



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

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

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

© European Union, 2025



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

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

**Directorate-General for Structural Reform Support**

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

- 1. Estado de la cuestión: Reto de un Modelo de Gobernanza**
- 2. Objetivos del Proyecto**
- 3. Desarrollo del Proyecto**
- 4. Resultados**
- 5. Conclusiones**

La SGAD, como entidad encargada de asegurar el cumplimiento del PDAP, tiene el reto de definir un Modelo de Gobernanza completo para todo el Plan.

## 1. Estado de la cuestión: Reto de un Modelo de Gobernanza

El Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas (PDAP) constituye el **marco estratégico global** para avanzar la transformación digital de las AAPP. **Su modelo de gobernanza presenta una serie de retos:**



El objetivo de este proyecto es de ayudar a la SGAD a cumplir su reto mediante un Modelo Holístico de Seguimiento y Gestión Integral para cada eje del Plan.

## 2. Objetivos del Proyecto



**Desarrollar un modelo de gestión integral diseñado para cada eje del Plan**



**Diseñar un modelo de seguimiento con KPIs para cada línea y para todo el Plan**



**Definir un proceso de gestión del cambio implementado a nivel de la estrategia**



**Detallar un plan de comunicación sobre la implementación de las actividades del proyecto**

# Los trabajos se desarrollan mediante dos fases principales: el Análisis del Estado Actual, As-Is, y la definición del Modelo de Gobernanza ideal, To-Be.

## 3. Desarrollo del Proyecto



### 01 – As-Is

- Estrategia y regulación
- Procesos y gestión
- Organización y personas
- Relación con agentes de interés
- Sistemas de información y herramientas
- Gestión económica y financiera



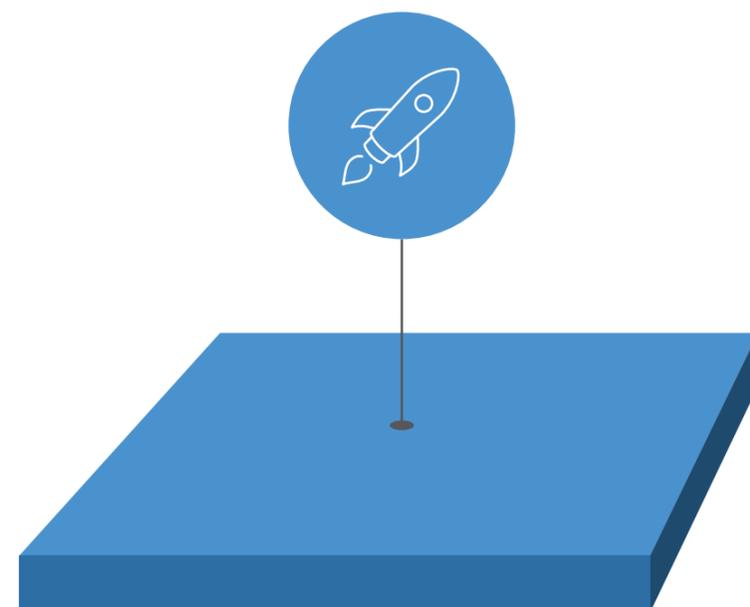
### 02 – To-Be

- Estrategia y regulación actualizadas
- Procesos y gestión ideales
- Organización y personas
- Sistema de relación con agentes de interés
- Sistemas de información y herramientas
- Gestión económica y financiera

Para exponer los resultados del proyecto, es importante conocer en profundidad la metodología adoptada para ello.

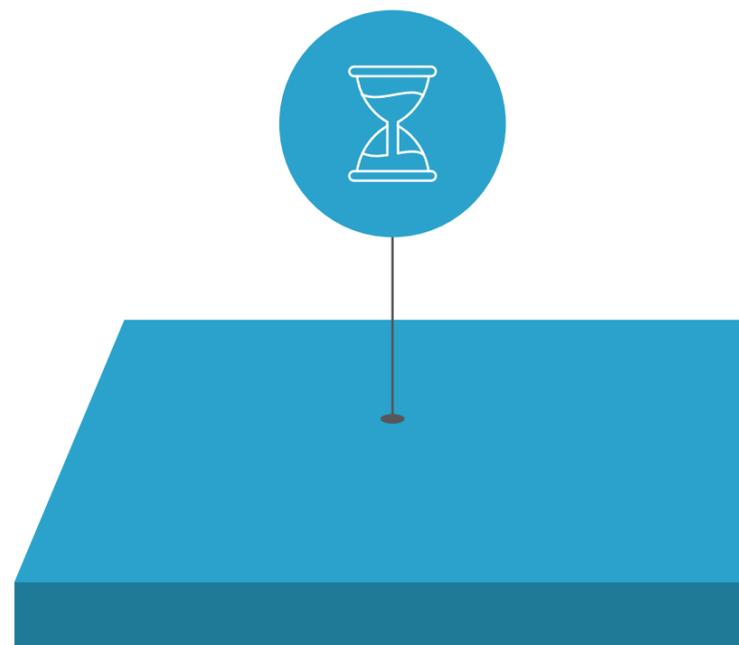
## 4. Resultados

Metodología empleada para la obtención y análisis de resultados:



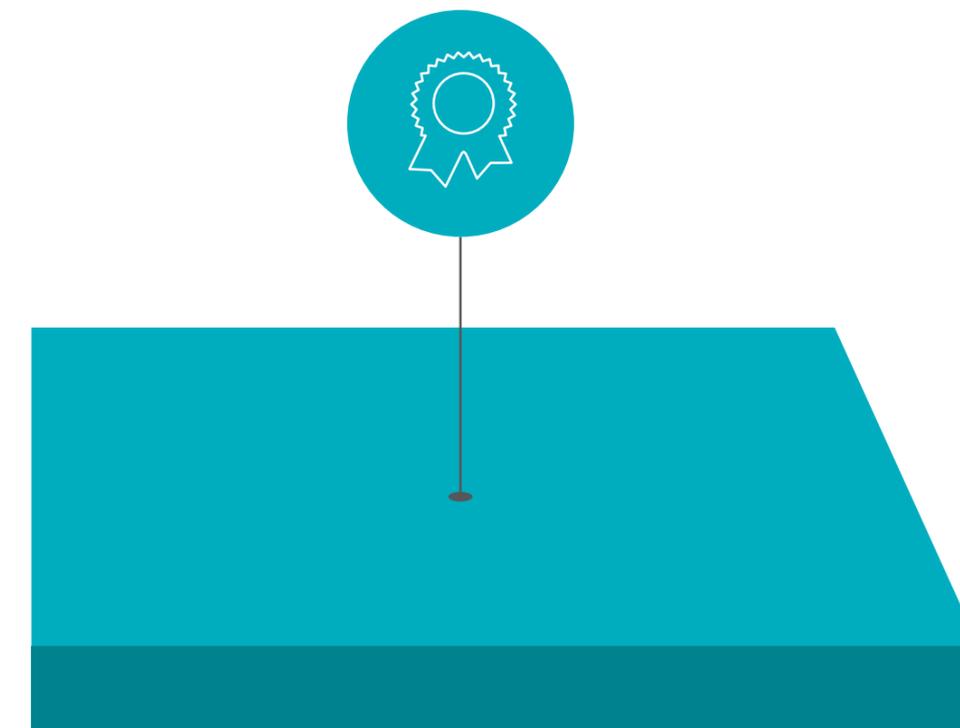
Problemas

Se analizaron los **principales obstáculos del modelo de gobierno de la SGAD** y se plasmaron en el análisis AS-IS



Soluciones

En el diseño del modelo de gobierno TO-BE se recogieron las **soluciones consensuadas** con la SGAD para **implementar mejoras**



Resultados

En el Business Case se **crizaron problemas y soluciones** en función del esfuerzo y de los beneficios reportados

## 4.1 Estrategia y regulación

Los **resultados** de los trabajos realizados correspondientes a la **primera de las dimensiones**, partiendo de los problemas detectados y las soluciones propuestas, **son**:

### Problemas

- **Solapamiento** de marcos normativos
- **Duplicidad de esfuerzos** y recursos destinados al reporte y seguimiento
- Novedades introducidas por las **OHFP 1030/2021 y OHFP 1031/2021** y el MRR (UE)

### Soluciones

- Proporcionar un planteamiento para trazar **conexiones terminológicas** entre los diferentes marcos normativos
- Dar soporte a la **adaptación de las órdenes ministeriales** y a la nueva nomenclatura
- **Identificar nuevos actores** consecuencia del **cambio regulatorio** (entidades ejecutoras, entidades de control), roles y relaciones con SGAD

### Resultados

- **Reducción de duplicidades al conectar ambos marcos normativos** (información, recursos y esfuerzos para reportar el avance del PDAP y del PRTR)
- **Integración** del nuevo marco normativo para el **seguimiento de proyectos, hitos, etc., del PRTR**
- Conservar nomenclatura del PDAP para **aprovechar la información existente** y optimizar el tratamiento de datos

## 4.2 Procesos y gestión

Los **resultados** de los trabajos realizados correspondientes a la **segunda dimensión**, según problemas detectados y soluciones propuestas, son:

### Problemas

- **Heterogeneidad de herramientas** empleadas para gestionar la información
- **Carencia de automatización** de actividades y tareas
- **Escasez de procesos operativos**

### Soluciones

- **Unificar las plataformas** y formatos
- Identificar los procesos de la SGAD para impulsar su **estandarización**
- **Definir las tareas** de cada uno para obtener una visión global del modelo de gestión

### Resultados

- **Estandarización** de procesos y actividades
- Aumento de su **agilidad y eficacia**
- **Reducción** de la variabilidad
- **Automatización** de fases
- **Reducción de tiempos y dilaciones**, errores, costes...
- **Clarificación de agentes** participantes y su relación con SGAD

## 4.3 Organización y personas

Los resultados de los trabajos realizados correspondientes a la tercera dimensión (en la cual queda finalmente incluida la dimensión 6 sobre la relación con agentes de interés) según problemas detectados y soluciones propuestas, son:

### Problemas

- Participación de **nuevos actores**
- **Necesidad de coordinación** y optimización de comunicación con terceros
- **Duplicación de roles**, funciones y responsabilidades de los agentes implicados

### Soluciones

- **Generar un Portal o canal de comunicación** con agentes involucrados en los 3 Ejes
- **Clarificar los agentes intervinientes** (a los que reportar o solicitar información)
- **Identificar tareas y definir relaciones con agentes de interés para SGAD**

### Resultados

- **Disposición de flujos ágiles de información y comunicación** con SGAD
- **Control y gestión permanente** del estado de avance del portfolio de proyectos
- **Definición de estructura, roles y responsabilidades de la organización** para facilitar la toma de decisiones

## 4.4 Gestión Económica-Financiera

Los **resultados** de los trabajos realizados correspondientes a la **cuarta de las dimensiones**, según problemas detectados y soluciones propuestas, son:

### Problemas

- Modelo de gestión presupuestario **sin homogeneizar**
- **Indefinición de indicadores financieros** (de manera análoga en todos los proyectos)
- Seguimiento financiero **no alineado con nuevo marco** de seguimiento PRTR

### Soluciones

- **Unificar el seguimiento de la ejecución** mediante en el seguimiento de las medidas del C11 del PRTR
- **Definir hitos contables** que comporten compromiso de gasto que detalle SGAD
- **Homogeneizar los criterios** para la definición de indicadores financieros en todos los proyectos

### Resultados

- **Seguimiento detallado de la ejecución presupuestaria** mediante hitos contables
- **Aportación de datos a nivel de actuación (PRTR)** que mejoren la comprensión y transparencia de resultados
- **Toma de decisiones con mayor conocimiento y precisión**
- **Optimización de reporte sobre el C11**

## 4.5 Herramientas y sistemas de información

Finalmente, se presentan los resultados de los trabajos realizados correspondientes a la **quinta y última las dimensiones**, según problemas detectados y soluciones propuestas:

### Problemas

- **Multiplicidad de herramientas** de recopilación de información
- **Indefinición de mecanismos** para que la SGAD **consultase proyectos** de ejes 2 y 3
- **Indeterminación de permisos de acceso** a sistemas de información
- **Numerosos recursos invertidos en la cumplimentación** de información de herramientas

### Soluciones

- **Unificar y automatizar la generación y la extracción** de información
- **Implementar formularios web** para recopilar información de agentes externos
- Implementar herramientas **PPM**
- **Integrar todos los procesos (gestión demanda, proyecto y portfolio)**
- **Seguimiento optimizado** de proyectos

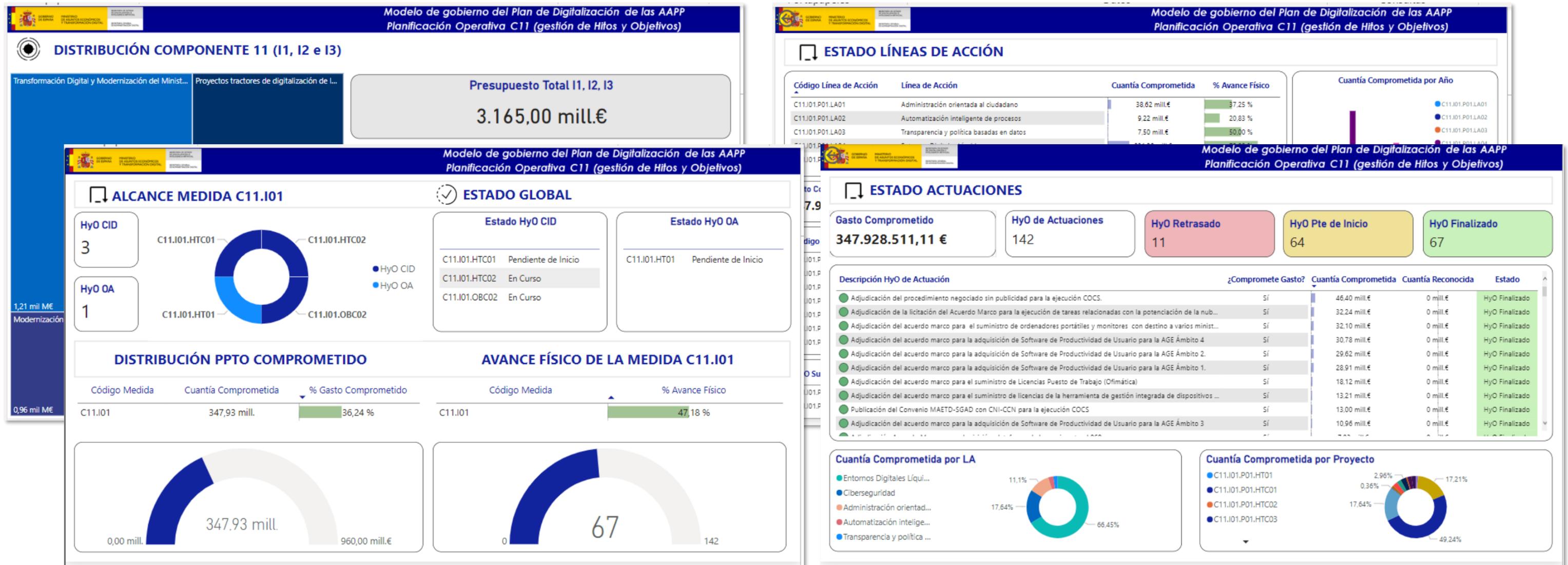
### Resultados

- **Optimización** de recursos de unificación y reporte
- **Reducción de tiempo y mejora de resultados**
- **Aumento de accesibilidad** de la información
- **Implementación de sinergias** entre el PDAP y PRTR
- **Empleo de herramienta única** (Power BI)
- **Clarificación de los sistemas de información y herramientas existentes** y proposición de integración en cuadro de mando

# Ejemplo ilustrativo del cuadro de mando diseñado

## 4.5 Herramientas y sistemas de información

A modo de **ejemplo**, se presenta el **cuadro de mando propuesto** (mediante la prueba de concepto) en la herramienta Power BI, que traduce las plantillas Excel de planificación a una **visualización dinámica y de fácil acceso**. A su vez, refleja avances y % de ejecución presupuestaria para facilitar la **monitorización y reporte por parte de la SGAD**.



Este proyecto ha permitido obtener un modelo de gobierno que habilita un buen funcionamiento y seguimiento del PDAP.

## 5. Conclusiones

A modo de conclusión, se exponen algunas **propuestas diseñadas en el TO-BE que se han implementado con éxito** durante el transcurso del proyecto:





**Funded by  
the European Union**

Visit our website:



Find out more  
about the Technical  
Support Instrument:

