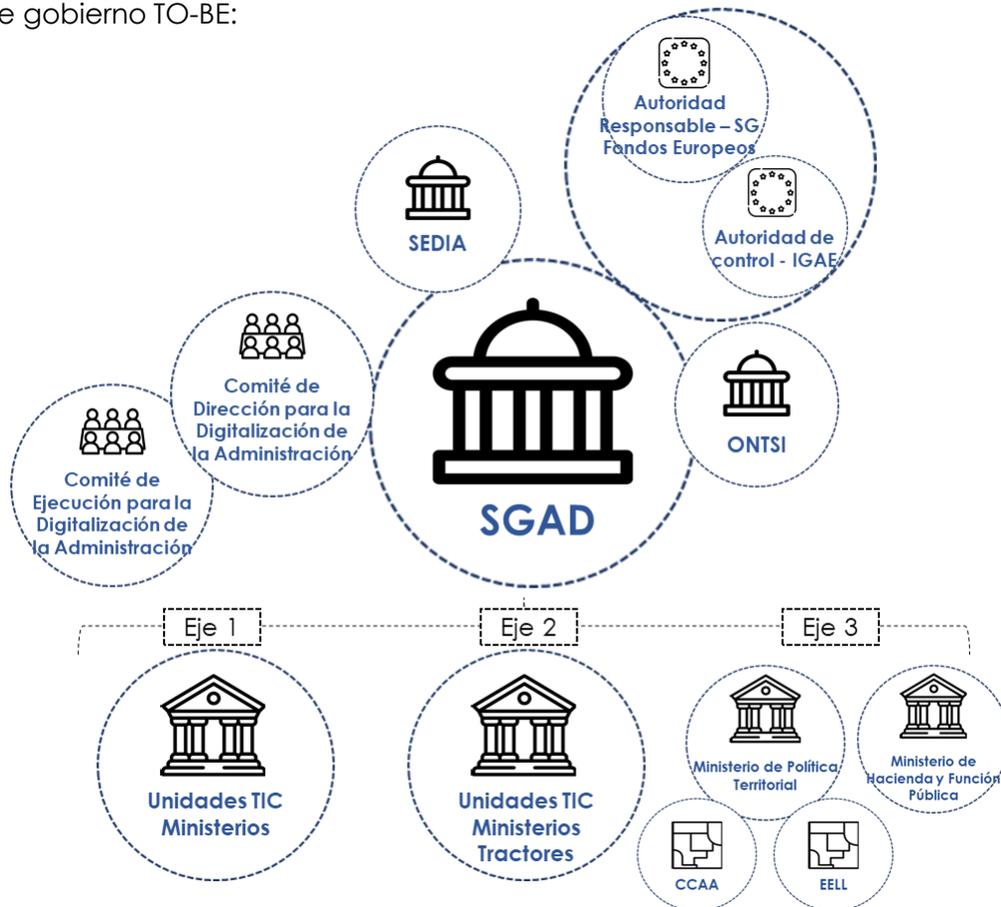
- PMO SGAD.
- Receptor del Reporte.

Además, debería aglutinar la **organización, los procesos, el seguimiento y control** del Plan en general y **concentrar todas las actividades**, incluyendo la supervisión, coordinación y reporte de los demás Programas estratégicos que conforman **sus Ejes 2 y 3**.

3.4. Relación con Agentes de Interés

Este apartado analiza el **modelo de relación** entre los diferentes agentes que intervienen en el Plan, asociado a cada uno de los procesos de negocio.

A continuación, se presenta un mapa general de los **agentes externos** involucrados en este modelo de gobierno TO-BE:



A) Agentes a los que la SGAD remite información:


SEDIA: la Secretaría de Estado de Digitalización e Inteligencia Artificial de la que depende la SGAD **deberá recibir información** del PDAP para dos áreas diferenciadas:

1. Departamento económico-financiero de la SEDIA.
2. Gabinete de la SEDIA, que recibe los datos del Eje 1 y los integra en la herramienta de Cuadro de Mando que dispone.


ONTSI: En el corto plazo es probable que se deba reportar a esta entidad **el seguimiento global del PDAP** para la Plataforma **España Digital 2025** que continua en desarrollo.


Autoridad Responsable y Autoridad de control: son las autoridades responsables del **PRTR, SG Fondos Europeos e IGAE**, las cuales trabajarán con una herramienta de seguimiento y reporte (**CoFFEE**) para cargar los **hitos y objetivos** de las medidas, proyectos, subproyectos, entre otros. La **SGAD** deberá cargar como órgano gestor de la **Inversión 1 del Componente 11** la información que posteriormente será revisada por la SEDIA.


Comité de Dirección para la Digitalización de la Administración: la SGAD ostenta la secretaría del Comité que deberá proporcionar información **una vez al año** para el **seguimiento**.


Comité de Ejecución para la Digitalización de la Administración: la SGAD ostenta la presidencia del Comité que se **reúne bianualmente**.

B) Agentes que proporcionan información a la SGAD:

Son aquellos **agentes externos** que proporcionan información directa del **Eje 2 y Eje 3**, como las **Unidades TIC de los Ministerios tractoros**, el **Ministerio de Política Territorial**, el **Ministerio de Hacienda y Función Pública** y las **CCAA**. A pesar de que actualmente el modelo de relación con las **Entidades Locales** aun no está definido con claridad, se deben tener en cuenta para el seguimiento de la medida 17 del PDAP.

Por otra parte, se encuentran los **Ministerios solicitantes de medidas a demanda del Eje 1** del Plan a los que es necesario tener en cuenta para procurar la coordinación integral de agentes involucrados.

Sus funciones esencialmente son las siguientes:



Unidades TIC de Ministerios tractoros: Durante la gestión de **Nuevo Proyecto del Eje 2**, la SGAD deberá solicitar información adicional si lo determina preciso. Estas unidades TIC informarán entonces de los proyectos que se darán de alta.



Ministerio de Política Territorial: de cara al **Eje 3**, el Ministerio será el punto de contacto para sus proyectos, en cuanto a los proyectos relativos a Comunidades Autónomas y Entidades Locales, los contactos para recibir la información de seguimiento actualmente no están definidos.



Unidades TIC de Ministerios: La SGAD les solicita, para el Eje 1, que remitan los proyectos que quieren realizar para posteriormente evaluar su viabilidad.

3.5. Sistemas de información y herramientas

Una vez estudiadas las herramientas utilizadas en todo el proceso de seguimiento del Plan (plasmadas en el AS-IS), parte fundamental del **modelo de gobierno TO-BE** se centra 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 revisarán las herramientas disponibles actualmente, prestando atención a la función que tiene cada una de ellas, y se expondrá la **herramienta ideal con la que la SGAD debe contar**; en esencia, una **herramienta de gestión integral** que soporte todos los **procesos definidos** y que permita la **integración con las herramientas internas y externas de gestión y seguimiento del PDAP** (Cuadro de Mando de la SEDIA, COFFEE, etc.), que además posibilite la realización de **analítica de datos** para facilitar la toma de decisiones.

Destacan como **herramientas utilizadas en todo el proceso** de seguimiento las siguientes:

Redmine

Herramienta Web para la **gestión de proyectos**. Software libre y de código abierto. Se usa para gestionar la cartera de demandas y la cartera de proyectos de manera integral. Aquí se piden los proyectos del EJE 1 y se registran los proyecto del EJE 2.

Comunicación
Gestión
Reporting
Seguimiento
Análisis

Web

EJE 1

EJE 2

EJE 3

Utilizado por:

- **PMO de gestión** – gestionar la demanda, registrar y hacer el seguimiento de los proyectos
- **SGAD** – consulta de información de proyectos
- **Ministerios** – Petición de proyectos de EJE 1

En esta herramienta tienen lugar la mayor parte de los registros que realiza la SGAD en la gestión de sus procesos de Gobierno:

- » **Proceso de Gestión de la Demanda Proactiva y Reactiva:**
 - ✓ **La PMO SGAD** da de alta en ella la petición emitida bien por el **Área Responsable de la medida** (Demanda Proactiva), bien por el **petionario** de la Ud. TIC correspondiente (Demanda Reactiva).
 - ✓ Para la Demanda Proactiva el **Área Responsable de la medida** registra en ella otro estado (postpuesta/Back log/rechazada), en el caso de comprobarse que la petición no es viable operativa y económicamente. Y para la Demanda Reactiva, este registro lo realiza la propia **PMO** si no tiene cabida ni en el Eje/Medida propuesto, ni es reajutable en el Eje 1.
 - ✓ De nuevo la **PMO SGAD** registra la petición en dicha herramienta de manera definitiva en caso de comprobarse tanto que todos los estudios previos son viables como si no lo son. Además, también se debe plasmar en ella si la petición no tiene cabida en un proyecto existente y debe constituirse un proyecto nuevo. Finalmente, en Redmine se termina el proceso notificando a los interesados.

» **Proceso de Gestión de Proyectos:**

- ✓ **La PMO SGAD** da de alta en la herramienta el **nuevo proyecto del Eje 1**, y una vez verificada su planificación, registra en ella los parámetros sobre riesgos, actividades e hitos. Finalmente, debe plasmar el cierre de proyecto. En caso de tratarse de la **modificación de un proyecto existente (Eje 1)**, la PMO incorpora en PPM la petición o registra en ella otro estado si el Área responsable de medida determina que no tiene cabida.
- ✓ **El Área responsable de medida** también actualiza en el sistema los parámetros, una vez la PMO ha revisado la documentación de la planificación (**Eje 1 modificación de proyecto existente**).
- ✓ **La PMO** para el **nuevo proyecto del Eje 2** da de alta los parámetros en la herramienta y registra el cierre de proyecto. El **Organismo ejecutor** también los actualiza.

» **Proceso de Gestión de Portfollio:**

- ✓ **La PMO SGAD** dará de alta en la herramienta el Portfollio y, una vez comprobado que cuenta con la suficiente información, asocia en ella aquellos proyectos en línea con el objetivo estratégico definido. Además, define los indicadores de seguimiento pertinentes y registra el cierre del Portfollio.

La **propuesta recogida en este modelo de gobierno TO-BE** se centra en que todos los registros mencionados anteriormente deberían tener lugar en una **herramienta de PPM que proporcione una visión holística e integrada** del estado de los proyectos y que además posibilite la integración de las herramientas empleadas.

- ❖ A través de la **gestión PPM** se centralizaría la información de todos los proyectos independientemente de que estén o no relacionados entre sí. Dado que al estar gestionados bajo un mismo paraguas y mediante una misma herramienta se facilita la supervisión y administración de todos los recursos disponibles.

Otra de las herramientas empleadas y objeto de mejora propuesta en este modelo TO-BE es la siguiente:

FORMA
FORMA

Sistema que permite generar formularios y encuestas para su cumplimentación vía web. Es una aplicación estatal de responsabilidad de la SGAD.

Se utiliza como un formulario web para abrir peticiones de nuevos proyectos.

<div style="display: flex; justify-content: space-around; font-weight: bold; font-size: 0.9em;"> Comunicación Gestión Reporting Seguimiento Análisis </div>	<div style="display: flex; justify-content: space-around; font-weight: bold; font-size: 0.9em;"> EJE 1 EJE 2 EJE 3 </div>
<p>Utilizado por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ministerios y otros organismos – dar de alta peticiones de proyectos para el EJE 2 (en el futuro para proyectos bajo demanda del EJE 1) • PMO de Gestión – Recibimiento de peticiones de proyectos 	<div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px;"> <p style="font-size: 0.8em; margin: 0;">Formulario de información de los proyectos del Eje 2 del PDAP - Ministerio de Consumo Información de contacto</p> <p style="font-size: 0.8em; margin: 0;">Contacto del responsable de la propuesta</p> <p style="font-size: 0.7em; margin: 0;">Los proyectos mostrados con asterisco (*) son obligatorios</p> <p style="font-size: 0.7em; margin: 0;">1. Persona responsable de la propuesta (nombre y apellidos)*</p> <p style="font-size: 0.7em; margin: 0;">2. Cargo*</p> <p style="font-size: 0.7em; margin: 0;">3. Correo Electrónico*</p> <p style="font-size: 0.7em; margin: 0;">4. Otro personal de contacto de la propuesta (nombre y apellidos)</p> </div> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; margin-top: 5px;"> <p style="font-size: 0.8em; margin: 0;">Formulario de información de los proyectos del Eje 2 del PDAP - Ministerio de Consumo Información del Proyecto</p> <p style="font-size: 0.7em; margin: 0;">Los proyectos mostrados con asterisco (*) son obligatorios</p> <p style="font-size: 0.7em; margin: 0;">¿Este proyecto permitirá la realización de componentes tecnológicos y sus posibles prestaciones de servicios conexos?*</p> <p style="font-size: 0.7em; margin: 0;">Objetivos del proyecto</p> <p style="font-size: 0.7em; margin: 0;">Los proyectos mostrados con asterisco (*) son obligatorios</p> <p style="font-size: 0.7em; margin: 0;">1. Objetivos generales*</p> <p style="font-size: 0.7em; margin: 0;"> <input type="checkbox"/> Promover la cohesión económica, social y territorial de la UE. <input type="checkbox"/> Fortalecer la resiliencia y la capacidad de adaptación de los Estados miembros. <input type="checkbox"/> Mejorar las operaciones sociales y económicas de los usuarios de la CIBERnet. <input type="checkbox"/> Apoyar las transiciones ecológica y digital. </p> <p style="font-size: 0.7em; margin: 0;">2. ¿Se persiguen objetivos específicos?*</p> <p style="font-size: 0.7em; margin: 0;">Presupuesto</p> </div>

1. KPIs de cada medida:

Medida 1 – Nº de servicios públicos disponibles en app móvil.

Medida 2 – Nº de portales electrónicos consolidados, Nº de servicios públicos disponibles en app móvil y Nº de casos de uso automatizados con tecnología Chatbot.

Medida 3 – Nº de iniciativas de innovación basadas en co-creación y participación ciudadana.

Medida 4 - Nº de servicios públicos disponibles en app móvil y Nº de iniciativas de innovación basadas en co-creación y participación ciudadana.

Medida 5 – Nº de Acuerdos de colaboración y convenios con entidades usuarias del servicio y Nº de robots software en producción.

Medida 6 – Nº de sistemas de información conectados a la plataforma y Nº de entidades conectadas a la plataforma.

Medida 7 – Nº de máquinas destinadas a infraestructura Cloud y m² de espacio físico destinado a infraestructura de Cloud.

Medida 8 – Nº de puestos de trabajo digital inteligente.

Medida 9 – Nº de entidades usuarias y servicios de seguridad del SOC.

De igual manera sucede con la siguiente plantilla que, se propone, debería quedar **integrada en una única herramienta:**

Plantilla alta de iniciativa



Plantilla utilizada para comunicar información detallada sobre los proyectos para **dar del alta en el EJE 2** de los Ministerios a la SGAD.

Información detallada sobre los proyectos, con hitos e indicadores personalizables.

- Categorización (Línea-Medida-Iniciativa)
- Descripción
- Estado
- Prioridad
- Fechas estimada y real
- Grado de avance
- Riesgos
- Importe Inicial
- Importe Retenido
- Importe Adjudicado (comprometido)



App (Excel)

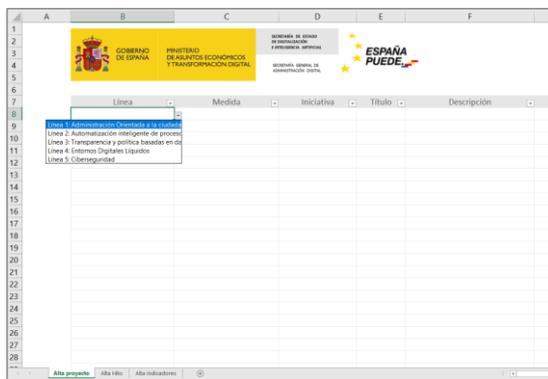
EJE 1

EJE 2

EJE 3

Utilizado por:

- **Jefes de Proyecto** – Reporte del avance de los proyectos
- **SGAD** – Seguimiento de los avances del EJE 1
- **SEDIA** – Fuente de información para alimentar su Cuadro de Mando



Entre las recomendaciones contenidas en este modelo de gobierno TO-BE, teniendo en cuenta las **necesidades de la SGAD,** se propone que los datos y la información recogida en ambas plantillas de Excel quede **integrado en otras herramientas.**

- ❖ La plantilla empleada para realizar el seguimiento de los proyectos del EJE 1 para la SGAD y la SEDIA se podrá integrar en el **Cuadro de Mando de la propia SGAD** para la realización del seguimiento de los KPIs.
- ❖ Y la plantilla utilizada para comunicar información detallada sobre los proyectos que dar de alta en el EJE 2 quedará integrada en el **Formulario** empleado por la Ud. TIC del Ministerio correspondiente.

Cuando de Mando SEDIA

Herramienta web hecha en Datalaia utilizada por la SEDIA para hacer el seguimiento de todas las medidas que son de su presupuesto.

Hace el seguimiento del cumplimiento de los hitos de cada medida, presupuestos, riesgos e indicadores específicos (los mismos indicadores que en la herramienta 'Plantilla de Reporte EJE 1').



Web (Datalaia)

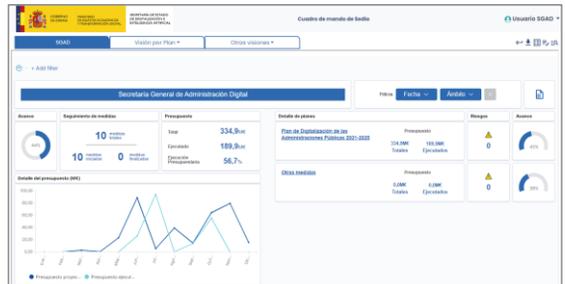
EJE 1

EJE 2

EJE 3

Utilizado por:

- **SEDIA** – Cuadro de mando para seguimiento de todas las medidas del EJE 1
- **SGAD** – Actualizan los datos del Plan directamente



Power BI

Herramienta de Microsoft utilizada para hacer seguimiento de los proyectos y para varios reportes que se envían de manera periódica.

Esta herramienta aún está en fase de desarrollo.



Web

EJE 1

EJE 2

EJE 3

Utilizado por:

- **Ministerios** – Reporte de ejecución, presupuesto y riesgos
- **PMO de gestión** – Gestión de proyectos, análisis de reportes
- **SGAD** – Análisis de reportes



Se encuentra configurado pero a la falta de los suficientes datos para nutrirlo.

De acuerdo al **modelo TO-BE** propuesto, **ambas herramientas** se consideran adecuadas para **integrar la información y realizar el seguimiento de proyectos del PDAP**.

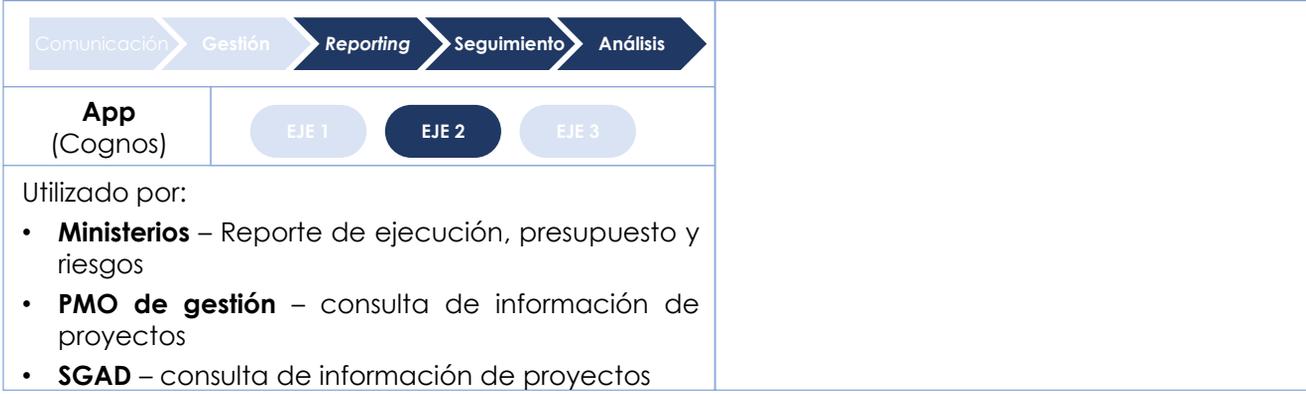
El **Cuadro de Mando** que emplea la SEDIA para el seguimiento de las medidas que son de su presupuesto recoge información para el análisis del Eje 1 y el **Power BI**, aún en desarrollo, proporcionarán un **amplio control sobre los tres Ejes del PDAP**.

Concretamente, como desarrollaremos a continuación, la configuración de un **Power BI** específico para los proyectos del **Componente 11 del PRTR** favorecerá su **supervisión** en línea con el marco establecido por las **Órdenes** del Ministerio de Hacienda y Función Pública (1030/2021 y 1031/2021).

Aún no está en uso

Cognos IBM (Piloto)

Se está haciendo un piloto con IBM para desarrollar una solución para que los Ministerios de las medidas del EJE 2 la utilicen para reportar sus datos.



 Sería recomendable **continuar con la configuración de este sistema** para completar tanto el reporte de información como la integración de los datos que la SGAD necesita manejar.

A modo de recopilación de las **mejoras propuestas en este modelo de gobierno TO-BE** destacan las siguientes:

- ❖ 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).
 - ✓ El **objetivo final** es tratar de **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 este sistema de PPM** propuesto para la SGAD.
- ❖ En el caso de los **proyectos del Eje 2**, en este **modelo TO-BE se propone** habilitar un **portal o canal de comunicación** en el que la SGAD pudiera **consultar los proyectos** que dan de alta los diferentes actores y sus grados de avance.
- ❖ Utilizar la herramienta de **Power BI** para realizar el seguimiento de las medidas (concretamente de las tres Inversiones del C11 que debe llevar a cabo la SGAD) en línea el marco normativo establecido por las Órdenes de Hacienda para el control y reporte del PRTR.
- ❖ **Automatizar la generación de informes**, por ejemplo, el informe justificativo de rechazo que debe realizar la PMO SGAD en el proceso de gestión de la Demanda Reactiva (en caso de no tener cabida la petición dentro del Eje 1), o el informe justificativo de rechazo en el subproceso de gestión de cambios (si la evaluación de la PMO no aprueba el cambio).
- ❖ **Esclarecer los agentes** que necesitan acceder a determinados sistemas, fuentes de información o herramientas para gestionar sus permisos.
- ❖ Se propone organizar **un Comité** más **estratégico** para realizar un seguimiento más exhaustivo de las **sinergias entre proyectos, planificaciones, riesgos globales de cada Eje**, etc., que facilite la gestión del Portfolio.
- ❖ **Optimizar el tratamiento de datos** automatizando parte de la extracción de información entre las diferentes herramientas.

3.6. Modelo de Indicadores

Para el **seguimiento de las Actuaciones** de cada Medida, se proponen **indicadores en 3 ámbitos** que permitan hacer el seguimiento completo de los mismos. Estos ámbitos de indicadores son:

Indicadores de
Gestión

Indicadores de
Resultado

Indicadores de
Impacto

La importancia de plantear los indicadores de manera general para todas las Actuaciones es para asegurar que sean **universales** a través de las diferentes Medidas de tal manera que se pueda hacer un **seguimiento agregado a nivel portfolio**. Esto no significa que los indicadores serán los mismo para todas las actuaciones, sino que **miden cosas análogas y que utilizan las mismas unidades**. Así también nos aseguramos que los indicadores **cubren todo el alcance de la actuación, desde al ámbito de gestión operativo, hasta el impacto de cada uno**.

Aquí explicamos cada ámbito más en detalle para entender las pautas de cada uno y su alcance de medición.

Indicadores de
Gestión

Los indicadores de gestión están pensados para medir la parte más **operativa** de cada actuación. Desde la ejecución presupuestaria hasta el nivel de avance de cada proyecto. Estos KPIs son esenciales para hacer el seguimiento a nivel portfolio y para los reportes de seguimiento de Medida.

Los indicadores de gestión se podrán controlar directamente en la herramienta de seguimiento del plan y deberá ser responsabilidad del Jefe de proyecto y de su equipo mantener estos indicadores actualizados.

Indicadores de
Resultado

Los indicadores de resultado son esencialmente **indicadores cuantitativos** relacionados directamente con el/los objetivo/s de cada Actuación. Estos indicadores ayudarán a analizar el éxito de cada Actuación y, de manera agregada, cada Medida.

Estos indicadores hacen parte del Plan de Gestión de Proyecto definido al inicio por los Responsables de la Medida en cuestión, así que el seguimiento y actualización de estos indicadores quedan a cargo de estos responsables así como el Jefe de proyecto.

Indicadores de
Impacto

Los indicadores de impacto pretenden hacer una **medición cualitativa del éxito** de cada medida y de sus objetivos. Muchos de estos indicadores necesitan una medición previa (antes de la puesta en marcha de la Actuación) y una medición posterior a la ejecución de la Actuación para evaluar el nivel de impacto y éxito de dicha Actuación.

El seguimiento de los indicadores de impacto es un poco más complejo y dilatado en el tiempo (ya que muchos se deben empezar antes y continuar después del final del proyecto), así que este seguimiento se debe hacer desde la SGAD para las actuaciones referentes al EJE 1 y mediante cada Ministerio o Entidad Local para los ejes 2 y 3.

En las tablas a seguir se presentan los KPIs propuestos en los 3 ámbitos para las Actuaciones de cada Medida. Para cada KPI se dice el tipo de indicador (número, porcentaje, tiempo) y la unidad asociada (mes, euros, coeficiente)

Línea de acción / Medida	Actuación	KPIs de Gestión	KPIs de Resultado	KPIs de Impacto
MEDIDA 1 App Factory (Servicio de factoría para el desarrollo de App)	Factoría de desarrollo de aplicaciones y servicios móviles	% de ejecución presupuestaria (%)	N° de Apps/proyectos desarrolladas - Inventario de Apps (#)	N° de descargas por App (# Google Play y Apple Store)
		N° de proyectos adjudicados (#)	% de ámbitos ministeriales con Apps desarrolladas (%)	Valoración y n° de valoraciones de la App (N° de estrellas y # de valoraciones para Google Play y Apple Store)
		N° de proyectos en desarrollo (#)	Coste medio por App/proyecto (€)	
		% de proyectos adjudicados en desarrollo (%)	Tiempo medio de desarrollo por App (Días)	
		N° de proyectos finalizados (#)	Servicios públicos disponibles en app móvil (#)	
		% de proyectos adjudicados finalizados (%)	N° de necesidades ministeriales inventariadas (#)	
		N° de FTEs dedicados (#)		
	Carpeta Ciudadana	% de ejecución presupuestaria (%)	N° de servicios incorporados (#)	N° de accesos mensuales a Carpeta (#/mes)
		N° de proyectos en desarrollo (#)	N° de servicios por Materia (#)	Incremento de accesos mes a mes (%)
		N° de proyectos finalizados (#)	Tiempo medio de desarrollo por servicio (Días)	N° de incidencias solucionadas por el Chatbot por al mes (#/mes)
		N° de FTEs dedicados (#)	N° de casos de uso automatizados con tecnología Chatbot (#)	N° de conversaciones exitosas del Chatbot al mes (#/mes)
				Evolución de las incidencias por el CAU en relación al Chatbot (% mes a mes)

Línea de acción / Medida	Nombre actuación	KPIs de Gestión	KPIs de Resultado	KPIs de Impacto
MEDIDA 2 Mejora de la experiencia de usuario de la ciudadanía	Racionalización de portales	% de ejecución presupuestaria (%)	Nº de portales analizados (#)	Evolución del nº de accesos a los portales intervenidos (%)
		Nº de proyectos adjudicados (#)	Nº de portales electrónicos consolidados (#)	Tiempo de permanencia en el portal (min)
		Nº de proyectos en desarrollo (#)	Coste medio por proyecto (€)	Evolución del tiempo de permanencia mes a mes (%)
		% de proyectos adjudicados en desarrollo (%)	Tiempo medio de proyecto en cada portal (Días)	% de uso de portales en otros idiomas (%)
		Nº de proyectos finalizados (#)	Nº de portales traducidos por plataforma PLATA (# y %)	Evolución de uso del portal con mediante elementos accesibles (% mes a mes)
		% de proyectos adjudicados finalizados (%)	Nº de portales con accesibilidad mejorada (# y %)	
		Nº de FTEs dedicados (#)	Cantidad de información buscada y recuperada mediante el nuevo sistema (Gb)	
	Administración en un clic	% de ejecución presupuestaria (%)	Coste medio por proyecto (€)	Promedio de descargas por App (#)
		Nº de proyectos adjudicados (#)	Nº de análisis y/o benchmark (#)	Nivel de uso de las APIs de descarga automática de notificaciones (% mes a mes)
		Nº de proyectos en desarrollo (#)	Servicios públicos disponibles en app móvil (# y %)	Evolución de uso del sistema FACe (% mes a mes)
		% de proyectos adjudicados en desarrollo (%)	Nº de APIs disponibles (#)	Evolución del tiempo de respuesta del sistema SIA (% mes a mes)
		Nº de proyectos finalizados (#)	Nº de mejoras implantadas en el sistema FACe	
		% de proyectos adjudicados finalizados (%)	Nº de mejoras implantadas en el sistema SIA	
		Nº de FTEs dedicados (#)		
	Atención Ciudadana 060	% de ejecución presupuestaria (%)	Nº de proyectos desarrollados (#)	Tiempo medio de respuesta 060 (min)
		Nº de proyectos adjudicados (#)	Nº de análisis y/o benchmark (#)	Evolución del tiempo de respuesta del 060 (%)
		Nº de proyectos en desarrollo (#)	Nº de casos de uso automatizados con tecnología Chatbot (#)	Nº de consultas al 060 (#)
		% de proyectos adjudicados en desarrollo (%)		Evolución del nº de consultas mes a mes (%)

Línea de acción / Medida	Nombre actuación	KPIs de Gestión	KPIs de Resultado	KPIs de Impacto
MEDIDA 2 Mejora de la experiencia de usuario de la ciudadanía	Atención Ciudadana 060	Nº de proyectos finalizados (#)		Nº de incidencias solucionadas por el Chatbot por al mes (#/mes)
		% de proyectos adjudicados finalizados (%)		Evolución de las incidencias por el CAU en relación al Chatbot (% mes a mes)
		Nº de FTEs dedicados (#)		
MEDIDA 3 GovTechLab (Laboratorio ciudadano de innovación tecnológica en la Administración)		% de ejecución presupuestaria (%)	Nº de iniciativas de innovación basadas en co-creación y participación ciudadana (#)	Nº de iniciativas derivadas del GovTechLab (#)
		Nº de proyectos adjudicados (#)		
		Nº de proyectos en desarrollo (#)		
		% de proyectos adjudicados en desarrollo (%)		
		Nº de proyectos finalizados (#)		
		% de proyectos adjudicados finalizados (%)		
		Nº de FTEs dedicados (#)		
Medida 4 Nuevo Modelo de Id. Digital	Puesta en funcionamiento del nuevo modelo de id. Digital	% de ejecución presupuestaria (%)	Nº de análisis y/o benchmark realizados (#)	% de adopción del nuevo modelo de id. Digital (%)
		Nº de FTEs dedicados (#)	Nº de licitaciones adjudicadas (#)	
		Nº de pliegos realizados (#)	Nº de proyectos desarrollados (#)	
			Nº de iniciativas de innovación basadas en co-creación y participación ciudadana (#)	
			Servicios públicos disponibles en app móvil (# y %)	
	Actualización en infraestructura de Cl@ve	% de ejecución presupuestaria (%)	Nº de proyectos desarrollados (#)	Nº de organismos de la DGP beneficiados (# y % del total)
Nº de proyectos adjudicados (#)		Coste medio por proyecto (€)		

Línea de acción / Medida	Nombre actuación	KPIs de Gestión	KPIs de Resultado	KPIs de Impacto
Medida 4 Nuevo Modelo de Id. Digital	Actualización en infraestructura de Cl@ve	Nº de proyectos en desarrollo (#)	Tiempo medio de desarrollo por proyecto (Días)	
		% de proyectos adjudicados en desarrollo (%)	Nº de infraestructuras actualizadas (#)	
		Nº de proyectos finalizados (#)		
		% de proyectos adjudicados finalizados (%)		
		Nº de FTEs dedicados (#)		
Medida 5 Servicio de automatización Inteligente	Automatización y robotización de procesos inteligentes	% de ejecución presupuestaria (%)	Nº de acuerdos de colaboración y convenios con entidades usuarias del servicio (#)	Tiempo medio ahorrado por proceso (min)
		Nº de proyectos adjudicados (#)	Nº de robots software en producción (#)	Nº de FTEs liberados (#)
		Nº de proyectos en desarrollo (#)	Nº de procesos automatizados (#)	Coste ahorrado medio por proceso automatizado (€)
		% de proyectos adjudicados en desarrollo (%)	% de ámbitos ministeriales (u organismos) con procesos automatizados (%)	
		Nº de proyectos finalizados (#)	Tiempo de desarrollo por proyecto (días)	
		% de proyectos adjudicados finalizados (%)		
		Nº de FTEs dedicados (#)		
	Tramitación de procedimientos inteligente (E-procurement)	% de ejecución presupuestaria (%)	Nº de procedimientos digitalizados (#)	Coste ahorrado medio por procedimiento digitalizado (€)
		Nº de proyectos adjudicados (#)		Nº de contrataciones públicas hechas por la nueva herramienta (#)
		Nº de proyectos en desarrollo (#)		Reducción del tiempo de espera del procedimiento (Días)
		% de proyectos adjudicados en desarrollo (%)		
		Nº de proyectos finalizados (#)		
		% de proyectos adjudicados finalizados (%)		
		Nº de FTEs dedicados (#)		

Línea de acción / Medida	Nombre actuación	KPIs de Gestión	KPIs de Resultado	KPIs de Impacto
Medida 6 Gestión e intercambio transparente de datos	Construcción de la plataforma del Dato	% de ejecución presupuestaria (%)	Tiempo hasta puesta en marcha de plataforma del Dato (meses)	Nº de accesos a la plataforma de datos compartidos (#/mes)
		Nº de FTEs dedicados (#)	Nº de FTEs dedicados para el mantenimiento de la plataforma (#)	Nº de datos compartidos en la plataforma (#/mes)
		Nº de proyectos/cuadros de mando adjudicados (#)	Nº de publicaciones hechas sobre datos compartidos (#)	Cantidad de datos compartidos (Mb)
		Nº de proyectos en desarrollo (#)	Nº de sistemas de información conectados a la plataforma (#)	Nº de veces se referencia la plataforma en publicaciones (#)
		% de proyectos adjudicados en desarrollo (%)	Nº de entidades conectadas a la plataforma (#)	
		Nº de proyectos finalizados (#)	Nº de cuadros de mando implementados/operativos (#)	
	Desarrollo de nuevos servicios en la Plataforma de Intermediación de datos	% de ejecución presupuestaria (%)	Nº de servicios disponibles la Plataforma (#)	Nº de accesos a cada servicio nuevo de la plataforma (#)
		Nº de proyectos adjudicados (#)	Nº de nuevos servicios en la Plataforma (#/mes)	% de ámbitos ministeriales con datos compartidos (%)
		Nº de proyectos en desarrollo (#)		% de ámbitos ministeriales que utilizan datos compartidos por otros (%)
		% de proyectos adjudicados en desarrollo (%)		Tiempo ahorrado para conseguir datos entre organismos (días)
		Nº de proyectos finalizados (#)		
		% de proyectos adjudicados finalizados (%)		
	Evolución de los almacenes de datos de la SGAD	Nº de FTEs dedicados (#)		
		% de ejecución presupuestaria (%)	Nº de cuadros de mando implementados/operativos (#)	Ampliación de la capacidad de la nueva plataforma (Gb)
		Nº de proyectos en desarrollo (#)	% de información migrada a la nueva plataforma (%)	
		Nº de proyectos finalizados (#)	% de cuadros de mando SGAD migrados a la nueva plataforma (%)	
		Nº de FTEs dedicados (#)		

Línea de acción / Medida	Nombre actuación	KPIs de Gestión	KPIs de Resultado	KPIs de Impacto
Medida 6 Gestión e intercambio transparente de datos	Informes de la AGE	% de ejecución presupuestaria (%)	Nº de bases de datos/cuadros de mando disponibles (#)	
		Nº de proyectos adjudicados (#)		
		Nº de proyectos en desarrollo (#)		
		% de proyectos adjudicados en desarrollo (%)		
		Nº de proyectos finalizados (#)		
		% de proyectos adjudicados finalizados (%)		
		Nº de FTEs dedicados (#)		
Medida 7 Servicio de infraestructuras cloud	Evolución del CDP de El Escorial	% de ejecución presupuestaria (%)	Nº de máquinas destinadas a infraestructura cloud (#)	% de capacidad cloud utilizada (% mes a mes)
			Espacio físico destinado a infraestructura de cloud (m2)	
	Evolución del CDP de Las Rozas	% de ejecución presupuestaria (%)	Nº de máquinas destinadas a infraestructura cloud (#)	% de capacidad cloud utilizada (% mes a mes)
			Espacio físico destinado a infraestructura de cloud (m2)	
	Evolución del CDP de la Moncloa	% de ejecución presupuestaria (%)	Nº de máquinas destinadas a infraestructura cloud (#)	% de capacidad cloud utilizada (% mes a mes)
			Espacio físico destinado a infraestructura de cloud (m2)	
	Potenciación de la Nube privada	% de ejecución presupuestaria (%)	Nº de máquinas destinadas a infraestructura cloud (#)	% de capacidad cloud utilizada (% mes a mes)
		Nº de pliegos realizados (#)	Espacio físico destinado a infraestructura de cloud (m2)	
Medida 8 Puesto de Trabajo Inteligente	Puesto de Trabajo de nueva generación	Nº de FTEs dedicados (#)	Nº de puestos de trabajo digital inteligente (#)	Nivel de ocupación de las oficinas (%)
		Nº de pliegos realizados (#)	Nº de licencias adquiridas de escritorio virtual u otros (#)	
		% de ejecución presupuestaria (%)	Nº de portátiles suministrados (#)	
			Nº de monitores suministrados (#)	

Línea de acción / Medida	Nombre actuación	KPIs de Gestión	KPIs de Resultado	KPIs de Impacto
Medida 9 Centro de Operaciones de Ciberseguridad	Centro de Operaciones de Ciberseguridad de la AGE y sus OOPP (COCS)	Nº de FTEs dedicados en cada ámbito (#)	Nº de entidades usuarias y servicios de seguridad del SOC (#)	· Ámbito 1 - Prevención
		Nº de pliegos realizados en cada ámbito (#)	Nº de FTEs dedicados para el mantenimiento de la plataforma (#)	Nº de actuaciones preventivas por el SOC (#)
		% de ejecución presupuestaria por ámbito (%)	Nº de usuarios AGE adscritos al servicio (#)	Nº de pruebas de seguridad realizadas (#)
			N1 de jornadas de formación impartidas (#)	Nº de sesiones de capacitación y/o concienciación (#)
				Nº de personas que han hecho alguna sesión de capacitación y/o concienciación (#)
				· Ámbito 2 - Protección
				Nº de servicios activos (#)
				· Ámbito 3 - Detección
				Nº de provisiones de sistemas EDR (#)
				Nº de incidentes de seguridad detectados (# y #/mes)
				· Ámbito 4 - Gestión y Respuesta
				Nº de análisis realizados (#)
				Nº de copias de seguridad realizadas (#)
				· Ámbito 5 - Asesoramiento
	Adaptación al ENS y conformidad de los servicios prestados por la SGAD con el ENS	Nº de FTEs dedicados (#)	Nº de organismo adaptados / certificados (#)	Nº de personas que han hecho alguna formación impartida (#)
	Adaptación al ENS y conformidad de los servicios prestados por la SGAD con el ENS	% de ejecución presupuestaria (%)	Nº de herramientas y servicios de soporte disponibles (#)	Nº de organismos en que al menos una persona ha hecho la formación (#)

Línea de acción / Medida	Nombre actuación	KPIs de Gestión	KPIs de Resultado	KPIs de Impacto
	Adaptación al ENS y conformidad de los servicios prestados por la SGAD con el ENS	Nº de FTEs dedicados (#)	Nº de organismo adaptados / certificados (#)	Nº de personas que han hecho alguna formación impartida (#)
% de ejecución presupuestaria (%)		Nº de herramientas y servicios de soporte disponibles (#)	Nº de organismos en que al menos una persona ha hecho la formación (#)	
Nº de proyectos en desarrollo (#)		Nº de jornadas de formación impartidas (#)	Resultado de las autoevaluaciones. Antes y después del trabajo de adaptación	
Nº de proyectos finalizados (#)			% de organismos de la AGE certificados (%)	
			% de otros organismos certificados (%)	

3.7. Gestión económica y financiera

En este apartado se analiza el **modelo de gestión presupuestaria del Plan de Digitalización de Administraciones Públicas**, así como el control y seguimiento financiero de su ejecución, para determinar aquellos aspectos más esenciales que se deben plasmar en el **modelo de gobierno TO-BE**.

En primer lugar, se plantea la gestión presupuestaria del PDAP. Si bien, cabe destacar que en su planificación inicial se estimaron unas cuantías que posteriormente debieron adaptarse a consecuencia de la aprobación de los fondos **Next Generation** y la elaboración del **PRTR**. Como se ha ido explicando a lo largo del documento el PDAP se encuentra contemplado en el **Componente 11 del PRTR en las Inversiones 1,2 y 3**.

La inversión total estimada entre los 3 Ejes del plan asciende a **3.165M€**, cuando en el PDAP viene reflejado **2.500M€**. Cada uno de los ejes conlleva una inversión específica.

C11.11 – Eje 1		Modernización de la Administración General del Estado	
Coste	PRTR – 960 M€	PDAP – 960 M€	
Metodología de Coste	Se han calculado los costes mediante una revisión de los precios unitarios de las soluciones de mercado que desarrolla la inversión, atendiendo al valor de mercado y a los servicios objetivos de transformación. Los costes se han calculado en base a las líneas de actuación del plan: <ul style="list-style-type: none"> • Administración orientada al ciudadano • Operaciones inteligentes • Gobierno del dato • Infraestructuras digitales • Ciberseguridad 		
C11.12 – Eje 2		Proyectos tractores de digitalización de la AGE	
Coste	PRTR – 1205 M€	PDAP – 1040M€	
Metodología de Coste	Se han calculado los costes mediante una revisión de los precios unitarios de las soluciones de mercado que desarrolla la inversión, atendiendo al valor de mercado y a los servicios objetivos de transformación. Los costes se han calculado en base a las líneas de actuación del plan: <ul style="list-style-type: none"> • Transformación digital de Sanidad – 170 M€ • Transformación digital de Justicia - 410 M€ • Transformación digital de Empleo - 170 M€ • Transformación digital Inclusión, SS y Migraciones - 215 M€ • Plan Digitalización Consular - 110 M€ • Lanzadera de proyectos tractores -130 M€ 		
C11.13 – Eje 3		Proyectos tractores de digitalización de la AGE	
Coste	PRTR – 1000 M€	PDAP – 600M€	
Metodología de Coste	Se han calculado los costes mediante una revisión de los precios unitarios de las soluciones de mercado que desarrolla la inversión, atendiendo al valor de mercado y a los servicios objetivos de transformación. Los costes se han calculado en base a las líneas de actuación del plan: <ul style="list-style-type: none"> • En esta inversión se abordarán proyectos que contarán con la misma metodología de cálculo de los costes de la Inversión 1. • Los proyectos de las CCAA y EELL se realizarán iniciativas que se enmarcan en las líneas de actuación que 		

El seguimiento económico del PRTR lo asume la **Autoridad de control del Mecanismo para la Recuperación y Resiliencia** que corresponde a la **IGAE** con las actuaciones derivadas del diseño y ejercicio del control de los fondos que se exijan por la normativa europea, asumiendo la coordinación de los controles asignados a cualquier otro órgano de control estatal.

Como se ha mencionado anteriormente, se está desarrollando una herramienta para cargar los datos de seguimiento del PRTR tanto económicos como de los objetivos e hitos.

Por otro lado, la SGAD ha estado reportando a la SEDIA el **seguimiento económico-financiero de los proyectos del Eje 1** del PDAP, agrupándolo en el Cuadro de Mando de la SEDIA.

La **PMO** informa a la dirección económico-financiera que se pone en contacto con los jefes de proyecto para solicitar la información que luego se envía a la PMO de la SEDIA y lo integra en el CdM.

La SGAD rellena un formulario Excel con los avances económico-financieros de cada una de las actividades de las medidas del PDAP.

Se completan 3 ámbitos:

- 1 **Detalle de actividades:** se completa información económico-financiera de cada una de las actividades (hitos y subhitos) de las medidas.

Fecha de inicio	Fecha Fin	Presupuesto asociado	Instrumento de ejecución
-----------------	-----------	----------------------	--------------------------

- 2 **Ejecución presupuestaria:** detalle de la información del proyecto relativa a la planificación mensual del presupuesto.

Presupuesto	2021											TOTAL
	Q1		Q2			Q3			Q4			
	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	

- 3 **Detalle de los objetivos / metas:** cumplimentación de la información relativa a los indicadores asociados a la medida.

Por otro lado, desde la Subsecretaría del Ministerio de asuntos económicos y Transformación Digital, a través del Gabinete de la SGAD se envía un formulario Excel a contratación de la SGAD quien rellena los campos, éstos lo remiten a la PMO para su revisión y actualización a Word.

Estos dos documentos son enviados al Subdirector de Planificación y Gobernanza de la Administración Digital que los remite al Gabinete de la Subsecretaría.

Esta documentación que se pide no tiene una periodicidad establecida la solicitan cada uno o dos meses y se trata de información económico-financiera.

REFORMAS / INVERSIONES		UNIDAD RESPONSABLE	INSTRUMENTO		ESTADO ACTUAL	UNIDAD EJECUTORA
PRESUPUESTO		ESTADO CONTABLE 2021			COMENTARIOS	
2021	TOTAL 2021-2023	Fase RC	Fase D	Expectativa Ejecución (*)		

3.7.1 Seguimiento de la ejecución presupuestaria PDAP-PRTR

Como se ha puesto de manifiesto a lo largo del proyecto, el marco normativo que rige el seguimiento y el reporte de proyectos lo introdujeron las **OMHFP/1030/2021** y **OMHFP/1031/2021**. Este nuevo escenario afecta al seguimiento de los proyectos del PDAP en la medida en que sus iniciativas quedan incluidas en la I1, I2 e I3 del C11.

Con la finalidad última de evitar la duplicidades de medios y esfuerzos, se propone elaborar un seguimiento específico de las medidas de dicho componente, cuya supervisión es responsabilidad de la SGAD.

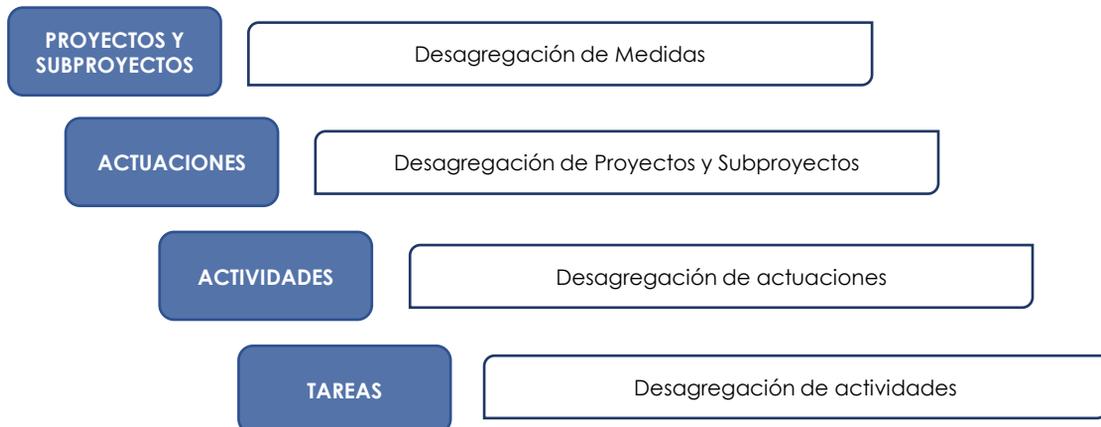
Para ello, se han seguido como **fases** las siguientes:

- 1 **Establecer equivalencias entre PDAP y PRTR** dado que los 3 Ejes (PDAP) se traducen en las 3 Inversiones del C11 (I1, I2, I3). Para ello, se han acordado estas correspondencias entre planes:

EQUIVALENCIAS PDAP-PRTR	
PDAP	PRTR
EJES	PROYECTOS
MEDIDAS PDAP	LÍNEAS DE ACCIÓN PRTR
SUBMEDIDAS, INICIATIVAS Y PROGRAMAS	ACTUACIONES PRTR
HITOS	HITOS Y OBJETIVOS (HyO) PRTR

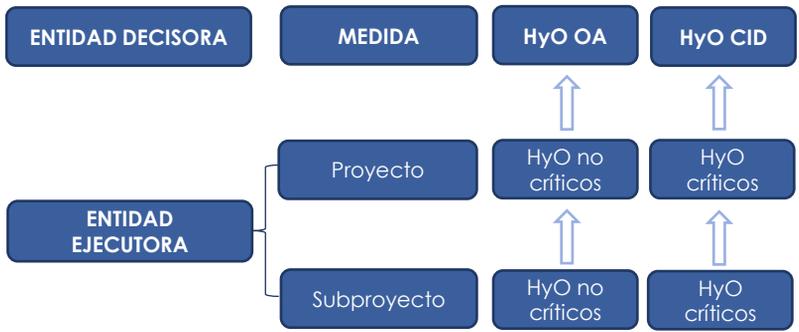
- 2 En segundo lugar, **realizar la planificación operativa de Proyectos y Subproyectos** de las Medidas (Inversiones) del C11 (concretamente del Eje 1/I1), así como el **desglose** de niveles recogido en las Órdenes Ministeriales, y de sus correspondientes HyO críticos/no críticos.

Para ello, se realiza una **primera iteración** entre los diferentes niveles, eso es, identificación de proyectos, subproyectos, actuaciones, actividades, tareas y líneas de acción (como elemento clave de correlación entre medidas del PDAP y conceptos PRTR), que sigue esta estructura:



A continuación se recoge de forma esquemática las equivalencias entre los HyO (HyO CID, OA y sus HyO críticos/no) para identificar aquellos eventos imprescindibles en la ejecución de las medidas.

- De los **HyO CID** se derivan Hitos Críticos que ponen en riesgo su cumplimiento.
- De los **OA (Operational Arrangements)** derivan Hitos no críticos.



Una vez trazados los distintos niveles en los que se subdividen las 3 Inversiones (Ejes) y los hitos esenciales de cara al seguimiento y reporte de los proyectos en el marco PRTR, la información se ha estructurado en unas plantillas de Excel con la finalidad última de alimentar la herramienta Power BI, aún en desarrollo.

A continuación se recogen ilustrativos (aportados como anexo) que ejemplifican la planificación operativa en cuestión y que resultará en un cuadro de mando específico para los indicadores del PRTR

CODIGO DE PROYECTO	NOMBRE PROYECTO	LÍNEA DE ACCIÓN	LISTADO ACTUACIONES PARA GUIAR LOS HYOC	CODIGO HYO DE PROYECTO	DESCRIPCION HYO DE PROYECTO	Ilustrativos				
C11.101.P01	Transformación Digital de la AGE	App Factory (Servicio de factoría para	Factoría de desarrollo de aplica	C11.101.P01.HTC01	Adjudicación proyectos para la factoría de desarrollo					
C11.101.P01	Transformación Digital de la AGE	App Factory (Servicio de factoría para	Factoría de desarrollo de aplica	C11.101.P01.HTC02	Finalización de la ejecución de proyectos de la factoría de d	C11.101.HTC02				
C11.101.P01	Transformación Digital de la AGE	App Factory (Servicio de factoría para	Carpeta Ciudadana	C11.101.P01.HTC03	Adjudicación licitación contratos basados en AM 26 para Car	C11.101.OBC02				
C11.101.P01	Transformación Digital de la AGE	App Factory (Servicio de factoría para	Carpeta Ciudadana	C11.101.P01.HTC04	Finalización de la ejecución del contratos basados en AM 26	C11.101.HTC02				
C11.101.P01	Transformación Digital de la AGE	Mejora de la experiencia de usuario	Racionalización de portales	C11.101.P01.HTC05	Firma del encargo para definición de líneas de actuación y c	C11.101.OBC02				
C11.101.P01	Transformación Digital de la AGE	Mejora de la experiencia de usuario	Racionalización de portales	C11.101.P01.HTC06	Finalización ejecución del encargo para definición de líneas	C11.101.HTC02				
C11.101.P01	Transformación Digital de la AGE	Mejora de la experiencia de usuario	Administración en un clic	C11.101.P01.HTC07	Firma del encargo para definición de líneas de actuación y c	C11.101.OBC02				
C11.101.P01	Transformación Digital de la AGE	Mejora de la experiencia de usuario	Administración en un clic	C11.101.P01.HTC08	Finalización ejecución del encargo para definición de líneas	C11.101.HTC02				



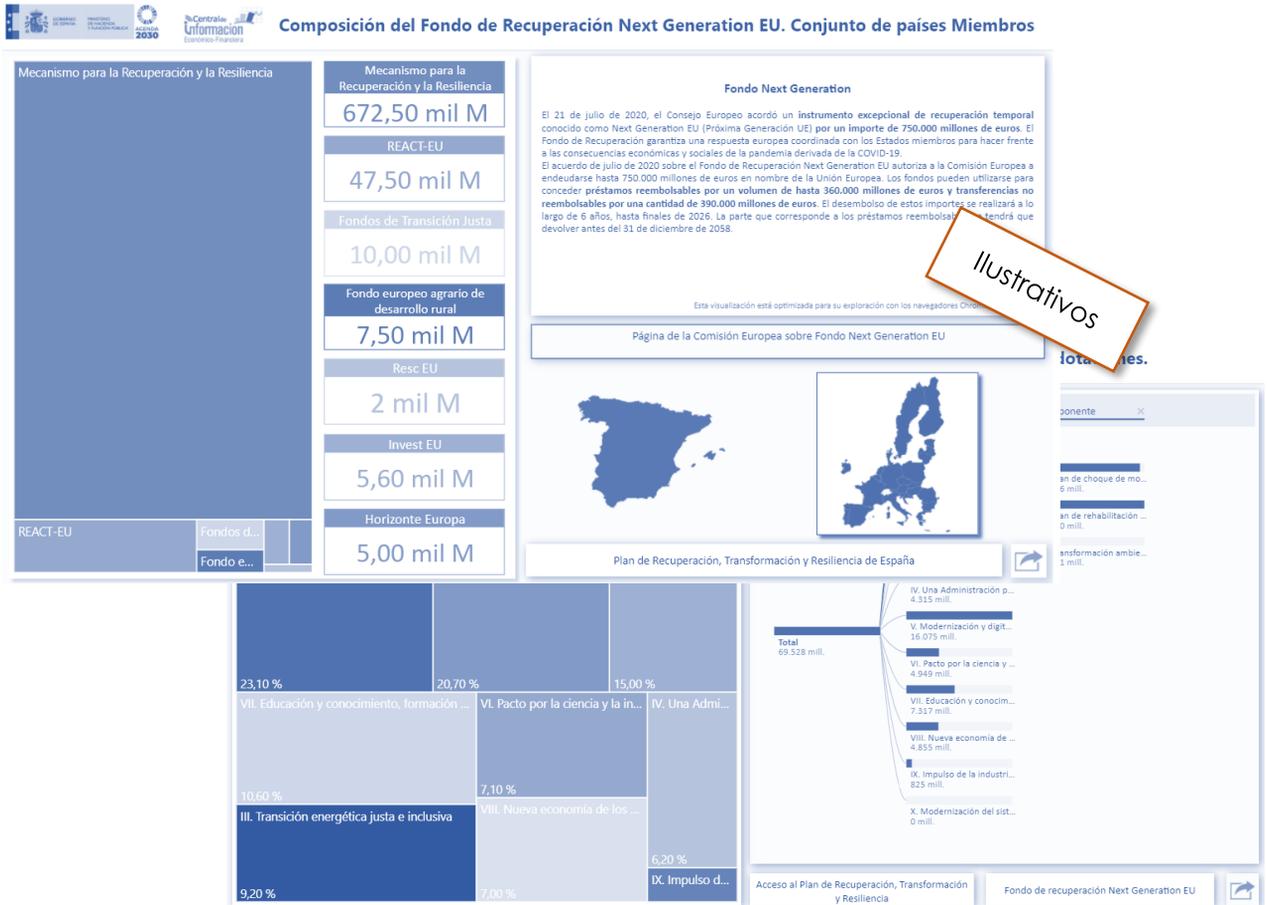
Indicadores PRTR_SGAD

Este modelo de gobierno TO-BE sostiene que la clave de identificar estos indicadores y de mantener un control específico de los proyectos según el marco del PRTR es **lograr un completo seguimiento** de todos los proyectos que están bajo la supervisión de la SGAD para **evitar duplicidades y optimizar los recursos**.

3

En tercer lugar, la recopilación de estos datos se traducirá en el **desarrollo de la PoC** y de su actualización (Entregable 11) en la herramienta **Power BI**, la cual muestra a simple vista los **avances, el porcentaje de ejecución o la información presupuestaria y contable** del nivel de desagregación escogido (Medida, Proyecto, línea de acción, etc.).

Para ello, en la fase anterior se ha acordado con la SGAD la **metodología adoptada** que permita mostrar los **porcentajes de avance** de las medidas en las que se traduce el C11. De modo que, por un lado, se recopilan **datos sobre el cumplimiento de los hitos** y, por el otro, sobre la **información contable** que corresponde a cada uno de ellos.



Ilustrativos

04

Conclusiones

4.1. Conclusiones

En este apartado de se presentan las **conclusiones del modelo de gobierno TO-BE** extraídas del análisis realizado. Se **estructuran según los ámbitos** que han articulado este estudio:

- **Estratégico**
- **Gobernanza y seguimiento**
- **Medición e indicadores**
- **Herramientas**

Estratégico:

Del ámbito estratégico hay que tener en cuenta los 3 planes presentados y que constituyen el marco de actuación del PDAP.



Se destaca nuevamente que, en un primer momento, se desarrolló el **Plan España Digital 2025**, después el **PDAP** que nos compete que, por último, se integró en el **PRTR**. Este aspecto hace que el seguimiento y la gobernanza se complejicen debido a la diferencia de agentes que intervienen en cada uno de los planes y los diferentes criterios y objetivos marcados en cada uno de ellos.

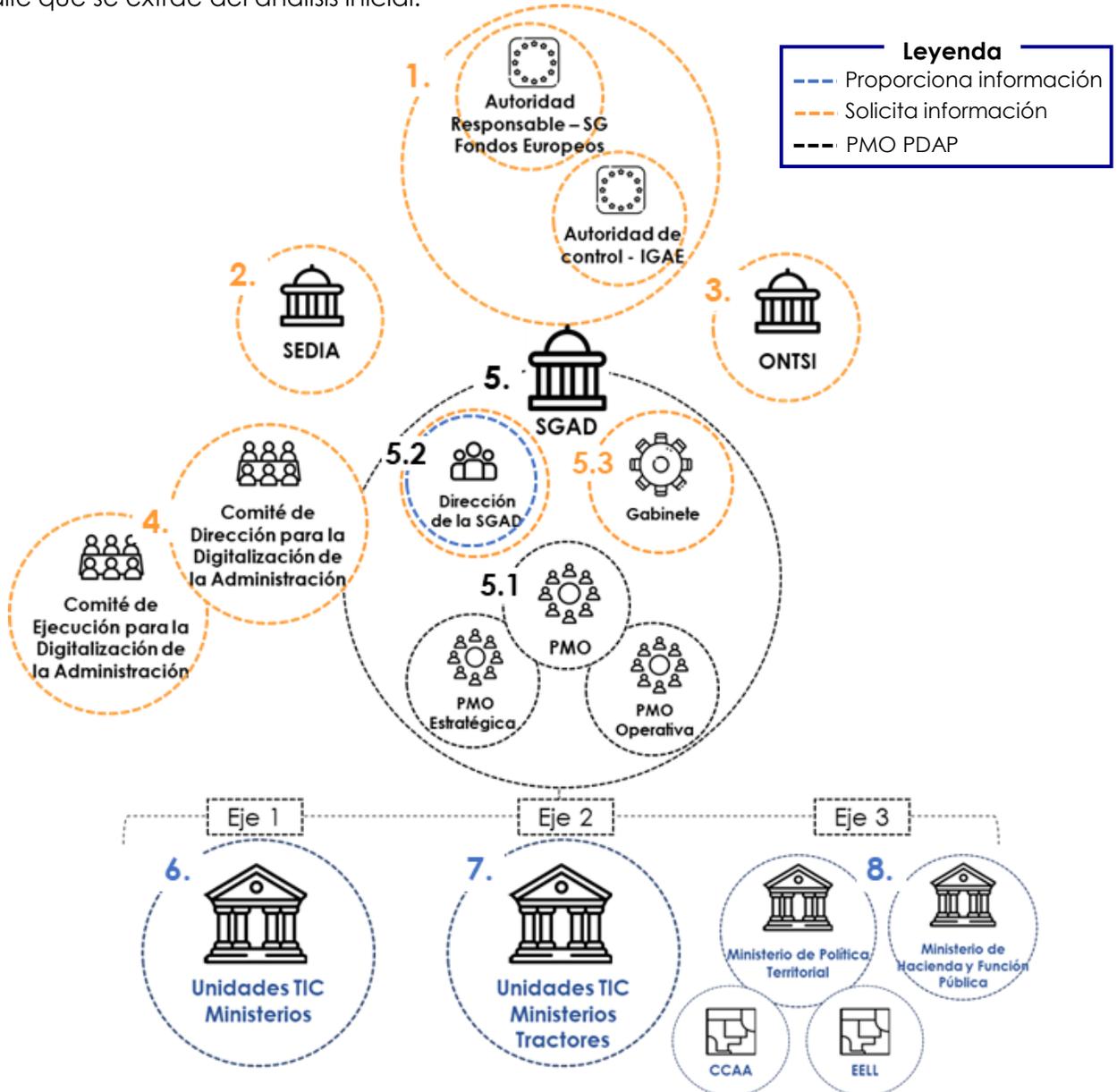
Como conclusiones principales que se extraen del estudio de los planes:

- 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.
- El **PRTR, con las dos órdenes ministeriales publicadas, marcan el reporte estatal** que se deberá hacer, por lo que parece que éste debería ser similar al modelo que se plantee a la hora de desarrollar el TO-BE del modelo de gobernanza del PDAP.
- 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.

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.

Gobernanza y Seguimiento:

A continuación se resumen los agentes que intervienen en los planes con el consecuente detalle que se extrae del análisis inicial:



1. SG FONDOS EUROPEOS-IGAE: El reporte del PRTR se realizará a través de la **herramienta COFFEE** que, a día de hoy, sigue en desarrollo. Las órdenes ministeriales publicadas marcan cómo se deberá hacer el seguimiento y a qué nivel.

2. SEDIA: Se reporta la **información económica de los hitos y subhitos** que ha definido la SGAD mensualmente, por el momento no se tiene pensado hacer el seguimiento de más ejes.

3. ONTSI: Será el encargado de la **Plataforma 2025** por lo que se deberá informar de la manera que el ONTSI defina acerca de la totalidad del PDAP.

4. COMITÉS PDAP: Se trata de los Comités que marca el PDAP para el seguimiento y el gobierno del plan, no obstante **no se encuentran en funcionamiento actualmente**.

5. SGAD: Dentro de la SGAD actúan diversos agentes: **5.1. PMO:** se encarga del **seguimiento del PDAP**, teóricamente se encuentra dividida en PMO estratégica y operativa, no obstante en el trabajo diario esta diferenciación no es reseñable. El seguimiento del Eje 1 se encuentra bastante

avanzando, el del Eje 2 se acaba de comenzar a definir los proyectos (Hitos) y el Eje 3 no ha comenzado.

5.2. Dirección de la SGAD: solicita y proporciona información a la PMO. La Solicitud de esta información se realiza con el objetivo de hacer el seguimiento del eje 1 del plan y asimismo, se proporciona información económico-financiera a la PMO para completar la información que les solicitan otros agentes externos.

5.3. Gabinete: solicita información con el **objetivo de informar al Director General** de la SGAD.

6. Unidades TIC de los Ministerios: informan a la SGAD en la **solicitud de proyectos que necesitan**, pero es la SGAD quien los ejecuta. Para conocer el seguimiento de estos proyectos del Eje 1 deberá solicitar a los jefes de proyecto de la SGAD la información respecto al estado y seguimiento de los mismos.

7. Unidades TIC de Ministerios Tractores: relativo a este eje de actuación, los Ministerios con proyectos tractores deberán informar de los **proyectos que llevarán a cabo** y posteriormente del **seguimiento de los mismos**.

8. Ministerio de Política Territorial y Ministerio de Hacienda y Función Pública: por último, el eje 3, que no se ha comenzado a ejecutar en su totalidad, está coordinado por el Ministerio de Política Territorial y el Ministerio de Hacienda y Función Pública, por el momento no se han dado directrices acerca de cómo se va a ejecutar el seguimiento de este Eje.

De la totalidad de la relación de gobernanza y seguimiento que mantiene la SGAD con los agentes tanto internos como externos queda patente que **es necesario estandarizar la solicitud de información y la recepción de la misma**, puesto que estos agentes van a tener que reportar a otros organismos de la AGE, por lo que es importante que esa información sea lo más parecida entre unos y otros para que no resulte un trabajo extraordinario.

Asimismo, **se deben marcar los plazos de reporte y los agentes que reportan y solicitan claramente**, para prevenir la solicitud de información y la explotación de la misma.

Medición e indicadores:

En cuanto al seguimiento y los indicadores definidos para ese seguimiento, cabe **distinguir los KPI'S** (para en los que se puede observar la correlación con sus medidas correspondientes en el siguiente Excel) 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.

a) KPI's:



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 Iniciativa	H: Interconexión de las plataf	Las Aministr
Espectro preparado para 5G	100%			20 Servicios públicos disponi		O: A adjudicación de proyectos	900 Millones
Población con competencias digitales básicas	80%			200 Casos de uso automatiz		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. Lanzamien		
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. Redacció		
Aumento de la producción audiovisual en E	30%		01.03. Redacc	01.03. Lanzam	04. Aprobació		
Empresas que usan IA y Big Data	25%		01.04. Aprobc	01.04. Ejecuci	05. Publicació		
Carta nacional sobre derechos digitales	sí		01.05. Publica	01.05. Redacc	06. Adjudicac		

En el Excel recientemente señalado en primer lugar, sobre los KPI's, se recoge la totalidad de indicadores, en el caso de **España 2025 las metas marcadas**, para el **PDAP tanto las metas asociadas a cada medida como los hitos y subhitos**.

b) Indicadores PRTR:

En el segundo Excel (aportado entre la documentación anexada) donde se recoge la información del **PRTR se indican los hitos y los objetivos** de cada inversión. De igual forma, se presenta la información necesaria para la configuración de su **monitorización en la herramienta de Power BI**, tal y como se recomienda en presente documento TO-BE.

A partir de ambos análisis se concluye lo siguiente:

- **Según los hitos y subhitos** establecidos para **el Eje 1 se pueden las actuaciones** en las que se descompone el proyecto único de Transformación Digital de la AP con sus respectivos Hitos, que a su vez alimentan los Hitos Críticos y no Críticos definidos a nivel proyecto.
- En los niveles de especificidad, el **PRTR demanda una cantidad de Objetivos e Hitos mucho más concreta que ninguno de los planes**, con su agregación se pueden completar las metas que se han marcado para el PDAP y posteriormente para el Plan España 2025.
- **Se deben definir los proyectos, actividades y actuaciones de los Ejes 2 y 3** para poder definir los HyO de los mismos y poder realizar la agregación del Eje 1.
- **Los Hitos y Subhitos** definidos para la SEDIA en su Cuadro de Mando **deben ser revisados para atender exactamente a la definición de las órdenes ministeriales del PRTR**.
- Se recomienda mantener un **control por separado** de los proyectos, Hitos Críticos/no Críticos y de las actuaciones y sus correspondientes hitos en la nomenclatura y marco de reporte de las Órdenes del MHPF (C11).
- Para ello, se propone realizar el desarrollo y actualización de la PoC (Entregable 11) sobre un **cuadro de mando en la herramienta Power BI** donde se contemplen los **hitos** mencionados y se pueda realizar el **seguimiento específico de sus avances**.

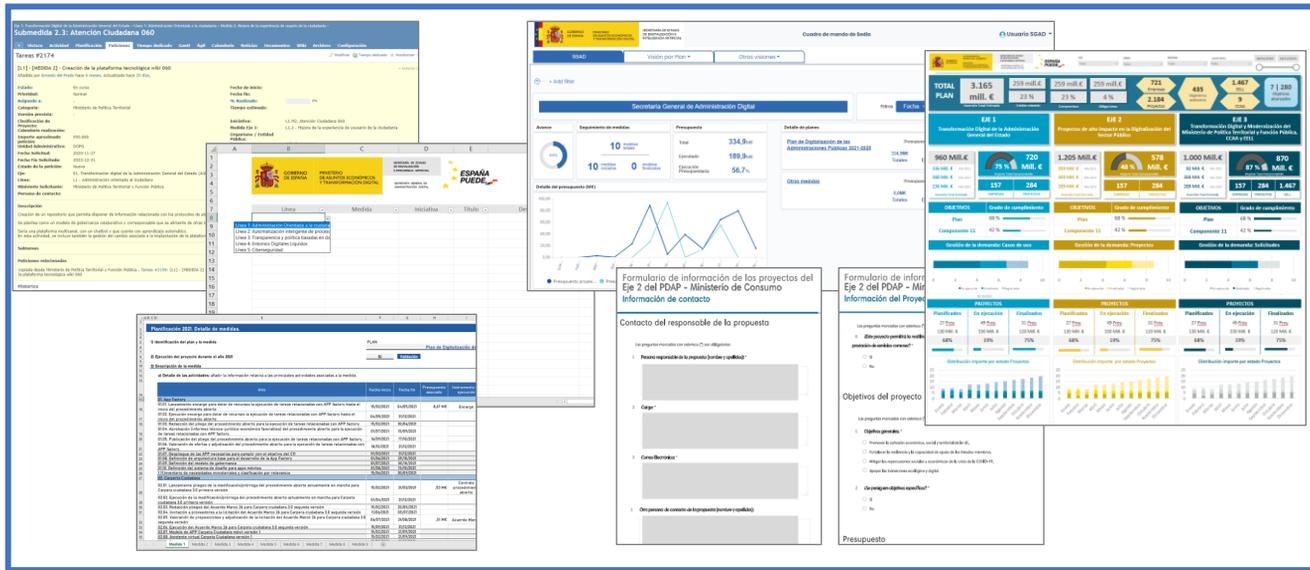
Herramientas:

En último lugar, se presentan las conclusiones halladas en lo que respecta a las **herramientas utilizadas en todo el proceso de seguimiento del Plan** (en su Comunicación, Gestión, Reporting, Seguimiento y Análisis), y sobre las que este **modelo de gobierno TO-BE realiza ciertas recomendaciones y mejoras**:

- **Redmine** – A integrar en una única herramienta.
- **FORMA** – A integrar, mediante formularios web, en una única herramienta.
- **Excel** – Clave para recopilar e integrar los datos en una única herramienta.
- **Cuando de Mando de la SEDIA** – A continuar desarrollando.
- **Power BI** – Se propone desarrollar en la PoC.
- **Cognos IBM** – Se está haciendo un piloto para utilizar esta herramienta para reporte.

Herramientas:

A estas herramientas empleadas en todo el proceso de **seguimiento del Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas**, se les añadirá **CoFEE** que se trata de la herramienta de seguimiento del PRTR, aún en desarrollo:



En relación a las herramientas **este modelo de gobierno TO-BE** concluye que sería necesario:

- **Unificar la información y automatizar parte de su extracción** entre los diferentes sistemas, evitando así tener que dedicar numerosos recursos en la cumplimentación de la información en cada una de las herramientas.
- Concretamente, se **recomienda 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). Así como tratar de **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 este sistema de PPM** propuesto para la SGAD.
- Finalmente, se concluye que sería beneficioso para la gestión y supervisión que realiza la SGAD de los planes en su conjunto, la creación de **un Comité estratégico** para realizar un seguimiento más exhaustivo de las **sinergias entre proyectos, planificaciones, riesgos globales de cada Eje**, etc., que facilite la gestión del Portfolio.
- Así como la generación de **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).

Finalmente, se sugiere emplear el **Business Case** (Entregable 7) como una oportunidad para presentar un análisis sobre los **beneficios** que conllevaría para la SGAD aplicar este **modelo de gobierno TO-BE propuesto**, identificando mejoras con respecto a la **situación reflejada en el AS-IS** realizado.



Modelo de Gobierno TO BE