



COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

FACULTAD DE DERECHO

**RETOS Y VICISITUDES DE LA
ADMINISTRACIÓN EN UN CONTEXTO
MARCADO POR LA TRANSFORMACIÓN
DEL SECTOR PÚBLICO**

Autor: Jorge Huete Lázaro

Tutor: Jose Luis Villegas Moreno

Área de Derecho Administrativo

Madrid

Abril, 2021

RESUMEN

En el presente trabajo se va a realizar una investigación acerca de la situación actual de la Administración Pública en España, entendida desde varios puntos de vista, para posteriormente poder orientar el marco teórico hacia el proceso de transformación de las Administraciones. Como en todas las investigaciones, para saber qué deparará el futuro, anteriormente hay que conocer no solo la realidad actual del contenido a tratar, sino también su pasado. El estudio del pasado de las Administraciones Públicas en España va a proporcionar una visión muy amplia de su forma de actuar a lo largo de más de 40 años de historia democrática. En estos 40 años ha habido cambios derivados de unas demandas sociales. Entender esos cambios va a ser de gran ayuda para saber en qué dirección deben las Administraciones dirigir sus esfuerzos y recursos a día de hoy.

Con toda esta información se conseguirá saber cuáles son los principales retos, desafíos y vicisitudes a los que se enfrenta el sector público en un futuro no tan lejano. Unos desafíos estrechamente relacionados con el uso de las nuevas tecnologías, la competitividad, la excesiva burocracia administrativa, la necesidad de cambio que demanda el ciudadano, la desconfianza de éste en las instituciones y la digitalización no solo de los procesos administrativos si no del modo de actuar interno de cada Administración.

Asimismo, se estudiará cómo la Covid 19 ha afectado al sector público español. La pandemia ha generado un complejo escenario jamás visto hasta la fecha. Si antes de la pandemia la Administración Pública ya estaba sumergida en un proceso de transformación, con su llegada este proceso se ha acelerado. Una aceleración marcada por la innovación, la digitalización, la automatización de procesos y el teletrabajo. Por último se hará especial referencia al empleado público y al rol fundamental que va a desempeñar en todo este proceso de cambio.

PALABRAS CLAVE

Administración Pública, retos, transformación, digitalización, cambio, funcionarios, Covid 19, teletrabajo.

ABSTRACT

In this paper we are going to carry out a research on the current situation of the Public Administration in Spain, understood from several points of view, in order to subsequently be able to orient the theoretical framework towards the process of transformation of the Administrations. As in all research, in order to know what the future holds, it is first necessary to know not only the current reality of the content to be dealt with, but also its past. The study of the past of Public Administrations in Spain will provide a very broad vision of the way they have acted over more than 40 years of democratic history. In these 40 years there have been changes, derived from social demands. Understanding these changes will be of great help to know in which direction the Administrations should direct their efforts and resources today.

With all this information it will be possible to find out what are the main challenges and vicissitudes that the public sector will face in the not so distant future. These challenges are closely related to the use of new technologies, competitiveness, excessive administrative bureaucracy, the need for change demanded by citizens, their distrust of institutions and the digitalization not only of administrative processes but also of the internal way of acting of each Administration.

Likewise, it will be studied how Covid 19 has affected the Spanish public sector. The pandemic has generated a complex scenario never seen before. If before the pandemic the Public Administration was already immersed in a process of transformation, with its arrival this process has accelerated. An acceleration marked by innovation, digitalization, process automation and teleworking. Finally, special reference will be made to the public employee and the fundamental role he/she will play in this whole process of change.

KEY WORDS

Public administration, challenges, transformation, digitalization, change, civil servants, Covid 19, telework.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	6
1.1 OBJETO DE ESTUDIO	6
1.2 MOTIVACIÓN.....	6
1.3 ESTRUCTURA	7
2. CONTEXTO ACTUAL	8
2.1 REALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN ESPAÑOLA ...	8
2.1.1 La Administración Pública en España.....	8
2.1.2 Pasado, presente y futuro de la Administración Pública española	9
2.1.3 Burocracia y competitividad.....	12
2.1.4 Necesidad de cambio	13
2.1.5 Desconfianza del ciudadano en la Administración.....	16
2.1.6 Transformación digital	16
2.1.7 Nuevas formas de relacionarse con la ciudadanía.....	18
2.1.8 Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas.....	19
2.2 COMPARACIÓN CON OTRAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS	20
3. LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEL FUTURO	23
3.1 UNA MIRADA HACIA ATRÁS	23
3.2 PRINCIPALES RETOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.....	26
3.3 COVID-19	27
3.3.1 ¿Cómo la Administración Pública se ha adaptado a esta nueva situación?	27
3.4 ERA POST-COVID 19.....	28
3.4.1 Innovación del sector público.....	28
3.4.2 Digitalización.....	30
3.4.3 Automatización de procesos y productividad.....	32
3.4.4 El teletrabajo en España	33

3.4.5	El teletrabajo en la Administración Pública	34
4.	EL FUNCIONARIO PÚBLICO EN ESPAÑA.....	36
4.1	EL EMPLEADO PÚBLICO COMO PILAR DE LA TRANSFORMACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN	36
4.2	EL FUTURO EMPLEADO PÚBLICO EN ESPAÑA: PROFESIONALIDAD Y TALENTO	36
4.3	¿ESTÁ VERDADERAMENTE PREPARADO EL EMPLEADO PÚBLICO PARA EL CAMBIO?	38
5.	CONCLUSIONES.....	40
6.	BIBLIOGRAFÍA.....	43

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura I: Evolución de la población mayor de 65 años.....	11
Figura II: Principales indicadores que demuestran la importancia del sector público: España y países de la OCDE.....	15
Figura III: Empleados públicos en los países de la OCDE.....	20
Figura IV: Diferencia en % entre sueldos públicos y privados en países de la Unión Europea.....	21
Figura V: Brecha salarial entre el empleado público y privado en España.....	22

1. INTRODUCCIÓN

1.1 OBJETO DE ESTUDIO

El presente trabajo tiene como principal objeto el estudio y análisis de la situación actual de la Administración Pública en España para posteriormente deducir qué dirección será la correcta a la hora de plantear el futuro. Retos, desafíos y cambios relativos a las Administraciones son algunos de los aspectos más relevantes que se van a tratar en el trabajo, ya que son esenciales a la hora de abordar el sector público del futuro. La Covid 19 ha provocado que todos estos cambios se aceleren en un periodo de tiempo muy corto, ¿estará la Administración Pública preparada para ello?

1.2 MOTIVACIÓN

Es sabido que un trabajo de fin de grado mucho tiempo y dedicación. La búsqueda de información y el entendimiento de la misma van a ser claves a la hora de realizar el trabajo en cuestión. Todo esto implica que el número de horas empleadas por el alumno sea más que considerable. Por esto, pienso que la elección de la temática es fundamental. El trabajo deberá corresponderse con una temática que despierte interés al alumno y con la que este se sienta cómodo, lo que hará que su grado de implicación, compromiso y exigencia sea mayor. Esta es la razón que me ha llevado a escoger “Retos y vicisitudes de la Administración en un contexto marcado por la transformación del sector público” como objeto de estudio para mi trabajo.

Siempre he tenido un gran interés por el derecho administrativo y en concreto por el estudio y funcionamiento de las Administraciones Públicas. De hecho, ha sido el área en el que me he involucrado más a lo largo de mi carrera de Derecho. Si a esto le sumamos la aparición de la Covid 19, una pandemia que nos ha cambiado la vida en todos sus aspectos y que ha provocado una revolución dentro del sector administrativo, el resultado es un tema de estudio muy atractivo. Desde el punto de vista económico, la pandemia ha afectado de forma muy negativa tanto a las grandes corporaciones como a la pequeña y mediana empresa. Como consecuencia de ello, los negocios han tenido que reinventarse, y no solo desde el punto de vista de las relaciones personales en el trabajo, también desde el punto de vista socioeconómico y empresarial, elaborando nuevos planes de negocio, estudiando posibles mercados y alternativas internacionales o desarrollando nuevas estrategias que sean posibles de mitigar los daños económicos sufridos por la Covid 19.

Obviamente, sector público, también se ha visto afectado por la pandemia y ha tenido que implementar soluciones para hacer frente a los desafíos que se han acelerado como consecuencia de la crisis sanitaria y económica. Estos desafíos son los que se van a estudiar en este trabajo, además de realizar una mirada hacia el futuro y analizar las posibles medidas y actuaciones que se barajan.

1.3 ESTRUCTURA

En primero lugar, el trabajo partirá del estudio del contexto actual de la Administración Pública en España. Comprender sus realidades va a ser especialmente necesario para saber cuáles son los desafíos a los que nos enfrentamos. Dentro de la realidad del sector público, se hará especial hincapié en la competitividad del mismo, la burocracia, la necesidad de cambio, la desconfianza del ciudadano, la transformación digital y las nuevas formas que tiene el ciudadano de interactuar con la Administración. Además con el fin de comprender mejor la situación actual de la Administración Pública española, se realizará una comparativa con países de nuestro entorno.

En el siguiente capítulo se intentará descifrar cual va a ser la Administración Pública del futuro. Para ello se realizará una mirada hacia atrás con el fin de conocer el pasado de nuestras Administraciones. Una vez entendido y consolidado ese pasado, se valorarán los principales retos y desafíos que tienen por delante la Administración, así el impacto y las consecuencias que ha tenido la Covid 19 en el conjunto del sector público.

En el cuarto capítulo la investigación se centrará en el empleado público, entendiendo a este como eje central en el proceso de transformación de la Administración. Se estudiará cómo va a ser el perfil de empleado público que las Administraciones van a demandar en los próximos años así como la preparación del empleado público actual ante el proceso de transformación de la Administración.

Por último se expondrán una serie de conclusiones que ayudarán a entender mejor el trabajo a través de las ideas más importantes del mismo.

2. CONTEXTO ACTUAL

2.1 REALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN ESPAÑOLA

2.1.1 La Administración Pública en España

La Administración Pública es la institución en la cual se basa el propio Derecho Administrativo, ya que este regula tanto las relaciones internas de la Administración como la relación con los ciudadanos (Crespo & Garrido, 2017).

En España, el instrumento fundamental para ejecutar las leyes y que permite al poder ejecutivo realizar sus funciones es la Administración pública, la cual se divide en varios niveles (European Commission, 2020):

- Nivel nacional o estatal. En este nivel se sitúan los ministerios, la administración periférica, que da asistencia al ciudadano (como por ejemplo las subdelegaciones de gobierno), y la administración del Estado en lo relativo al exterior.
- Nivel autonómico. Las Comunidades Autónomas tienen una estructura muy similar a la del Estado ya que podrían ser consideradas como una reproducción del Estado en cada región de España. Disponen de un gobierno central autonómico, una administración periférica, y a partir del año 2004, los últimos estatutos regulan lo que sería la administración autonómica en el exterior (el ejemplo más claro son las oficinas de carácter comercial).
- Nivel local. En España, el artículo 3 de la Ley de Bases del Régimen Local, considera como entes locales a los municipios, provincias, islas, comarcas, áreas metropolitanas y mancomunidades de municipios (Pizarro Nevado, 2017).

Además de esta estructura administrativa, para el buen entendimiento de lo que es la Administración Pública española, hay que tener muy en cuenta otros elementos como la necesidad de transparencia, necesidad de buena gestión, y la necesidad de seguir el principio de eficiencia y economía regulado en el artículo 35 de la Constitución española (Romeu Granados, 2018). En este sentido, cabe mencionar que existe un organismo fundamental cuyo principal objetivo es el de regular las cuentas de las Administraciones Públicas. Este organismo es el Tribunal de Cuentas, que de alguna forma fiscaliza la gestión económica de las distintas Administraciones Públicas (Fernández Ajenjo, 2009).

En líneas generales, la Administración Pública está demostrando en los últimos años unas grandes carencias. Prueba de ello ha sido la situación provocada por la Pandemia Covid 19, en la cual hemos podido observar lagunas a la hora de gestionar la educación, los datos o el confinamiento. Esto se debe principalmente a que la Administración Pública en España ha ido perdiendo calidad en las últimas décadas a medida que se ha ido politizando (Jimenez Asensio, 2020).

Hace poco más de 40 años, al principio de la democracia, existían unos estándares de exigencia que poco a poco se han ido eliminando por la necesidad de colocar a los fieles de un partido político concreto. En este sentido, lo que sucede es que cada partido político se asegura la lealtad colocando al más obediente, que en ocasiones suele ser el que menos talento tiene, sin seguir ningún tipo de criterio técnico. La meritocracia ha sufrido y como consecuencia hemos visto proliferar la mediocridad (Rull Fernández, 2004).

Para evitar que se siga dando esta situación, es necesaria una reforma profunda de la Administración que gire en torno a dos principios básicos, la meritocracia y la transparencia.

2.1.2 Pasado, presente y futuro de la Administración Pública española

Ante nuevos cambios en la tecnología, economía y política, lo primero que tenemos que hacer es analizar el pasado. A lo largo de más de 40 años de instituciones administrativas democráticas, podemos resaltar tanto elementos positivos como negativos (Esteban Frades, 2010).

En cuanto al balance positivo de estos últimos 40 años en lo relativo a la Administración Pública, cabe señalar:

- Descentralización del país de una manera sustantiva y potente.
- Construcción de un estado del bienestar con servicios públicos muy notables.
- Unas Administraciones que son capaces de prestar servicios públicos de manera eficaz y eficiente.
- Rankings internacionales señalan que los servicios públicos que ofrece España son de los mejores de los países desarrollados (Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital, 2020).

Con todo lo mencionado anteriormente, podríamos decir que la administración pública española es una historia de éxito a nivel de prestación de servicios (García-Holgado, Cruz Benito, & García Peñalvo, 2015).

Por otro lado, también encontramos varios elementos negativos, entre los que destacan los siguientes:

- Una Administración Pública sujeta a tensiones clientelares de carácter político bastante relevantes (Ramió Matas, La renovación de la función pública. Estrategias para frenar la corrupción política en España, 2016).
- Existe una confusión entre el modelo burocrático y el modelo gerencial. A su vez, también se podría decir que no acaba de despegar con el modelo de gobernanza.
- Hay un gran déficit relativo a la dirección pública profesional. Con esto nos referimos a que la cúpula profesional de las Administraciones Públicas es enormemente inestable y en numerosas ocasiones politizada.

Varios estudios muestran que a la hora de comparar países europeos, el elemento diferencial es la continuidad de sus directivos públicos a nivel profesional (Lapuente, 2019). Un ejemplo de esto es el caso de Dinamarca, un país en el que a pesar de que se produzca un cambio de gobierno, todos los directivos públicos e incluso sus asesores permanecen en el cargo.

Lapuente demuestra que cuanto mayor sea la continuidad en cuanto a los directivos públicos, mayor será la calidad institucional tendrán las administraciones. En este sentido, cabe señalar que España es de los países europeos en lo que hay más rotación y donde hay más cambios en los directivos públicos.

- Falta de transparencia, a pesar de que tenemos una Ley de Transparencia, eso sí, esta se ha demorado bastante con respecto a los países del entorno.

Sin embargo, hablamos de una transparencia que no es real, sino que es translúcida (Giménez-Chornet, 2012).

Al igual que cuando mencionábamos la prestación de servicios hablábamos de éxito, cuando nos referimos a las Administraciones Públicas desde un punto de vista institucional, hablamos de fracaso (Ramió Matas, 2020).

Si ponemos la mirada en el presente y en especial, en los retos del futuro, en los próximos años, la agenda va a estar totalmente condicionada por dos aspectos clave:

- El envejecimiento actual de las plantillas de los empleados públicos. En España hay más de 3.200.000 empleados públicos y la media de edad actual es de 54 años, lo que significa que en los próximos 12 años se van a jubilar cerca de un millón de empleados públicos. Estas cifras demuestran las enormes tensiones que pueden tener lugar en los próximos años en aquellos servicios públicos denominados clave para nuestro estado del bienestar, como podría ser la sanidad o la educación. De hecho, podríamos llegar a tener un gran riesgo de colapso y de no ser capaces de satisfacer las necesidades del conjunto de la ciudadanía, que en definitiva, es el objetivo último y la razón de ser de la administración Pública (Pelaez, Sanmartín, & Luzárraga, 2012). En el siguiente gráfico podemos observar como la evolución del envejecimiento en España a lo largo de los años así como una previsión para el futuro.

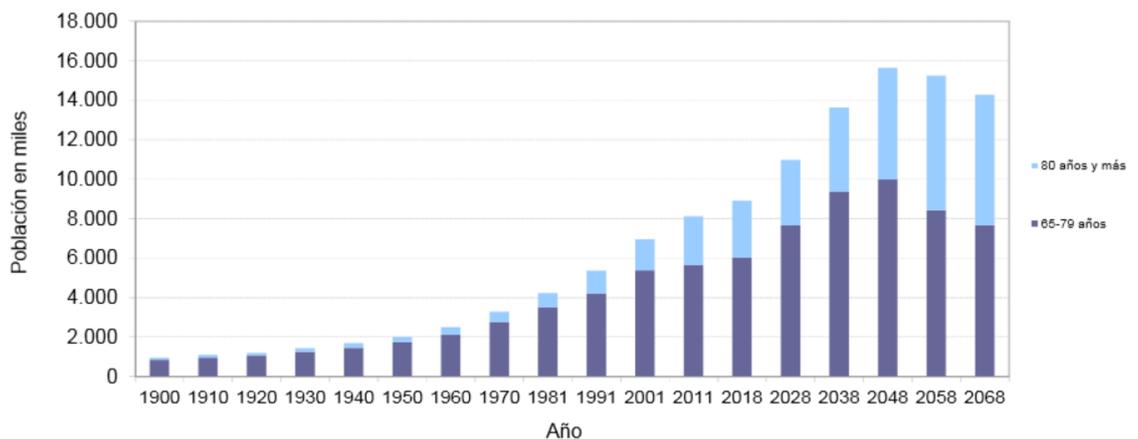


Figura I: Evolución de la población mayor de 65 años (Instituto Nacional de Estadística, 2018).

***Los datos proporcionados entre 1900 y 2017 son cifras reales; de 2026 en adelante se trata de estimaciones**

Esto va a suponer una enorme pérdida de conocimiento pero a la vez va a ser una oportunidad para que entren generaciones nuevas. Unas generaciones muy bien preparadas, con valores públicos, y además totalmente digitalizadas que van a estar capacitadas para implementar la administración digital e inteligente del futuro.

- Implementación de la inteligencia digital y de la robótica en la administración pública.

De cara a asegurar un futuro prometedor, la administración deberá rediseñar y reestructurar sus estrategias con el fin de adaptarse a las necesidades de la ciudadanía. Hablamos aquí de una Administración Pública al servicio del ciudadano, y no de una ciudadanía al servicio de las administraciones. El sector público, de alguna manera va a tener que competir con el sector privado, brindando una serie de servicios que tan solo unas pocas entidades puedan ofrecer. Una administración sostenible, eficaz y rentable es lo que demanda la sociedad ya que esa administración va a ser la que consiga sacar el país adelante en periodos de inseguridad, de crispación social o de crisis económicas (Rastrollo Suárez, 2017).

En líneas generales, cuando hablamos del futuro de la Administración Pública, hay que hacer énfasis en una administración honesta, orientada siempre desde el punto de vista del conjunto de la sociedad y con una estructura menos burocrática, más dinámica, más digital y sobretodo, más profesionalizada.

Desde el punto de vista del sector privado, ante un contexto como este, tendrán que poner todos sus esfuerzos en cambiar y adaptarse a las necesidades del consumidor. Aquellas empresas que no consigan esa adaptación, están condenadas a desaparecer. Unos cambios relacionados como se mencionaba anteriormente con una mayor agilidad y una menor burocracia en sus procesos.

Sin embargo, el sector público, en este sentido, todavía no ha conseguido dar ese paso hacia adelante y de esta forma producir un cambio muy beneficioso tanto para las propias Administraciones como para el ciudadano. Es decir, al igual que las empresas privadas han conseguido adaptarse a las exigencias de sus consumidores, el sector público no lo ha hecho.

2.1.3 Burocracia y competitividad

La competitividad es clave, entre otros motivos porque los países con más competitividad son los que generan un mayor bienestar para sus ciudadanos. En definitiva, el entorno y el escenario en el que se mueven las empresas es decisivo para la competitividad de un país (Pérez García , 2014).

Para saber cuál es la situación real de nuestro país tiene especial interés el informe *Doing Business* (Banco Mundial, 2020). En el informe *Doing Business* que realizó el Banco Mundial en 2020 los mejores países son Nueva Zelanda, Singapur y Dinamarca. Sobre

un total de 190 países, España ocupa el puesto 97 del ranking con respecto a la facilidad para crear una empresa y el 123 en la facilidad para obtener una licencia de obras. Para crear una empresa, en España se necesitan de hasta 7 trámites, que se alargan a 13 días, y el papeleo burocrático tiene un coste que representa el 4,8% de la renta media per cápita. Para poder valorar estas cifras as podemos comparar con el mejor país, en este caso Nueva Zelanda, donde para crear una empresa tan solo es necesario un trámite, que dura medio día y que supone un coste del 0,3% de la renta media per cápita. Si quisiéramos comparar las cifras españolas con un país más cercano, podemos comprobar que en Portugal, el coste que supone crear una empresa es del 0,6%, una cifra mucho menor que el coste que supone en España.

Otro ejemplo es la dificultad para obtener una licencia de obras. En España se tardan 208 días, con un coste burocrático que representa el 5,4% del coste total de la obra. De nuevo, si comparamos estos datos con los de otros países, podremos comprobar como España no lo está haciendo nada bien. En Nueva Zelanda, para obtener una licencia de obra se necesitan 93 días y el coste del trámite es del 2,3% del total de la obra. En Portugal, los días que se necesitan para conseguir la licencia son 113, y el coste que supone la obtención de la licencia supone el 1,2% del total de la obra.

Todos estos son datos que ponen de manifiesto que nuestras empresas tienen que hacer muchos más trámites burocráticos, que duran más tiempo y que cuestan más dinero. Este es un problema del que se lleva hablando muchos años. Aunque el diagnóstico es muy claro, pasan los años y España sigue con una telaraña burocrática que hace mucho daño a sus empresas. Está claro que este problema no se resolverá hasta que todas las Administraciones tengan la voluntad real de ponerse manos a la obra. Mientras tanto, la burocracia seguirá poniendo las cosas muy difíciles al tejido empresarial y a su vez, seguirá perjudicando seriamente a la competitividad.

2.1.4 Necesidad de cambio

Vivimos en un mundo global, en el que los países avanzan a un ritmo de vértigo, pero en ocasiones, sus administraciones públicas no avanzan al mismo ritmo ni en la misma dirección. En estos casos, no solo serán necesarios cambios estratégicos o estructurales de la administración, sino que los cambios de mentalidad de los sujetos que forman parte de la misma van a ser esenciales. En definitiva, la administración pública necesita una serie de cambios que sean acordes a las necesidades de la sociedad.

Este cambio del que se habla en el trabajo se debe a que la sociedad española ha evolucionado, y no podemos estancarnos en modelos administrativos propios de otros tiempos. Además, la Administración Pública es algo que, de una forma u otra, afecta a todos y cada uno de los ciudadanos de un país. Es más, en momentos de crisis, como sucede en la actualidad, el papel del Estado y de las Administraciones es fundamental para conseguir salir de ella en la mayor brevedad posible.

Al hablar de necesidad de cambio, sería imposible no mencionar los siguientes elementos: reorganización, reconversión y reinención. Partimos de la base de que tenemos unos empleados públicos y unas administraciones propias del siglo anterior, cuando la sociedad en la que vivimos es la del año 2021.

La reorganización hace referencia desde el punto de vista objetivo, que no subjetivo, a las organizaciones y entidades públicas. Este concepto se refiere a que las administraciones tienen unas plantillas que, a pesar de poder ser mejores o peores, son las que son, es decir, son unas plantillas que están cerradas. Esto se debe a que, entre otras cosas, la oferta de empleo público está limitada. Por lo tanto, las administraciones públicas tienen que trabajar con lo que tienen, y es aquí donde entra el concepto de reorganización. Se trata de reorganizar las administraciones para poder prestar servicios públicos del año 2021 con organizaciones más bien propias del siglo pasado.

Por otro lado, cuando hablamos de reconversión y reinención nos estamos refiriendo a un ámbito más subjetivo, es decir, al funcionario público. Hay colectivos dentro del funcionariado como por ejemplo podrían ser los secretarios, interventores y tesoreros de los ayuntamientos a los que habrá que observar y ver qué trabajo que realizan día a día, así como las funciones que menciona la ley que tienen (en este caso fe pública, asesoramiento legal preceptivo, control de la gestión económico-presupuestaria, etc) y habrá que adaptarlas a los tiempos en los que vivimos, esto es reconvertirse.

Asimismo, existen colectivos que se ven muy afectados por el cambio tecnológico y social y lo que tendrán que hacer es cambiar de arriba abajo todo su planteamiento y todas sus funciones, esto es, reinventarse. Reinventarse es algo más que adaptarse o reconvertirse. Esto se ve claramente con el ejemplo de los clásicos alguaciles o personal subalterno cuando tenían que grapar, imprimir o transportar documentos de un lado a otro porque, de hecho, eran sus funciones según lo dispuesto en el Texto Refundido del Régimen Local. Este colectivo se ha reinventado, sus funciones han pasado a ser otras

mucho más intelectuales o incluso más dignas gracias a la transformación digital y a una administración electrónica.

La Administración pública es una de las partes fundamentales de todo estado democrático. El sector público representa un alto porcentaje de la economía y del empleo total de un país, e incluso en numerosas ocasiones, puede suceder que el sector público supere en datos económicos a varios sectores o incluso a grandes empresas. En este sentido, nuestro país se situaría en la media de países desarrollados en cuanto al progreso e influencia del sector público en la economía total española. Indicadores como el gasto público, los ingresos públicos o el empleo público dan fe de ello. Esto se puede observar claramente en la siguiente tabla:

	España	OCDE
Gasto público (% respecto al PIB)	42,4%	40,9%
Ingresos públicos (% respecto al PIB)	37,9%	38,1%
Empleo público (% respecto al total)	15,7%	18,1%

Figura II: Principales indicadores que demuestran la importancia del sector público: España y países de la OCDE (OCDE, 2017)

En los últimos años se ha fomentado la opinión ciudadana de que los servicios públicos que ofrece España son muy importantes tanto para la sociedad como para la economía, pero a su vez, son más personas las que no están satisfechas con los servicios que la administración ofrece a día de hoy. A esto, habría que añadir la necesidad de adaptar la administración al contexto de hoy en día, es decir, actualizarla. Esto se debe a que la sociedad ya no necesita una administración como la de antes, la cual surgió bajo unas condiciones mucho menos convulsas y volátiles que las de ahora.

La Administración tiene que adaptarse a las necesidades de ciudadanos y empresas, los cuales demandan tener voz en las estrategias administrativas, con el fin de conseguir unos procesos mucho más dinámicos, simples y eficientes. Asimismo, piden una legislación clara y sin ataduras e impedimentos políticos que permitan a las empresas del sector privado obtener buenos resultados económicos para posteriormente, estar en la vanguardia europea y mundial.

La política influye en una gran medida en todos estos cambios administrativos y de gestión social. Tanto el gobierno central como los gobiernos autonómicos juegan un papel

fundamental en este proceso de evolución. En una situación como esta, la rama política del estado tendrá que sacar adelante una regulación que verdaderamente mire por la transformación del conjunto de la Administración Pública, eso sí, sin perder nunca de vista sus relaciones con la ciudadanía y sin perder en ningún momento la calidad democrática que ha conseguido nuestro país a lo largo de más de 40 años.

2.1.5 Desconfianza del ciudadano en la Administración

A pesar de la promulgación de numerosas medidas y esfuerzos por parte del ejecutivo con el fin de acercar las Administraciones al ciudadano y de generar un clima de seguridad y fidelidad, la sociedad, en líneas generales, está muy poco contenta con el funcionamiento de las Administraciones Públicas en los últimos años. Estas medidas, lejos de ser eficaces, han generado desconfianza.

Es innegable que esta crisis de confianza en las Administraciones tiene un carácter y un origen mayoritariamente político. Malas actuaciones por parte de la Administración como los innumerables casos de corrupción de las últimas décadas han dañado la imagen y la legitimidad de la función pública en España. Prueba de ellos es que según varias encuestas realizadas por el CIS¹ antes de la Pandemia Covid 19, la principal preocupación de los ciudadanos españoles eran los políticos y la inestabilidad política derivada de sus actuaciones.

A este respecto, el ciudadano exige a los dirigentes y a las administraciones un cambio de mentalidad y un rediseño del modelo administrativo en el cual el propio ciudadano pueda saber en todo momento como se tratan las cuestiones públicas. En definitiva, existe un sentimiento social de que los servicios públicos son necesarios e importantes pero también existe un sentimiento de que estos deberían estar a la altura de la sociedad española y no lo están.

2.1.6 Transformación digital

En un nuevo entorno, las demandas de la ciudadanía han cambiado y por consiguiente, las ofertas de las organizaciones también. Entre ellas, nuestras Administraciones Públicas se suman a este proceso de adaptación y de transformación digital. Para dar respuesta a todas y cada una de las exigencias de la ciudadanía, las Administraciones Públicas deben asumir una serie de retos y aprovechar las nuevas oportunidades.

¹ CIS: Centro de Investigaciones Sociológicas

La digitalización en la Administración Pública no es un objetivo, sino que es un medio más para de alguna forma, dar un servicio a los usuarios. Cada vez se incorporan más nuevos nativos digitales cuya forma de hablar es la tecnología. La transformación digital nos afecta a todos y en especial a las empresas. Aquellas que no se digitalizan lo más rápido posible están destinadas al fracaso y a desaparecer.

Es evidente que el sistema público que tenemos en nuestro país no va a desaparecer de un día para otro pero también es cierto que si la Administración no se adapta a estos nuevos cambios pueden surgir grandes problemas de carácter social.

La razón fundamental por el que las organizaciones fracasan en lo relativo a la digitalización es que carecen de conocimiento, recursos y sobre todo de profesionales preparados para el cambio y que puedan afrontar nuevos retos. Como menciona David Souto, “Los gobiernos y en particular las Administraciones públicas deben de ir más allá de la digitalización de los procesos y servicios existentes, para dar servicio a los ciudadanos. Además, deben aprovechar el poder de las tecnologías digitales y los datos para rediseñar y transformar fundamentalmente los modelos de negocio de la Administración, así como la relación con los ciudadanos”.

Es cierto que en los últimos años la Administración Pública se ha desarrollado digitalmente y ha logrado un enorme progreso en este ámbito, pero aún sigue habiendo mucho trabajo por delante debido al gran potencial por explotar y a muchos aspectos que no están del todo digitalizados. Un claro ejemplo de esto último serían los servicios que incluyen transacciones o pagos que a día de hoy no están disponibles al 100% de forma online. Otro ejemplo es que aún existen muchos servicios digitales que no están conseguidos para dispositivos móviles. En general, el usuario, que en este caso es el ciudadano, no está demasiado contento con los servicios online que ofrece la Administración si comparamos estos con los ofrecidos por empresas comerciales.

Esto se debe a que en pleno 2021 tenemos sistemas que no son propios de esta época y que se imponen sobre la digitalización y las nuevas tecnologías. Sistemas basados en un marco legislativo anticuado e inquietudes relacionadas con la privacidad y seguridad del usuario son elementos que hacen que la Administración avance a la era digital a un ritmo demasiado lento.

2.1.7 Nuevas formas de relacionarse con la ciudadanía

La transformación digital en la que se ha sumergido la sociedad está afectando cada vez más a toda la Administración. Esta digitalización afecta en gran medida a dos aspectos fundamentales:

- Mejora de la eficiencia de procesos, eficiencia energética, transparencia, etc. En los próximos años muchos de los contratos relacionados con la digitalización de los sistemas de la administración ya no serán borradores ni prototipos, sino que serán un hecho.
- Relación con la ciudadanía. La razón de ser de la Administración Pública es su relación con el ciudadano, que es al que presta sus servicios. Encontramos una sociedad, que en su amplia mayoría se encuentra digitalizada sin distinción de edades, que quiere relacionarse con la Administración de una manera más eficiente y digital.

La digitalización de la Administración Pública abre un gran abanico de posibilidades en cuanto a transparencia, *open government* y por supuesto, gestión de los datos. Hemos podido observar claramente durante los últimos años una nueva línea de actuación por parte de la Administración Pública: comunicación digital para relacionarse con los ciudadanos por mediación de páginas web, redes sociales y contenidos audiovisuales. Gracias a este nuevo sistema la Administración podrá entender y escuchar la opinión de la ciudadanía de una forma mucho más sencilla, hablamos aquí del *feedback* a través de medios digitales.

La Ley 11/2007 de Acceso Electrónico de los Ciudadanos a los Servicios Públicos es el punto de partida para que en 2015 se dé una nueva regulación. En concreto nos referimos aquí a la Ley 39/2015 del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas y a la Ley 40/2015 de del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas. La ley 39/2015 da un giro importante con respecto a la Ley 11/2007, la cual ya reconocía los derechos de los ciudadanos a relacionarse de forma electrónica con sus administraciones. Este giro importante se debe principalmente a que la nueva legislación reconoce al trámite electrónico como el principal y al trámite en papel como la excepción.

Si nos ceñimos al texto de la ley, en lo relativo al ciudadano se pueden destacar tres aspectos fundamentales:

1. Representación del ciudadano y apoderamiento.
2. Identificación y firma electrónica.
3. Derechos y obligaciones que adquieren los ciudadanos con respecto a sus administraciones.

Esta nueva regulación va a suponer nuevos retos para la Administración que van a intentar proporcionar soluciones inteligentes para Administraciones inteligentes. Además, gracias a este tipo de regulación, va a surgir una nueva forma de relacionarse con la tramitación electrónica como procedimiento principal.

2.1.8 Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas

Este plan es uno de los ejes fundamentales de la “Agenda España Digital 2025” y del “Plan de Recuperación, transformación y Resiliencia de la economía española”. Dicho plan consistirá principalmente en una inversión pública de unos 2.600 millones de euros de los cuales al menos 600 millones irán destinados a Comunidades Autónomas y Corporaciones Locales (Silvi, 2015).

Como señala la directora de ventas de Administraciones Públicas, Begoña Sanz, “el plan estratégico 2015-2020 de transformación digital se ha llevado a cabo con algunas dificultades debido a la situación política y presupuestaria del país en los últimos años. Es importante la elaboración del nuevo plan estratégico para los próximos años, así como la estabilidad presupuestaria para poder llevarlo a cabo”

El “Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas del Gobierno de España” tiene tres objetivos fundamentales:

- Modernizar e impulsar la eficiencia y eficacia de las Administraciones Públicas.
- Crear una administración del futuro caracterizada por su sencillez, agilidad y eficiencia para la ciudadanía.
- Poner fin a las brechas de carácter social, digital y territorial.

El plan se desarrollará en torno a 3 ejes de actuación: el primero sería el hecho de transformar de forma digital la administración pública gracias a iniciativas que sean capaces de desplegar servicios públicos de forma eficiente, segura y fácil de utilizar. En segundo lugar, se intentarán llevar a cabo proyectos de digitalización especializados en función de una serie de ámbitos como podrían ser la sanidad, empleo, inclusión, seguridad social o educación. Por último, el último eje de actuación hace referencia a que la

digitalización de la que tanto se habla deberá ir enfocada a cubrir las necesidades no solo a nivel estatal, sino también a nivel autonómico y local.

En definitiva, el Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas del Gobierno de España permitirá:

1. Aumentar la eficiencia de las Administraciones Públicas
2. Generar sinergias y ahorros de costes que aseguren la sostenibilidad y rentabilidad de las inversiones.
3. Proporcionar más medios e instrumentos para la consecución de los objetivos de resiliencia, cambio climático, medioambiente, transición digital, salud pública y cohesión territorial.
4. Impulsar la transformación digital de España.

2.2 COMPARACIÓN CON OTRAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

Atendiendo a los datos más actualizados de los que se disponen, en España existen un total de 2.6 millones de empleados públicos. Esta cifra representa el 15% de los trabajadores totales del país son empleados públicos (Registro Central de Personal, 2020).

A simple vista, si comparamos estos datos con el resto de los países de nuestro entorno, y en especial los países comprendidos en la OCDE podremos observar cómo no es una cifra demasiado grande. Tanto es así que nos encontramos por debajo de la media, como se demuestra en el siguiente gráfico.

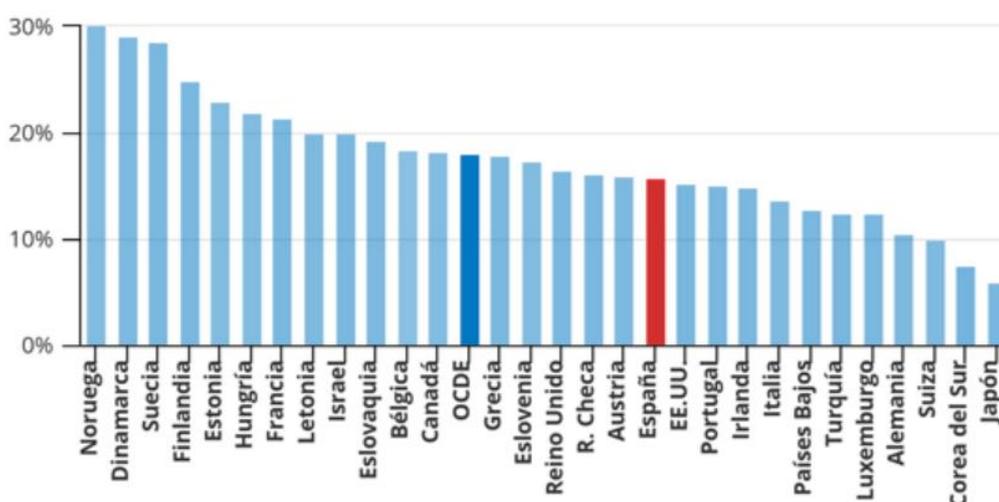


Figura III: Empleados públicos en los países de la OCDE (% sobre el empleo total)

(Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2018)

En este aspecto. España tiene unas cifras muy similares a las de nuestro país vecino Portugal (14,8%), Reino Unido (16%) o Italia (14%). Sin embargo, estamos muy alejados de países como Francia (21%), y sobre todo de los países nórdicos, Noruega (30%), Suecia (29%) y Finlandia (25%).

Desde otro punto de vista, España es el país de la Unión Europea que en 2021 va a crear un mayor número de plazas para funcionarios. Estas van a ser cerca de 28.000. Además, en este último año también se ha decidido subir el sueldo a los funcionarios, lo cual ha sido un tema de controversia debido a la situación económica, social y sanitaria que atraviesa el país.

En este sentido, cabe señalar que el empleado público español cobra un 44% más de media que aquel trabajador del sector privado. En un contexto europeo, esto quiere decir que España es el segundo país que mejor remunera a sus funcionarios, tan solo por debajo de Luxemburgo. La conclusión es muy clara y la menciona un especialista en materia pública Francisco Longo (2017) en el informe “El empleo público en España: desafíos para un Estado democrático más eficaz”: “el problema del sector público español no es de tamaño o de coste, sino de diseño”.

País	Diferencia porcentual entre sueldos públicos y privados
Luxemburgo	47,04
España	44,32
Chipre	35,84
Grecia	30,01
Portugal	27,72
Rumanía	19,77
Alemania	17,24
Eslovenia	15,08
Lituania	13,90
Irlanda	12,81
Austria	12,52
Malta	8,20
Italia	6,79
Francia	5,28
Polonia	4,54
Reino Unido	4,23
Estonia	3,92
Bélgica	1,47
Países Bajos	0,36
Hungría	-0,13
República Checa	-0,49
Finlandia	-7,72
Letonia	-8,60
Bulgaria	-9,61
Dinamarca	-9,72
Suecia	-12,02
Eslovaquia	-13,26

Figura IV: Diferencia en % entre sueldos públicos y privados en países de la Unión Europea (Soriano, 2017)

Con todos estos datos, se puede afirmar que la imagen de la función pública en la sociedad española no es del todo positiva ya que tenemos un cuerpo de funcionarios cuyo salario no es acorde a sus puestos o a su formación.

Un alto salario al inicio de la carrera profesional como funcionario hace que los jóvenes que acaban de finalizar sus estudios superiores o universitarios escojan la vía “fácil”: convertirse en funcionarios.

En el siguiente gráfico se muestra como año tras año, los salarios medios mensuales brutos del sector público son mayores con respecto al que perciben los trabajadores del sector privado.

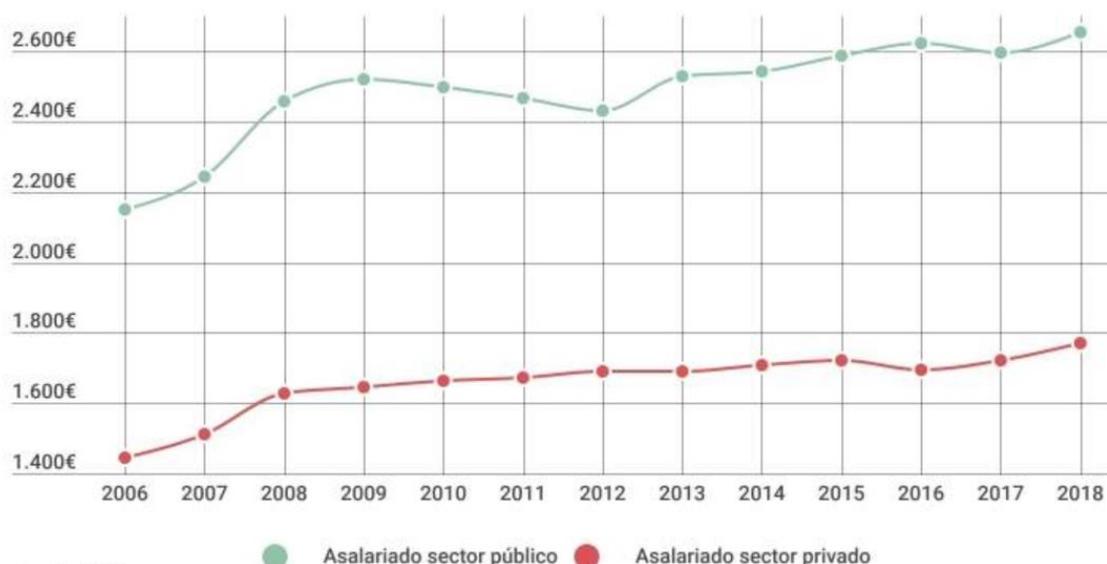


Figura V: Brecha salarial entre el empleado público y privado en España (Instituto Nacional de Estadística, 2018)

3. LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEL FUTURO

3.1 UNA MIRADA HACIA ATRÁS

La sociedad del conocimiento se ha configurado en los últimos años como uno de los principales motores del crecimiento económico en España. Por esta razón, las administraciones públicas siguen apostando por su propio desarrollo y evolución para conseguir adaptarse a las necesidades de la ciudadanía en un mundo cada vez más global y tecnológico.

En torno al año 2010, las administraciones se empezaron a percatar de que la evolución, el desarrollo y el uso de internet era cada vez mayor no solo en España sino en todo el mundo. Fue en ese momento cuando se realizaron varias inversiones de apoyo al uso de internet en las administraciones públicas no solo de forma interna sino también en lo relativo a sus relaciones con la ciudadanía.

También fue especialmente relevante el apoyo a la innovación tecnológica, potenciando y expandiendo la Red Iris, que en 2010 ya interconectaba a cerca de 350 instituciones y más de dos millones de usuarios y 150.000 investigadores.

Gracias a la continua labor de regulación y legislación realizada se ha conseguido crear el entorno adecuado para que los ciudadanos se relacionen con las administraciones por medios electrónicos. Prueba de esta continua regulación es la Ley 11/1007, de 22 de junio, de Acceso Electrónico de los Ciudadanos a los Servicios Públicos. El objetivo principal de esta ley, como menciona el propio texto de legal, fue: “reconocer a los ciudadanos su derecho a relacionarse electrónicamente con las administraciones públicas y a éstas a garantizar ese derecho”. Fue una ley de consenso ya que participaron tanto los propios ciudadanos como sectores y entes privados. Fue un gran hito en cuanto a la digitalización de las administraciones ya que es la primera ley que se centra en una administración electrónica. En definitiva, lo que se pretendió con esta ley fue extender a las administraciones locales un sistema capacitado para recopilar toda la documentación electrónica, respetando los subsistemas de registro de expedientes y archivos tradicionales.

Toda esta nueva legislación, tomando como punto de partida la Ley 11/1007, de 22 de junio, de Acceso Electrónico de los Ciudadanos a los Servicios Públicos, hizo que los servicios públicos en España experimentaran en los años siguientes una espectacular

mejora. La iniciativa de modernizar la administración pública en el año 2006 se tradujo en perceptibles resultados. Se consiguió la excelencia a la hora de dar respuesta a los intereses de los ciudadanos, además de una mejora significativa en el funcionamiento de la Administración. En aquel momento, España consiguió transformar su administración pública mediante procesos creativos, tecnología de última generación y un elevado sentido del deber de sus funcionarios.

Como consecuencia de este plan de digitalización, la administración pública ha sido capaz de conseguir procesar más peticiones ciudadanas en un menor tiempo, trabajar con una menor burocracia, desplegar tecnología punta y lo más importante, ha incorporado los diferentes puntos de vista de los ciudadanos. El caso de España se ha convertido en un ejemplo mundial a la hora de lograr una administración eficaz y eficiente.

Las TIC han transformado la manera en la que los ciudadanos interactúan con las administraciones públicas. El aumento y mejora de los servicios online se ha traducido en un ahorro significativo como por ejemplo en el ámbito de la Seguridad Social. La transformación iniciada con las TIC se ha visto reflejada en 5 grandes áreas:

1. Administración electrónica y servicios públicos en red. España es uno de los países líderes en la UE en la facilitación de estos servicios. Casi tres cuartas partes de los trámites de la Agencia Tributaria se realizan a través de internet y el uso del DNI electrónico y de los servicios públicos disponibles se han triplicado en los últimos 10 años. Además, cabe señalar que a día de hoy tanto las grandes empresas como las pequeñas y medianas, en su gran mayoría, interactúan con la administración a través de internet.
2. Educación en red. La totalidad de los centros de enseñanza en España ya disponían en el año 2009 de acceso online. Esto es una consecuencia directa de:
 - La implantación progresiva de iniciativas gubernamentales como *Escuela 2.0*. Este es un programa aprobado en el año 2009 y en el que se invirtieron cerca de 200 millones de euros con el fin de adaptar la educación de aquellos tiempos a las necesidades sociales de la época, las cuales demandaban una revolución digital en todos los ámbitos de la administración (Gobierno de España, Presidencia del Gobierno, 2009).
 - Un mayor equipamiento y formación tecnológica en los centros. Aquí no solo entra en juego el uso de ordenadores o la aparición de aulas digitales,

sino que también es fundamental la formación tecnológica de todos los docentes.

3. E-Health. El gran número de hospitales y centros de salud conectados al principio de la década de 2010 convirtieron a nuestro país en un referente a seguir. Nuestros modernos sistemas de relación con el paciente tanto para la petición de cita previa como para la gestión de historiales clínicos nos han colocado a la cabeza de la Unión Europea (Cordero, 2019). El sector sanitario no ha sido ajeno al proceso de transformación digital de la administración pública. El nuevo Reglamento Europeo relativo a la protección de datos, GDPR², enfatiza la necesidad de disponer de seguridad en dispositivos y en datos sanitarios.

Cuando hablamos de transformación digital dentro del ámbito sanitario tenemos necesariamente que hablar de los habilitadores de transformación digital como son Cloud, Internet de las Cosas, Big Data y Ciberseguridad. Estos habilitadores permiten extraer el verdadero valor que tienen los datos pero a su vez manteniendo cierto control en las infraestructuras. Todo esto se realiza con el fin de garantizar nuevos procesos de seguridad y de cuidado integrado que van a redundar en una mejora del proceso asistencial para el usuario.

En definitiva, estamos viviendo la revolución tecnológica más grande de la historia. La población española es cada vez mayor, al igual que la esperanza de vida, y esta población cuenta con una necesidad de atención sanitaria creciente. El sector salud se mueve hacia un modelo más sostenible y eficiente. Un modelo en el que se mejoran los procesos internos y en el que la gestión del paciente se optimiza. Los últimos años han sido tiempos de transformación y de cambios, en el que se han potenciado nuevos modelos asistenciales basados en la atención remota de pacientes en su hogar en el que las personas adoptan un rol más proactivo en el cuidado de su salud.

4. Justicia en red. La creciente interconexión digital entre los juzgados y registros civiles, sumada a la ingente cantidad de expedientes digitalizados consiguieron configurar un sistema mucho más ágil y eficaz a la hora de administrar justicia.
5. Medio ambiente y sostenibilidad. La utilización de edificios inteligentes que consumen un tercio menos que los convencionales y el fomento de la videoconferencia para minimizar los desplazamientos son algunas de las

² GDPR: Reglamento General de Protección de Datos

iniciativas que permiten reducir hasta el 15% de las emisiones actuales de gases de efecto invernadero.

3.2 PRINCIPALES RETOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

En España, tenemos por delante una serie de retos encaminados a conseguir una sociedad más satisfecha y unida durante los próximos años. Las Administraciones Públicas no podrán quedarse atrás, y tendrán que responder a las exigencias y necesidades de los ciudadanos en un contexto cada vez más complejo y volátil. Esta complejidad se debe a factores de todo tipo, desde factores económicos hasta sociales pasando por factores tecnológicos y medioambientales.

Las Administraciones deberán rediseñar sus estructuras, y actitudes utilizando la más alta tecnología y siguiendo las últimas tendencias para transformar y actualizar sus servicios. Los principales retos a los que se enfrenta la Administración en los próximos años son (Catalá & Cortés, 2019):

1. Mejorar los servicios públicos estableciendo un modelo omnicanal que permita ofrecer servicios personalizados y de calidad a ciudadanos y empresas a través de diversos conductos.
2. Mejorar la eficiencia interna, desarrollando programas relacionados con la innovación tecnológica para mejorar los servicios y los procesos internos.
3. Desarrollar al empleado público 2.0, impulsando estrategias para disminuir el vértigo que supone el viaje a través de la innovación y la formación en nuevas tecnologías y capacidades.
4. Orientar las nuevas estrategias y modelos al rejuvenecimiento de las plantillas. Tenemos un equipo de funcionarios muy envejecido y reticente a cambios en la Administración que permitan el desarrollo de la misma.
5. Fomentar la competitividad empresarial, estableciendo soluciones que permitan impulsar los principales sectores económicos.
6. Mejorar la gestión de los ingresos y luchar contra el fraude. Para ello será necesario el desarrollo y la implementación de sistemas avanzados de gestión tributaria e implantando herramientas de análisis de datos que capaces de identificar el fraude.

7. Impulsar la transparencia y presencia institucional, implantando un modelo de gobierno abierto integral, una estrategia de presencia en Internet y un nuevo sistema de interacción con los ciudadanos.

Es importante hacer especial hincapié en que, para lograr estos objetivos, habrá que alinear oferta y demanda para aumentar el retorno y hacer visible a la ciudadanía el valor de esta transformación. Esto último es algo muy importante debido a la desconfianza generalizada por parte del ciudadano hacia las Administraciones de la que ya se ha hablado en el punto anterior.

Un sector privado al servicio de la sociedad será fundamental a la hora de conseguir todos estos objetivos. En este sentido, cobrará especial relevancia el hecho de que las Administraciones se centren en la mejora del bienestar del ciudadano.

En situaciones de incertidumbre como la que atravesamos a día de hoy, el conjunto de la Administración Pública deberá dar al ciudadano una imagen de solidez, seguridad, firmeza y unión. Esto va a ayudar a disminuir la desconfianza que tiene hoy en día el ciudadano en la Administración (Villoria, 2015).

3.3 COVID-19

3.3.1 ¿Cómo la Administración Pública se ha adaptado a esta nueva situación?

La aparición de la pandemia Covid 19 ha evidenciado la importancia del sector público en nuestro país, así como las posibles carencias del mismo. Las distintas administraciones han hecho grandes esfuerzos por dar respuestas a los ciudadanos en los duros meses de confinamiento, pero en ocasiones, algunas de ellas se han visto desbordadas por la situación (Catalá & Cortés, 2020).

A su vez, la pandemia ha hecho que todo el proceso de transformación de las Administraciones Públicas se acelere a un ritmo de vértigo. Un proceso que pasa por la innovación del sector público, la digitalización, la automatización de procesos y el teletrabajo.

3.4 ERA POST-COVID 19

3.4.1 Innovación del sector público

A día de hoy, los gobiernos hacen frente a nuevos desafíos, que con la globalización y el alto ritmo al que avanza la sociedad, cada vez son más. Se hace referencia aquí al envejecimiento de la población, el paro o el cambio climático. Las Administraciones hacen frente a estos desafíos con recursos disminuidos, por lo tanto, es de vital importancia innovar en lo que atañe a los servicios públicos (Conejero Paz & Redondo Lebrero, 2016).

Esta innovación no es algo nuevo y propio de la última década, sino que es algo que ya ha sucedido y sucederá. El claro ejemplo es que algunas de las innovaciones más fundamentales a lo largo de la historia, provienen del sector público. Este es el caso de Internet, GPS e incluso el ferrocarril.

Si partimos de la base del concepto de innovación, su definición hace referencia a un producto o servicio novedoso que ha sido colocado exitosamente en el mercado. En este sentido su principal diferencia con otro producto de investigación que se queda en la fase de prototipo es que el producto innovador es adoptado por una parte de la sociedad. El Manual de Oslo, elaborado por la OCDE (2005), establece la definición oficial de innovación: “introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método organizativo o de comercialización, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar del trabajo o las relaciones exteriores”. La innovación puede ser local, esto quiere decir que puede ser relativa a la organización que la produce y no tiene por qué ser una innovación a nivel mundial, pero tiene que suponer una mejora significativa.

En el año 2010, la OCDE plantea el hecho de que “fomentar la innovación en el sector público en todos los niveles de gobierno mejora la prestación de servicios públicos, mejora la eficiencia, cobertura y equidad, y crea externalidades positivas en el resto de la economía” (Ramírez-Alujas, 2012). En este sentido, en 2009 la Unión Europea indica que “en todos los países económicamente desarrollados, el sector público contribuye a una parte importante del PIB nacional. Por lo tanto, se espera que los esfuerzos para mejorar la innovación en el sector público tengan un efecto notable sobre los beneficios públicos, tales como la mejora de la productividad (y por lo tanto sobre los niveles de vida más altos), la eficiencia en la prestación de servicios, y la calidad de los servicios públicos”.

Además, cabe mencionar que más allá de la innovación, se busca la gobernanza colaborativa, es decir, que las soluciones que plantean Administraciones vengan también en conjunto con las necesidades de la sociedad. En este sentido, es importante recalcar el hecho de que las administraciones más vanguardistas a nivel global están modificando sus modelos de gestión hacia administraciones eficientes, ágiles, simples y con un alto nivel de digitalización.

Cuando hablamos de innovación pública, tenemos que hacer referencia al concepto de innovación abierta. Este concepto aparece inicialmente en el ámbito de las empresas privadas de la mano del profesor americano Henry Chesbrough. En los últimos años, dicho concepto está siendo más aplicado en los procesos de transformación de la Administración Pública. La innovación abierta hace referencia al uso de las capacidades innovadoras existentes en el entorno de las organizaciones y evoluciona desde la innovación cerrada, que se nutría solo de recursos internos de los que disponía una organización. La incorporación de la innovación abierta al espacio público viene de la mano del ascenso de las nuevas tecnologías sociales y de las políticas de datos abiertos.

La creación de redes colaborativas está intrínsecamente relacionada con la innovación abierta e implica la participación activa de actores sociales, políticos, y académicos, entre otros. Los intercambios de información y conocimiento entre diferentes tipos de actores son imprescindibles para una mejor definición de los complejos problemas sociales y para la definición de estrategias que les hagan frente. La interacción colaborativa facilita el trabajo basado en la confianza, la fertilización de nuevas ideas y de la creatividad. Asimismo, esta interacción asegura una correcta ponderación de los riesgos y beneficios de las soluciones innovadoras, y la selección de aquellas que parecen más prometedoras (Sørensen & Torfing, 2019). En el marco de una red colaborativa, los participantes y actores son interdependientes, entendiendo así, que no pueden alcanzar sus metas trabajando en solitario y que comparten con otros un problema común.

Los equipos de innovación de las distintas Administraciones Públicas, también llamados laboratorios de gobierno están dando a la formulación de políticas y programas públicos una inyección muy necesaria de creatividad y experimentación, reuniendo a los diferentes actores para conseguir remediar problemas complejos y para diseñar y probar nuevos enfoques y soluciones. Los equipos de innovación aplican metodologías experimentales para tratar de innovar en las administraciones públicas. Además, están enfocados a resolver problemas concretos de la sociedad que, una vez identificados son tratados en

procesos abiertos y colaborativos desde una perspectiva multidisciplinar. El proceso de co-creación en estos equipos implica dinámicas de creatividad que deben concretarse hasta lograr el desarrollo de un prototipo. Ese prototipo innovador debe ser posteriormente testado en una fase experimental y si funciona, ha de aplicarse de una manera real (Rodríguez, 2018).

En los equipos de innovación se deben integrar profesionales de diferentes sectores en una lógica abierta respecto del funcionamiento en las organizaciones públicas más rígidas y jerárquicas. En este entorno, se podrá operar de una manera más horizontal y colaborativa.

En definitiva, para el buen funcionamiento y desarrollo de los ecosistemas de innovación pública, han de aplicarse metodologías abiertas al entorno, colaborativas en red y experimentales a través de los equipos de innovación o laboratorios de gobierno.

3.4.2 Digitalización

La revolución 4.0 y la transformación digital también van a tener un impacto en la Administración Pública. Esta revolución puede cambiar todo el sistema productivo y todo el sistema de relaciones de trabajo y además en una visión positiva, en el sentido de que puede hacer mucho más sostenible económicamente el sistema público, el cual va a sufrir muchas tensiones de carácter económico en los próximos años (Ramíó, 2019).

La sociedad es consciente y ve cada vez más como la tecnología está jugando un papel fundamental en la sociedad. A día de hoy, el usuario reclama cosas distintas de todo aquel al que se dirige y la Administración Pública no es ajena a ese escenario, por lo tanto, ¿Está la Administración española a la altura de este nuevo modelo de ciudadano?

En primer lugar, hay que tratar de entender el hecho de que hay muchas administraciones, y hay algunas que han conseguido adaptarse a estos nuevos retos y otras que no. Por lo tanto, entendiendo como Administración Pública todas las relaciones que hay con los ciudadanos nos encontramos con una cierta diversidad en la que destacan diferentes grados de implicación. La realidad actual es que el ciudadano demanda nuevos servicios, modelos y sistemas que la Administración tiene que ofrecer por el simple hecho de que en caso de no hacerlo, el ciudadano buscará otras administraciones que se los proporcione.

La revolución que ha sufrido el mundo de la tecnología y de la digitalización con el paso del Internet 1.0 más clásico donde todo era una emisión directa en la que el usuario

navegaba por internet y recibía la información, a la Administración 2.0, 3.0 y 4.0 donde el ciudadano demanda mucho más, destacando servicios más ágiles, *one click services*, evitar la pérdida de tiempo en todos los procedimientos administrativos, etc. En este sentido, hay algunas Administraciones que se han adelantado al pensamiento del ciudadano y han invertido tanto en cambio de procedimiento administrativo como en tecnología, pero por otro lado hay ciertas Administraciones que siguen creyendo que a día de hoy el único lugar en el que el ciudadano puede gestionar los trámites es físicamente en sus oficinas.

En lo relativo a la digitalización de nuestras Administraciones y en relación con los demás países de la Unión Europea, España puede considerarse como uno de los países más actualizados tecnológicamente. Gracias a regulación como la Ley 11/2007, España en lo que a procedimientos electrónicos se refiere está muy desarrollada ya que verdaderamente es muy sencillo dirigirse a la Administración mediante canales que tengan que ver con las nuevas tecnologías.

A pesar de esto, existe una insatisfacción generalizada por parte del ciudadano, ante la cual, las Administraciones deberán de realizar un esfuerzo muy importante para conseguir revertirla. Es cierto que nos encontramos con una legislación muy garantista y que hay ciertas tecnologías que no están casando muy bien con la facilidad de los trámites. Tenemos mucho rigor en temas de identificación telemática, como puede ser el DNI o la firma electrónica. Surge aquí el detonante de la insatisfacción, basado en una dualidad: lo que es muy accesible es poco seguro y lo que es muy seguro es poco accesible.

Como consecuencia, la Administración tendría que hacer la reflexión de que en función de los procesos administrativos o de la cercanía que quiere el ciudadano con la Administración, habrá que dar una vuelta de tuerca y decidir dónde quiere ser plenamente garantista y dónde no hay que hacer la gestión por la excepción sino la gestión por la norma.

Hoy en día, cualquier proceso cotidiano y flexible que tenga el ciudadano con la administración, desde pagar una multa a realizar la declaración de la renta, está mayoritariamente digitalizado. También es cierto que, a futuro, lo que va a demandar el ciudadano es procesos basados en el modelo *one click*. Surge aquí el planteamiento de que quizá estamos basando la administración electrónica en digitalizar la Administración actual, es decir, en coger los papeles y digitalizarlos, mientras que hay un nuevo

paradigma que es el de que el ciudadano interactúe con la administración y sea él mismo el que pueda hacer cambios de procedimiento como podría ser un cambio de residencia automáticamente sin necesidad de ir a un proceso administrativo que requiere un trámite y una autorización por parte de un funcionario.

Va a jugar un rol principal el hecho de saber que deparará el futuro para adaptarse a él, es decir, la anticipación. Lo que hacen la mayoría de las empresas del sector privado, junto con la Administración, es crear un modelo de negocio en el que sitúas como quieres que sea tu empresa o negocio a 15 años vista y posteriormente analizas qué tienes que hacer a día de hoy para cumplir esas expectativas.

3.4.3 Automatización de procesos y productividad

La tecnología puede ser un gran aliado para mejorar la eficiencia, reducir costes y aprovechar al máximo el tiempo de los profesionales de la Administración Pública. Gracias a la tecnología RPA³ el sector público puede desarrollar la automatización de tareas y así, conseguir unas Administraciones con unos procesos internos más eficientes y eficaces.

La tecnología RPA automatiza las tareas repetitivas que requieren de una elevada intervención manual a través de unos robots *software* que realizan procesos específicos como la tramitación de facturas, la gestión de pedidos o la generación de informes. En este sentido surge la siguiente pregunta, ¿van a reemplazar los robots el trabajo humano?

La respuesta es no. Un robot es simplemente un ayudante para el trabajador que permite reducir o eliminar cargas de trabajo ya que trabaja las 24 horas de los 7 días de la semana con mayor rapidez, precisión y con menos errores. Así, el empleado público podrá dedicarse a otras actividades más productivas, más complejas y orientadas a las personas. En consecuencia, se podrá mejorar la calidad de los servicios públicos ofrecidos a la ciudadanía.

La Administración Pública procesa diariamente una gran cantidad de datos y documentos. La robotización de procesos simplifica y automatiza tareas como de actualización de ficheros, el registro de ausencias y vacaciones, la administración de contratos o la validación de datos cumpliendo con todas las normativas legales.

³ RPA: *Robotic Process Automation*

Para esta mejora cualitativa en la automatización de procesos no será necesario que las Administraciones tengan que cambiar sus sistemas de organización. Tecnologías como RPA no interfieren en el entorno de las tecnologías de la información actual de una organización. Es más, nuevos sistemas de *software* y robotización aprovecha la infraestructura y sistemas ya existentes como los programas propios de las Administraciones destinados a aumentar los procesos, aumentar la productividad y disminuir el tiempo y los costes en la ejecución de tareas.

3.4.4 El teletrabajo en España

El confinamiento provocado por la pandemia Covid 19 ha provocado que un gran número de españoles empiece a teletrabajar. A mediados de 2020, casi un tercio de los trabajadores españoles ya teletrabajaba, según un estudio de Eurofund (2021). Este dato sitúa a España por debajo de la media europea y muy lejos de países como Bélgica, donde más del 50% de empleados trabajan desde casa (Medinilla, 2021).

El fuerte repunte del teletrabajo en España como consecuencia de la pandemia ha permitido que sigan activas tanto empresas como administraciones que no dependen de la presencia física de sus empleados. Por otro lado, también se ha dejado al descubierto los inconvenientes de trabajar desde casa. Así, la mayoría de los teletrabajadores declaran que su tiempo de trabajo se ha visto incrementado y que muy complicado detener el trabajo debido a permanentes videoconferencias y llamadas. (Molina, Godino, & Molina, 2020).

El Real Decreto-ley 28/2020, de 22 de septiembre, de trabajo a distancia, surge con el fin de regular el teletrabajo, una forma de trabajo a distancia que a día de hoy está muy presente en la sociedad española. Antes de esta ley, el trabajo a distancia estaba regulado en el Estatuto de los Trabajadores, en concreto en su artículo 13, que disponía lo siguiente: “Tendrá la consideración de trabajo a distancia aquel en que la prestación de la actividad laboral se realice de manera preponderante en el domicilio del trabajador o en el lugar libremente elegido por este, de modo alternativo a su desarrollo presencial en el centro de trabajo de la empresa”.

La nueva ley se centra principalmente en la configuración de horarios y en mejorar la flexibilidad interna. Es de vital importancia hacer hincapié en que prima el carácter voluntario de la norma, es decir, tanto el trabajador como el empresario, no pueden

imponer la opción del trabajo a distancia. Además, cabe apuntar que ha habido dos puntos en esta nueva legislación que han generado un amplio debate:

- El derecho a la desconexión, que la legislación española reconoce desde el año 2018 gracias al artículo 88 de la Ley Orgánica 3/2018 de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales.
- ¿Cómo se distribuyen los costes derivados del teletrabajo? Se concluye que el trabajador no debe asumir ningún coste asociado a la actividad económica ya que el empresario es el único responsable de ganancias o pérdidas.

En definitiva, esta nueva Ley acerca del teletrabajo busca regular las condiciones en las que se produce esta actividad.

3.4.5 El teletrabajo en la Administración Pública

Real Decreto-ley 29/2020, de 29 de septiembre, de medidas urgentes en materia de teletrabajo en las Administraciones Públicas y de recursos humanos en el Sistema Nacional de Salud para hacer frente a la crisis sanitaria ocasionada por la COVID-19 implica fundamentalmente la alteración del artículo 47 del Estatuto Básico del Empleado Público.

Esta nueva regulación afecta a casi tres millones de empleados públicos. El órgano ejecutivo, a la hora de elaborar esta nueva norma, resalta que la aplicación del teletrabajo supone principalmente una alternativa para intentar reducir el número de contagios, algo que a finales de 2020 era fundamental. En este sentido, una gran parte de los empleados públicos tendrán la posibilidad de, mediante el uso de las TIC, realizar las tareas inherentes a su trabajo como funcionarios en remoto. Por lo tanto, en lo que a estos funcionarios respecta, no existirá la necesidad estricta de acudir físicamente a sus puestos de trabajo durante la jornada laboral. Eso sí, estos tendrán que garantizar la prestación de servicios al ciudadano.

Este nuevo escenario es una gran oportunidad que tienen las Administraciones Públicas para reinventarse y transformar sus estructuras en cuanto a su modo de funcionar. Un teletrabajo adecuadamente aplicado puede llegar a implicar una notable mejora en la oferta de servicios, así como un mayor bienestar y comodidad por parte del funcionariado.

El artículo 47 bis del Estatuto Básico del Empleado Público insiste en que la modalidad de teletrabajo deberá ser “expresamente autorizada y será compatible con la modalidad

presencial”. Además, cobra especial importancia el “carácter voluntario y reversible del teletrabajo salvo en excepciones debidamente justificadas”. Este artículo también señala que el teletrabajo no podrá incumplir en ningún caso el horario de la jornada laboral previamente establecida. Tampoco podrá derivar ningún incumplimiento en relación a la protección de datos personales (Almonacid Lamenas, 2020).

El impacto económico y presupuestario de esta medida no es demasiado alto. Esto se debe a que la nueva normativa no implica grandes costes para la administración relacionados con una mejora de las condiciones económicas de sus empleados.

Desde un punto de vista social, el impacto de la medida es, en líneas generales, positivo. El teletrabajo va a ayudar a una mejora en las condiciones de vida del empleado público, que va a disponer de un mayor tiempo libre, además de ahorros significativos en diversos gastos como pueden ser los de transporte.

A modo de resumen, cabe mencionar que, con la nueva regulación en materia de teletrabajo en el sector público, se impulsa una nueva organización y estructuración del trabajo para el mejor servicio del interés general. Además, se configura un nuevo marco normativo básico para todas las Administraciones Públicas. El teletrabajo será aplicable al personal funcionario y laboral al servicio de todas las administraciones. Cada Administración determinará la manera de combinar presencialidad y teletrabajo, de modo que se garantice la atención directa presencial a la ciudadanía. El trabajo será voluntario y reversible y su uso estará supeditado a la prestación de los servicios públicos. Por último, hay que destacar que el personal que teletrabaje tendrá los mismos derechos y deberes que el resto. Asimismo, la administración competente debe proporcionar y mantener los medios tecnológicos necesarios para el correcto funcionamiento del teletrabajo por parte del empleado público. El empleado público deberá estar a la altura de las circunstancias, sin importar cuales sean.

4. EL FUNCIONARIO PÚBLICO EN ESPAÑA

4.1 EL EMPLEADO PÚBLICO COMO PILAR DE LA TRANSFORMACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN

Actualmente, las administraciones públicas se encuentran en una situación inédita hasta el momento. Deberán responder a las demandas y exigencias del ciudadano, centradas en la simplificación y calidad de los servicios ofrecidos, pero en un contexto mucho más complejo que en etapas anteriores. La clave en todo este proceso va a ser las personas que trabajan para la Administración, los funcionarios.

Hoy en día, estos profesionales tienen que conseguir adaptarse y cumplir con una serie de funciones y responsabilidades específicas sin haber tenido previamente una formación específica. El problema surge en la falta de formación, que va a generar el hecho de que se cuestione a esos profesionales simplemente por ser funcionarios.

4.2 EL FUTURO EMPLEADO PÚBLICO EN ESPAÑA: PROFESIONALIDAD Y TALENTO

El factor humano es un elemento esencial para cualquier organización, ya sea pública o privada. Un empleado público bien formado supone un aumento de la productividad de la Administración en la que trabaja, y por consiguiente, el desarrollo socioeconómico de esa región. Dar respuesta a las exigentes demandas que propone la ciudadanía implicará una fuerte inversión en crear un empleado público profesional y con talento (Jauregui, 2019).

La crisis provocada por la Covid 19 ha revelado la necesidad de cambio de las Administraciones Públicas en nuestro país. Esto es un indicador de la extrema necesidad de una reforma del empleo público inminente. En este sentido, el Estatuto Básico del Empleado Público del año 2007 fue un intento considerado como fallido. Con la crisis económica del año 2008 y la inestable situación tanto económica como política y social que vino después, no ha habido intento alguno por afrontar esta situación. Sin lugar a dudas, resolver este complejo escenario desde el punto de vista jurídico va a ser una tarea muy compleja, pero a la vez necesaria para el devenir de la Administración Pública en los próximos años.

En los últimos años, en el sector privado se está haciendo un gran esfuerzo por parte del sector privado en el ámbito de la digitalización. El sector privado está captando una gran cantidad de recursos destinados a la digitalización y a la transformación digital en tres áreas fundamentales:

- Profesiones relacionadas con la recopilación, almacenamiento y análisis de datos (*big data*).
- Todas aquellas profesiones que tienen que ver con la ciberseguridad.
- Especialistas en metodologías ágiles. Esto tiene que una vinculación tecnológica y a su vez con el funcionamiento del negocio.

Llama la atención que mientras que las grandes y medianas empresas de nuestro país están apostando por este tipo de perfiles, cuando vemos las ofertas públicas de empleo, no se aprecia que las Administraciones Públicas estén reclutando y apostando por este tipo de perfiles. Este hecho pone de manifiesto la necesidad que tiene nuestra Administración de apostar por perfiles tecnológicos si de verdad quiere comenzar a abordar los retos del futuro más importantes.

Lo importante no son solo los perfiles tecnológicos puros, sino que también es fundamental actuar sobre perfiles mucho más transversales. El vínculo entre tecnología, ciencias sociales, jurídicas y perfiles científico-tecnológicos es el ámbito multidisciplinar hacia el cual se están empezando a mover muchos de los centros de formación importantes a la hora de construir los perfiles profesionales del futuro.

En el ámbito administrativo, fundamentalmente existen tres áreas donde existen tres áreas en las que hay dificultades para captar este tipo de talento:

- Los procesos de captación de talento y reclutamiento. En España, existe un modelo administrativo de selección que difícilmente casa con los tiempos, aspiraciones y necesidades que tienen este tipo de perfiles.
- La vinculación profesional. Desde la Administración se ofrece una vinculación fundamentalmente de naturaleza funcionarial que no es planteable para perfiles de este tipo porque en muchos casos, son personas que quieren seguir teniendo las riendas de su carrera profesional aspiran a otro tipo de vinculaciones.
- La retribución. Atendiendo a lo dispuesto en varios informes de la OCDE (Esperanza de la Parra, 2017) donde se analiza cómo están pagados los empleados

públicos en España según diferentes categorías profesionales, nos encontramos que en la categoría superior tenemos una brecha a la baja en el empleo público.

El posicionar a la Administración como una organización atractiva para este tipo de profesionales va a requerir una serie de cambios en estas tres áreas.

4.3 ¿ESTÁ VERDADERAMENTE PREPARADO EL EMPLEADO PÚBLICO PARA EL CAMBIO?

Una de las cuestiones que tiene que abordar el sector privado cuando hacen frente al proceso de modernización y de transformación digital de sus empresas es el aprendizaje y la formación de sus trabajadores. Esta formación supone una fuerte inversión no solo de dinero, sino que también hablamos de una inversión de tiempo. La tónica general en el sector privado es que los trabajadores hacen un gran esfuerzo por adaptarse a esta nueva situación y por lo tanto son proactivos a recibir esta formación.

Por el contrario, en el sector público, esta predisposición por parte del empleado no siempre se da. Nos referimos aquí a aquellos empleados públicos con una plaza fija y a los que no pueden despedir. Es muy complicado que esta parte del funcionariado acepte asistir a cursos de formación fuera de su horario laboral e incluso cuando dichos cursos están incluidos en su horario.

Uno de los aspectos principales relacionados con esta resistencia al cambio y a la transformación por parte del empleado público es el envejecimiento del funcionariado. Este es un gran problema para las Administraciones Públicas. España se sitúa como el tercer país más envejecido de la OCDE, en cuanto a funcionariado y lo peor es que en los próximos años se presagia una avalancha de jubilaciones (Catalá & Cortés, Talento Público para una Administración tras el Corona Shock: Propuestas para una reforma ineludible, 2020). La media de edad de nuestras plantillas del sector público es de 52 años en la actualidad. Visto desde otro punto de vista, el 75% de los empleados públicos tienen más de 40 años (Adams, 2020).

En este sentido, uno de los retos fundamentales de las Administraciones Públicas para los próximos años va a ser la captación de talento. Se requieren jóvenes con capacidades y aptitudes que permitan modernizar y dinamizar el sector público actual. De esta manera, surge un nuevo perfil de empleado público caracterizado por su adaptabilidad a las nuevas tecnologías y consciente de las demandas de la sociedad.

En resumen, la Administración Pública deberá adoptar una serie de medidas con el fin de adaptar y preparar al empleado público para los retos de los próximos años. Entre estas medidas, tienen un especial interés las siguientes:

- Implementar modelos y estrategias de atracción de talento. El propósito de las Administraciones es el de conseguir personal cualificado y con una sólida formación que sepa adaptarse de forma rápida a la transición tecnológica que ya está sufriendo el sector público.
- Paliar el envejecimiento del personal del sector público y organizar el relevo generacional. Habrá un rejuvenecimiento de las plantillas que conllevará a una mayor eficiencia, agilidad y eficacia a la hora de establecer relaciones entre sociedad y Administración.
- Plantear ese rejuvenecimiento del empleado público desde el punto de vista de la digitalización y de la revolución tecnológica de las Administraciones Públicas, creando de esta manera la Administración más inteligente hasta la fecha.

5. CONCLUSIONES

En un trabajo de estas características es esencial intentar organizar todas las ideas clave que se han conseguido a lo largo de la investigación realizada. En el presente capítulo se van a exponer esas ideas o conclusiones. Son las siguientes:

1. La Administración Pública en España se enfrenta a una serie de complejos retos y desafíos en los próximos años. Unos retos que están muy vinculados a un cambio social y económico. Necesitamos unas Administraciones adaptadas a nuestros tiempos y a las necesidades de los ciudadanos. Nos encontramos en un mundo global, con una economía global y con una sociedad global. Los países evolucionan junto a sus sociedades y sus instituciones no pueden permitirse el lujo de seguir anclados en modelos propios de otras etapas históricas. En ocasiones las Administraciones Públicas no consiguen adaptarse a esa idea, y este es el caso de España. no solo serán necesarios cambios estratégicos o estructurales de la administración, sino que los cambios de mentalidad de los sujetos que forman parte de la misma van a ser esenciales

Por ello, es necesario la transformación del sector público, que afecta a muchos ámbitos dentro de la Administración. Para afrontar esta transformación, no solo serán necesarios cambios estratégicos o estructurales de la administración, sino que los cambios de mentalidad de los sujetos que forman parte de la misma van a ser esenciales.

2. Uno de los elementos principales dentro del proceso de transformación de la Administración Pública es la digitalización. Esta es una oportunidad que se le brinda a las Administraciones para demostrar al conjunto de la ciudadanía que en España existen unas Administraciones que se adaptan a cualquier demanda social. Es cierto que en los últimos años se ha puesto en marcha la revolución tecnológica de las Administraciones Públicas. Este proceso se inició en 2007 con una nueva regulación, que ha ido cambiando a lo largo de los años en función de los avances tecnológicos y de los modelos de gestión. Por otro lado, también es cierto que en este sentido, la Administración Pública española todavía tiene mucho margen de mejora.

Esta Administración electrónica y digital no solo es una forma de adaptación al nuevo escenario global, sino que es una estrategia que permite al sector público

ahorrar costes, aumentar la productividad, la eficiencia y que permite mejorar la calidad de vida de los trabajadores públicos.

En líneas generales, somos un país que puede estar orgulloso de la Administración electrónica que disponemos a día de hoy. Será muy importante saber y anticiparse al reto de futuro, es decir, qué nos demandará el usuario.

3. En España, existe un sentimiento generalizado de malestar y desconfianza en las instituciones del Estado, empezando por su Administración Pública. Esta crisis de confianza tiene claramente un origen político. En los últimos años, las malas actuaciones de estos actores del Estado y los innumerables casos de corrupción han salpicado de forma muy negativa a las instituciones que representan.

Ante esta realidad, el ciudadano exige rigor, transparencia y nitidez en la gestión. Esto es algo extremadamente difícil de conseguir dada la organización actual de las Administraciones Públicas por lo tanto tendrá que darse un gran proceso de transformación, de modernización para que el ciudadano vuelva a recuperar la confianza que tenía en las Administraciones Públicas durante sus inicios.

4. España cuenta con cerca de tres millones de empleados públicos, que representan más del 15% del total de trabajadores. Si comparamos esta cifra con los países de su entorno, España no cuenta con un gran número de funcionarios, ya que se sitúa por debajo de la media de los países de la OCDE y de la Unión Europea.

El problema radica en el enorme gasto que genera el empleado público en nuestro país. Los funcionarios españoles están en lo más alto a nivel europeo en cuanto a salarios, tan solo por detrás de Luxemburgo y de media, casi el 50% de los empleados públicos cobran más que los trabajadores del sector privado.

Con estos datos se puede observar que el problema en España no viene dado por el tamaño de las plantillas, sino por el diseño y la estructura de toda la red pública. Es por esto por lo que en este sentido también será necesaria una transformación de cara al futuro. Un futuro complejo e incierto el cuento a la economía en el cual todos los sectores van a sufrir, y por lo tanto tendrán que reinventarse, incluido el sector público.

5. El envejecimiento de las plantillas es otro de los principales problemas no solo de presente sino también de futuro para las Administraciones públicas. De hecho, este envejecimiento es uno de los principales factores que no permiten la transformación y la modernización de las Administraciones.

Aquellos empleados que llevan muchos años al servicio de la Administración (el 75% de los empleados públicos tienen más de 40 años), son trabajadores muy reacios a nuevas estrategias, nuevas metodologías y nuevos modelos de gestión, y aún más si cabe, a una Administración inteligente, tecnológica y digitalizada. Al no conseguir adaptarse del todo a esta nueva Administración, se va a generar una falta de productividad considerable.

España y sus Administraciones Públicas necesitan talento. El futuro va a ser de aquellos jóvenes resilientes, que no son reacios a los cambios, con gran capacidad de adaptación, capaces, con un gran dominio de las nuevas tecnologías y con un altísimo grado de profesionalidad y compromiso, sabiendo que su trabajo ayudará al bienestar y al desarrollo de la sociedad.

6. La Pandemia Covid 19 ha puesto de manifiesto la necesidad de cambio del modelo administrativo en España. Ante una situación tan compleja, el sector público es de los que peor se ha adaptado al nuevo escenario. Todo esto tiene una explicación muy simple, y es que los empleados públicos no estaban preparados para una situación como esta. La ventaja es que con la pandemia se ha acelerado el proceso de cambio y de transformación, haciendo ver a las Administraciones que tienen que centrar todos sus recursos en la innovación del sector público, la captación de talento, la digitalización, la automatización de procesos y el teletrabajo. Si las Administraciones Públicas consiguen dar respuesta a todos esos ámbitos, podremos decir que en España existe un sector público ágil, eficiente y sobretodo con capacidad de resiliencia ante nuevos y complejos escenarios.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Adams. (2020). *Análisis del empleo público en España*. Madrid: Informes Adams.
- Almonacid Lamenas, V. (30 de Septiembre de 2020). *Regulado el teletrabajo para la Administración Pública: el nuevo artículo 47 bis del TREBEP*. Recuperado el 15 de Abril de 2021, de <https://noticias.juridicas.com/conocimiento/articulos-doctrinales/15595-regulado-el-teletrabajo-para-la-administracion-publica:-el-nuevo-articulo-47-bis-del-trebep/>
- Banco Mundial. (2020). *Doing Business*. Washington D.C.: Informes Banco Mundial.
- Catalá, R., & Cortés, O. (2019). *Administración 2030: Una visión transformadora*. Madrid: PwC.
- Catalá, R., & Cortés, O. (2020). *Talento Público para una Administración tras el Corona Shock: Propuestas para una reforma ineludible*. Madrid: PwC.
- Conejero Paz, E., & Redondo Lebrero, J. C. (2016). La innovación social desde el ámbito público: Conceptos, experiencias y obstáculos. *Gestión y análisis de políticas públicas*, 23-42.
- Cordero, P. (12 de Junio de 2019). *E-Health: España, referente de la UE en implantación de la sanidad electrónica*. Recuperado el 5 de Enero de 2021, de https://www.consalud.es/pacientes/e-health-espana-referente-ue-implantacion-sanidad-electronica_65033_102.html
- Crespo, I., & Garrido, A. (2017). *La comunicación de crisis en la administración pública española: análisis de evidencia empírica*. Madrid: Gestión y Análisis de Políticas Públicas.
- Esperanza de la Parra, D. (8 de Marzo de 2017). *La remuneración de los funcionarios españoles, por encima la media de la OCDE*. Recuperado el 17 de Abril de 2021, de <https://www.expansion.com/economia/funcion-publica/2017/03/08/58bffb43268e3ebe748b4633.html>
- Esteban Frades, S. (2010). *Los últimos cuarenta años de historia de la Inspección Educativa en España*. Valladolid: Avances en supervisión educativa.

- Eurofound. (3 de Marzo de 2021). *Nuevas formas de empleo*. Recuperado el 20 de Marzo de 2021, de <https://www.eurofound.europa.eu/es/topic/new-forms-of-employment>
- European Commission. (10 de Diciembre de 2020). *Administración y gobierno a nivel central y regional*. Recuperado el 4 de Febrero de 2021, de https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/administration-and-governance-central-andor-regional-level-79_es
- Fernández Ajenjo, J. A. (2009). *El control de las Administraciones Públicas y la lucha contra la corrupción: especial referencia al Tribunal de Cuentas y a la intervención general de la Administración del Estado*. Salamanca: Universidad de Salamanca.
- García-Holgado, A., Cruz Benito, J., & García Peñalvo, F. J. (2015). *Análisis comparativo de la gestión del conocimiento en la Administración Pública española*. Salamanca: GRIAL Research Group.
- Giménez-Chornet, V. (2012). Acceso de los ciudadanos a los documentos como transparencia de la gestión pública. *El profesional de la información* 21, no. 5, 504-508.
- Gobierno de España, Presidencia del Gobierno. (4 de Abril de 2009). *Aprobado el Programa Escuela 2.0*. Recuperado el 3 de Enero de 2021, de <https://www.lamoncloa.gob.es/Paginas/archivo/040409-enlace20.aspx>
- Instituto Nacional de Estadística. (2018). *Brecha salarial entre el sector público y privado en España*. Madrid: Informes INE.
- Instituto Nacional de Estadística. (2018). *Evolución de la población mayor de 65 años*. Madrid: Informes INE.
- Jauregui, L. (2019). *Presente y futuro de la selección externa de empleados públicos ¿Un cambio para captar al talento joven?* Vizcaya: Universidad del País Vasco .
- Jimenez Asensio, R. (25 de Mayo de 2020). *Pandemia, vulnerabilidad social y Administración Pública*. Recuperado el 12 de Marzo de 2021, de <https://hayderecho.expansion.com/2020/05/25/pandemia-vulnerabilidad-social-y-administracion-publica/>

- Longo Martínez, F., Férrez, M., Losada, C., & Albareda, A. (2017). *El empleo público en España: desafíos para un estado democrático más eficaz*. Madrid: Instituto de Estudios Económicos.
- Medinilla, M. (17 de Marzo de 2021). *El teletrabajo cala menos en España que en la mayoría de países de la UE*. Recuperado el 3 de Abril de 2021, de <https://www.economista.es/economia/noticias/11109324/03/21/El-teletrabajo-cala-menos-en-Espana-que-en-la-mayoria-de-paises-de-la-UE.html>
- Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital. (11 de Junio de 2020). *España es el segundo país de la Unión Europea con mejores servicios públicos digitales y el quinto con la mejor conectividad*. Recuperado el 17 de Marzo de 2021, de <https://www.mineco.gob.es/portal/site/mineco/menuitem.ac30f9268750bd56a0b0240e026041a0/?vgnnextoid=a37999cb5e3a2710VgnVCM1000001d04140aRCRD&vgnnextchannel=864e154527515310VgnVCM1000001d04140aRCRD>
- Molina, Ó., Godino, A., & Molina, A. (2020). *Estudio sobre el Telerabajo*. Barcelona: Centro de Estudios Sociológicos sobre la Vida Cotidiana y Trabajo de la Universidad Autónoma de Barcelona.
- OCDE. (2017). *Principales indicadores que demuestran la importancia del sector público*. París: OCDE Informes.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2005). *Manual de Oslo*. Oslo: OCDE.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2018). *% de empleados públicos en los países de la OCDE*. París: Informes OCDE.
- Pelaez, J., Sanmartín, R., & Luzárraga, M. (2012). *¿En qué hay que transformar la Administración Pública en España? Cómo afrontar el reto del cambio del sector público*. Madrid: PwC.
- Pérez García , F. (2014). *Crecimiento y competitividad: Los desafíos de un desarrollo inteligente*. Madrid: Fundación BBVA.

- Pizarro Nevado, R. (2017). Entidades y «entes» de ámbito territorial inferior al municipio tras la reforma local de 2013. *Revista de Estudios de la Administración Local y Autonómica*, 49-73.
- Ramió Matas, C. (2016). *La renovación de la función pública. Estrategias para frenar la corrupción política en España*. Madrid: Los Libros de la Catarata.
- Ramió Matas, C. (30 de Octubre de 2020). *Balance de cuatro décadas de gestión pública democrática*. Recuperado el 17 de Marzo de 2021, de <https://www.administracionpublica.com/balance-de-cuatro-decadas-de-gestion-publica-democratica/>
- Ramió, C. (2019). *Inteligencia artificial y Administración pública. Robots y humanos compartiendo el*. Madrid: Los Libros de la Catarata.
- Ramírez-Alujas, Á. (2012). *Innovación en las organizaciones y servicios públicos: ¿El eslabon perdido? Bases para la transición hacia un modelo de innovación abierta y colaborativa*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid .
- Rastrollo Suárez, J. J. (2017). La evolución del principio de eficacia y su aplicación en el ámbito de la función pública: la evaluación del desempeño. *Revista General de Derecho Administrativo*, nº45, 6-21.
- Registro Central de Personal. (2020). *Personal al servicio de las Administraciones Públicas*. Madrid: Ministerio de Política Territorial y Función Pública.
- Rodríguez, E. (2018). *Laboratorios de Gobierno para la Innovación Pública: un estudio comparado de las experiencias americanas y europeas*. Rosario: Universidad Nacional de Rosario.
- Romeu Granados, J. (2018). *El principio de transparencia en la actividad contractual de la administración pública. Especial referencia a la administración local*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Rull Fernández, L. (2004). La excelencia en la universidad y las asimetrías en España. *Vivat Academia*, nº57, 10-15.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2019). Designing institutional platforms and arenas for interactive political leadership. *Public Management Review*, no. 10, 1443-1463.

Soriano, D. (3 de Septiembre de 2017). *España es el segundo país de la UE que mejor paga a sus empleados públicos tras Luxemburgo*. Recuperado el 27 de Febrero de 2021, de <https://www.libremercado.com/2017-03-09/espana-es-el-segundo-pais-de-la-ue-que-mejor-paga-a-sus-empleados-publicos-tras-luxemburgo-1276594381/>

Villoria, M. (2015). *La corrupción en España: rasgos y causas esenciales*. Madrid.