



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE SORIA

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

TRABAJO FIN DE GRADO

**LA MODERNIZACIÓN
DE LA
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
EN ESPAÑA**

Presentado por Javier Pérez Soriano

Tutelado por: Carmen Fernández Zabalza

Soria, julio de 2023

CET

FACULTAD de CIENCIAS EMPRESARIALES y del TRABAJO de SORIA

RESUMEN.

El presente Trabajo de Fin de Grado consiste en el análisis de la repercusión e importancia que la Administración Pública produce en España y porque debería llevarse a cabo un proceso de reforma y modernización de esta institución.

Para llevar a cabo este análisis se ha realizado un profundo estudio a cerca de la repercusión que la Administración produce en el conjunto del país, añadiendo a su vez los puntos débiles sobre los que se debe tener especial hincapié a la hora de realizar una reforma de la misma.

Junto con el estudio actual de la situación de la Administración también se ha procedido con el desarrollo de diversas propuestas de mejora, así como la investigación de los diferentes proyectos impulsados por el Gobierno para la modernización de la Administración Pública.

Palabras clave: Administración Pública, Modernización, Digitalización, DESI, España

ABSTRACT.

The present final degree project consists of analyzing the impact and importance that Public Administration has in Spain and why a process of reform and modernization of this institution should be carried out.

To carry out this analysis, a deep study has been conducted on the impact that Administration has on the country as a whole, while also highlighting the weak points that should be particularly emphasized when undertaking a reform.

In addition to the current study of the Administration's situation, various improvement proposals have been developed, as well as research into the different projects promoted by the Government for the modernization of Public Administration.

Key words: Public Administration, Modernization, Digitalization, DESI, Spain.

ÍNDICE

BLOQUE I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. CONTEXTUALIZACIÓN	1
1.2. OBJETIVOS	1
1.3. METODOLOGÍA	1
1.4. ESTRUCTURA DEL TRABAJO	2
BLOQUE II. LA MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN ESPAÑA.	
2. LA ADMINISTRACIÓN ESPAÑOLA: ESTRUCTURA Y EVOLUCIÓN HISTÓRICA.	3
2.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA ADMINISTRACIÓN	3
2.2 ESTRUCTURA ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.	4
2.3 REPERCUSIÓN E IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN EN ESPAÑA.	5
2.3.1 Garantía de derechos y bienestar del ciudadano	5
2.3.2 Impulso del desarrollo económico del país	6
2.3.3 Participación ciudadana y transparencia	8
3. PROBLEMAS Y PUNTOS DÉBILES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	8
3.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LOS TRABAJADORES PÚBLICOS	8
3.2 FALTA DE PROFESIONALIDAD EN LOS DIRECTIVOS PÚBLICOS	10
3.3 SISTEMA BUROCRÁTICO EN ESPAÑA	11
3.4 FALTA DE TRANSPARENCIA Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA	13
4. LA MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.	14
4.1 PUNTOS CLAVE PARA LA MODERNIZACIÓN.	14
4.1.1 La relevancia del sector público	14
4.1.2 La importancia del Estado en momentos de incertidumbre	15
4.1.3 La Administración como espejo de nuestro país.	15
4.1.4 La sociedad evoluciona y necesita soluciones	17
4.2 LA TRIPLE VERTIENTE DE LA MODERNIZACIÓN	18
4.2.1 Modificar el funcionamiento de la Administración	18
4.2.2 Modificar cómo gasta la Administración	19
4.2.3 Modificar cómo trabaja la Administración	19
4.3 LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA MODERNIZACIÓN.	20
4.3.1 Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas 2021-2025	20
4.3.2 Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia.	23
4.3.3 Índice de la Economía y la Sociedad Digitales (DESI) 2022	25
BLOQUE III. CONCLUSIONES	28
BLOQUE IV. BIBLIOGRAFÍA	29

BLOQUE I. INTRODUCCIÓN

1.1. CONTEXTUALIZACIÓN

La Administración Pública en España es uno de los pilares fundamentales del Estado de Bienestar. Desde su origen, la Administración Pública ha experimentado numerosos cambios y transformaciones para poder adaptarse a los cambios políticos y de la sociedad en conjunto.

La necesidad de modernizar la Administración en busca de una mejora en la eficiencia y la calidad de los servicios públicos, así como, tratar de solventar los principales problemas que acarrea desde sus inicios, ha sido uno de los temas prioritarios en los últimos años.

La implementación de nuevas tecnologías, la simplificación de trámites administrativos, la mejora en la gestión de recursos humanos y financieros han sido objetivos de los diferentes gobiernos para poder solventar los problemas que acarrea la Administración desde su origen.

La idea para la modernización parece clara, pero llevarla a cabo y mostrar esa innovación de manera real es más complicado, sobre todo, si esa innovación tiene que solventar los principales problemas de la Administración, como el envejecimiento de los funcionarios públicos, la politización de los cargos públicos, la falta de transparencia...

1.2. OBJETIVOS

Con la ayuda de este Trabajo de Fin de Grado, se pretende obtener ciertas respuestas relativas a la situación de la Administración Pública en España, analizando tanto la relevancia actual, como la posible situación futura de la institución.

El principal objetivo que se pretende alcanzar con este Trabajo de Fin de Grado es estudiar la importancia y relevancia de la modernización de la Administración Pública, para ello se analizarán las claves fundamentales de por qué es importante esta modernización, así como los puntos estratégicos sobre los que se deberían tomar medidas para que la modernización surta efecto. Además de analizar cuáles son los planes futuros por parte del Estado para esa modernización y ver si realmente los proyectos tienen como prioridad los puntos analizados previamente.

De forma previa a este análisis de la modernización, será importante poner sobre la mesa el contexto actual de la Administración Pública, esclareciendo su estructura, estudiando la relevancia e importancia que tiene en el día a día del país, así como los puntos débiles de la misma, con el objetivo final de obtener un enriquecido contexto para el posterior análisis de la modernidad.

1.3 METODOLOGÍA

Para la realización de este Trabajo de Fin de Grado, la gran mayoría de la información se ha obtenido de fuentes digitales, es decir, de medios electrónicos. De manera inicial, para el análisis de la estructura y de la evolución histórica de la Administración se han utilizado ciertos manuales de derecho público, así como fuentes normativas, haciendo

especial mención a la Ley 40/2015, de 1 octubre, en la que se regula el Régimen Jurídico del Sector Público.

Tanto para el análisis de la importancia y relevancia de la Administración, como para el estudio de los problemas y puntos débiles fue de gran importancia la búsqueda de noticias de actualidad que reflejaran estas circunstancias alrededor de la Administración

Por último, para el apartado relativo al análisis de la modernización fue relevante los artículos y opiniones recabados de internet en los que se trataban suposiciones y debates sobre cómo sería una modernización idílica de la Administración.

Para el último apartado de la modernización se utilizó principalmente toda la documentación facilitada desde los organismos pertinentes y relativa al desarrollo de los diversos proyectos que desde el Estado se están llevando a cabo.

1.4 ESTRUCTURA DEL TRABAJO

El texto del trabajo se divide en tres capítulos diferenciados. En el primero de los capítulos se enmarca el contexto actual de la Administración Pública, estudiando su evolución histórica desde su creación hasta la actualidad, prosiguiendo con el análisis de la estructura actual de la Administración y culminando el capítulo con la repercusión e importancia de la Administración en nuestro día a día.

El segundo de los capítulos se centra principalmente en los problemas y puntos débiles que presenta la Administración Pública actual, poniendo sobre la mesa posibles situaciones que podrían darse en un futuro si no se actúa, así como ciertas comparaciones con otros países del entorno.

El último capítulo del trabajo tiene a su vez tres partes claramente independientes, en la primera de las partes se produce una exploración sobre los principales puntos clave de por qué se debería llevar a cabo una modernización, en la segunda parte del capítulo se evalúa cuáles serían los cambios ideales que se deberían de realizar para que la modernización de la Administración tuviera éxito. Por último, se realiza una disección de los principales proyectos impulsados por el gobierno para la modificación de la Administración Pública, así como la observación por medio del índice DESI, de cómo es la situación actual en términos de digitalización del país.

BLOQUE II. LA MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN ESPAÑA.

2. LA ADMINISTRACIÓN ESPAÑOLA: ESTRUCTURA Y EVOLUCIÓN HISTÓRICA.

2.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA ADMINISTRACIÓN

La Administración Pública ha tenido un gran proceso evolutivo influenciado en gran medida por factores políticos, sociales y económicos¹.

Empezando por la época medieval, la Administración Pública estaba organizada de manera feudal y descentralizada. Los territorios se dividían en reinos, condados y señoríos gobernados por señores feudales.

La Administración central estaba compuesta por una corte real y funcionarios que asesoraban al rey para tratar de sobreponerse ante los señores feudales. Se establecieron instituciones como la Cancillería Real y los Consejos Reales encargados de administrar la justicia y recaudar impuestos.

La Iglesia tenía gran relevancia dentro de la Administración Pública, esta a su vez, se encontraba influenciada por el derecho romano, canónico y las tradiciones germánicas.

Durante la época de los Reyes Católicos se produjeron cambios significativos en la estructura de la Administración Pública, tratando de fortalecer el poder de la corona y orientando la Administración a un plano más centralizado, con una burocracia más eficiente y centralizada.

Se introdujo el sistema de la Real Hacienda en relación a la recaudación de impuestos, con el objetivo de aumentar los ingresos de la corona. Así como la modernización de la Administración financiera por medio de la figura del contador, encargado de la contabilidad de la corona.

Entre los siglos XVIII y XIX, se produjo en España un periodo de transformación de la Administración Pública liderado por las ideas del liberalismo y de la Ilustración.

Se llevó a cabo una nueva legislación administrativa encarga de simplificar y unificar las normas, procedimientos y funciones de las instituciones. Además, se establecieron nuevos organismos y ministerios especializados en ciertas áreas, como el Ministerio de Hacienda y el Ministerio de Gobernación.

Asimismo, es en esta época cuando aparece de manera solida la figura del funcionario público junto con la creación de escuelas y academias encargadas de formar estos puestos de trabajo. El objetivo principal era garantizar que los servicios públicos eran cubiertos por personas cualificadas y con conocimientos para realizar sus funciones de manera eficiente y ética.

¹Muñoz, Llinás, J. I. (julio de 2019). *La función pública en España: 1827-2007*. Derecho Histórico, Boletín Oficial del Estado. https://www.boe.es/biblioteca_juridica/abrir_pdf.php?id=PUB-DH-2019-114

El siglo XX para la Administración Pública en España fue un periodo de grandes cambios dominado por los acontecimientos políticos y sociales que se produjeron en el país en esa época:

La Administración Pública tomó diversas formas organizativas desde una institución orientada a la centralización concentrando el poder en el gobierno y en un grupo reducido de funcionarios hasta llegar a ciertos principios de descentralización y autonomía dentro de las regiones españolas

La descentralización produjo la creación de las Comunidades Autónomas, las cuales asumieron ciertas competencias públicas, tales como sanidad, justicia, servicios sociales y educación.

Desde finales del siglo XX hasta la actualidad, dentro de la estructura de la Administración Pública se han consolidado la mayoría de instituciones y divisiones territoriales, además de que se han llevado a cabo reformas con el objetivo de modernizar la Administración, así como su eficiencia y transparencia.

2.2 ESTRUCTURA ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

En la actualidad podemos considerar a la Administración Pública desde una doble vertiente:

- Objetiva, como actividad.
- Subjetiva, como organización.

Es decir, con la legislación vigente, el gobierno central dirige la actividad política, y la Administración realiza tareas subordinadas, y al mismo tiempo, la Administración actúa de manera independiente prestando únicamente responsabilidades frente al ordenamiento jurídico.

Esta doble perspectiva viene recogida en los artículos 97 y 103 de la Constitución Española (CE en adelante). Así, en el artículo 97 CE señala: “El Gobierno dirige la política interior y exterior, la Administración civil y militar y la defensa del Estado. Ejerce la función ejecutiva y la potestad reglamentaria de acuerdo con la Constitución y las leyes”.

Mientras que en el artículo 103 enuncia: “La Administración Pública sirve con objetividad los intereses generales y actúa de acuerdo con los principios de eficacia, jerarquía, descentralización, desconcentración y coordinación, con sometimiento pleno a la ley y al Derecho; Los órganos de la Administración del Estado son creados, regidos y coordinados de acuerdo con la ley”².

Teniendo presente el marco de actuación de la Administración Pública en España, podemos atender a su estructura, y de acuerdo al artículo 2.3 de la Ley 40/2015 la Administración Pública se divide en:

² Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, O.A., M.P. (INSST). (2022). *La Administración Pública: concepto, principios constitucionales informadores. Actividad administrativa y actividad política. Gobierno y Administración. La Administración, las funciones y los poderes del estado. Tema 5. La Administración Pública (insst.es)*

- Administración General del Estado.
- Administración de las Comunidades Autónomas
- La Administración Local
- El sector público institucional.

Dentro del sector público institucional incluimos organismos públicos y entidades de derecho público vinculados o dependientes de la Administración, entidades de derecho privado vinculadas o dependientes de la Administración y las Universidades públicas que se regirán por su normativa específica.

Podemos establecer por tanto que la Administración Pública española se basa en un modelo descentralizado, que consta de varios niveles y organismos encargados de la gestión de los asuntos públicos. A pesar de que presente una estructura descentralizada, también hay una cooperación y coordinación entre los diferentes niveles de gobierno para garantizar la coherencia y la prestación eficiente de servicios al ciudadano.

2.3 REPERCUSIÓN E IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN EN ESPAÑA.

De forma previa a desarrollar e investigar la modernización de la Administración Pública en España, es importante estudiar cual es la repercusión de esta, así como su importancia desde un carácter positivo, para en los siguientes apartados estudiar sus aspectos negativos, y una vez planteadas las dos caras de la moneda, establecer un estudio acerca de cómo se está llevando a cabo la modernización de la Administración teniendo presente los puntos negativos y positivos, así como el porqué de la necesidad de modernizar la Administración .

En este apartado, se discutirán las facetas positivas de la Administración Pública española, enfatizando su impacto en la protección de derechos, la igualdad, el crecimiento económico y la participación ciudadana. Además, se examinarán las ventajas que estos elementos aportan a la calidad de vida de los habitantes y a la creación de una sociedad equitativa y justa.

2.3.1 Garantía de derechos y bienestar del ciudadano

La garantía de los derechos y bienestar del ciudadano es uno de los pilares fundamentales de la Administración Pública en España. A través de sus distintos organismos y entidades, la Administración Pública se encarga de brindar servicios esenciales que contribuyen al bienestar de la sociedad en su conjunto.

Esos servicios esenciales promovidos desde la Administración son: la educación, la sanidad, la seguridad y orden público, los servicios sociales, la vivienda, el transporte público, entre muchos otros.

La educación³ a pesar de tener fuertes discrepancias en términos de eficiencia en comparación a los países de la Unión Europea, es innegable admitir que la posibilidad que se brinda gratuitamente desde la Administración en términos educativos es muy importante para el desarrollo de la población joven. Se caracteriza por su acceso universal,

³EpData. (28 de enero de 2022). La situación de la educación en España, en gráficos <https://www.epdata.es/datos/educacion-espana-mundo-datos-graficos/274>

proporcionando una formación integral que abarca aspectos académicos, sociales y emocionales. Se destaca por sus programas de apoyo a la diversidad, profesorado cualificado, recursos e infraestructura, y su compromiso con la igualdad de oportunidades. Sin embargo, aún enfrenta desafíos como la brecha educativa y la adaptación a los avances tecnológicos.

La sanidad es también otro de los elementos clave dentro del conjunto de servicios que la Administración ofrece de manera gratuita a la ciudadanía. La sanidad española es conocida por ser una de las mejores del mundo en términos de eficiencia únicamente superada por Singapur y Hong Kong, y es que la esperanza de vida española de unos 82 años y medio junto con las tasas de mortalidad tratable (muertes que pueden ser evitadas implementada intervención sanitarias) son rasgos que elevan este servicio al más alto nivel entre los países del mundo⁴.

A pesar de ello, la inversión en sanidad es uno de los temas candentes tanto para el estado como para las comunidades autónomas, las cuales tienen sus respectivas responsabilidades en este ámbito, y es que la inversión en este ámbito se sitúa cercana a la media europea, pero por debajo de la misma y por consiguiente por debajo de la mayoría de los países miembros de la Unión Europea⁵.

La seguridad y el orden público en España dependen en gran medida de la Administración Pública. Esto se logra a través de la actuación de las fuerzas y cuerpos de seguridad del Estado, como la Policía Nacional y la Guardia Civil, las cuales están a cargo de proteger a los ciudadanos, prevenir la delincuencia y garantizar el cumplimiento de la ley.

Y no solo eso, y es que desde la Administración Pública se promueve la justicia y asegura el acceso a un sistema judicial imparcial y eficiente que asegure que los ciudadanos tengan la posibilidad de resolver sus conflictos de manera justa y equitativa.

2.3.2 Impulso del desarrollo económico del país

La Administración Pública en España desempeña un papel fundamental en el impulso al desarrollo económico del país. A través de diversas políticas y estrategias, se busca crear un entorno favorable para atraer inversiones, fomentar la innovación, estimular la creación de empleo y fortalecer sectores clave de la economía.

Un ejemplo de esto es la promoción de los parques tecnológicos y las zonas de innovación, donde se concentran empresas y centros de investigación para fomentar la colaboración y el desarrollo de proyectos innovadores⁶. Estos espacios proporcionan infraestructuras adecuadas, servicios de apoyo y acceso a financiamiento, lo que impulsa la creación de startups y la generación de empleo cualificado en sectores de alta tecnología.

⁴ElEconomista. (20 de septiembre de 2018). *España tiene la sanidad más eficiente de Europa y la tercera del mundo*. <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/9400270/09/18/Espana-tiene-la-sanidad-mas-eficiente-de-Europa-y-la-tercera-del-mundo-.html>

⁵Plaza Casares, Sara. (8 de diciembre de 2022). *España sigue por debajo de la media de la UE en gasto sanitario*. Elsaltodiario. <https://www.elsaltodiario.com/sanidad-publica/espana-sigue-por-debajo-de-la-media-de-la-ue-en-gasto-sanitario>

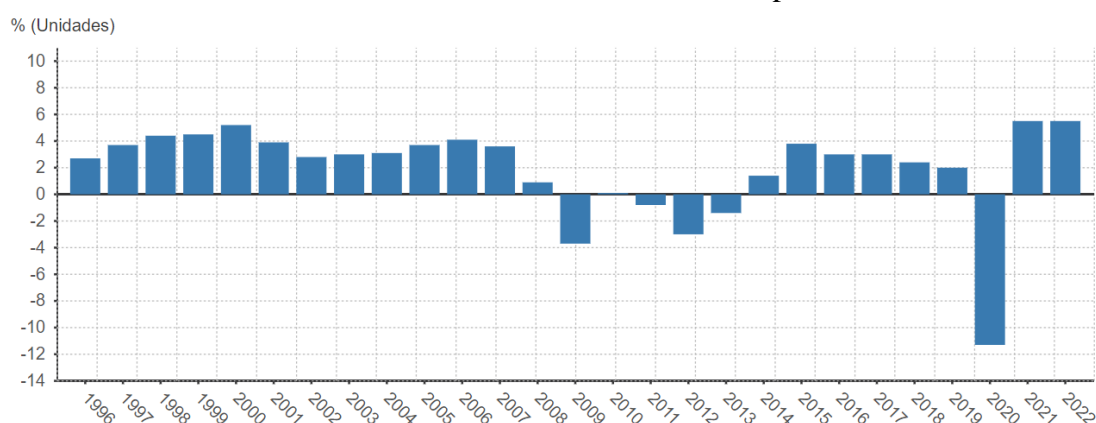
⁶Investing. (10 de mayo de 2023). *La neerlandesa Kadans invertirá 16 millones en un centro de innovación en Málaga TechPark*. <https://es.investing.com/news/forex-news/la-neerlandesa-kadans-invertira-16-millones-en-un-centro-de-innovacion-en-malaga-techpark-2397074>

Otro ejemplo es el impulso de sectores estratégicos, como el turismo y la industria agroalimentaria. La Administración Pública apoya la promoción y comercialización de destinos turísticos, la mejora de la infraestructura turística y la promoción de eventos y actividades culturales. Esto contribuye a la generación de empleo, el crecimiento económico y la diversificación de la economía española.

Asimismo, la Administración Pública trabaja en la promoción de la internacionalización de las empresas españolas, apoyando su participación en ferias y eventos internacionales⁷, facilitando el acceso a programas de financiamiento para la expansión en mercados exteriores y promoviendo la colaboración empresarial a nivel internacional. Esto contribuye al crecimiento de las exportaciones y fortalece la posición de las empresas españolas en el mercado global.

Para visualizar y poner en magnitud cómo ha ido creciendo la economía española y cómo la Administración Pública ha contribuido a ese crecimiento a través de sus políticas, estrategias y acciones, es interesante construir un gráfico de la evolución del PIB en los últimos años:

Gráfico 1. Evolución del PIB en España



Fuente: INE, 2022

Como vemos en el gráfico la tendencia desde comienzos del siglo XXI era positiva hasta la crisis mundial del año 2008, desde 2014, la Administración Pública en España ha implementado diversas medidas para impulsar la economía. Entre estas medidas se destacan las reformas estructurales, como la reforma laboral, que flexibilizó el mercado de trabajo, facilitó la contratación y fomentó la creación de empleo. También se llevaron a cabo reformas en el sistema de pensiones, el mercado energético y el sistema financiero, entre otros, con el objetivo de mejorar la competitividad y la eficiencia de la economía española. Además, se ofrecieron estímulos fiscales y apoyo a la inversión, reduciendo impuestos para empresas y particulares, así como programas de incentivos fiscales para la inversión en I+D.

⁷Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. *Reconocimiento Internacional de Ferias.* <https://comercio.gob.es/es-es/ayudas-premios/paginas/reconocimiento-internacional-de-ferias.aspx>

Tras la pandemia del coronavirus en 2020, la tendencia nuevamente es al alza en los dos últimos años a pesar de que las previsiones postpandemia eran bastante menos prometedoras que las realizadas en el 2019⁸.

2.3.3 Participación ciudadana y transparencia

La Administración Pública en España ha impulsado la participación ciudadana y la transparencia como elementos fundamentales en la toma de decisiones y en la gestión pública.

Se han implementado diversas medidas con el objetivo de promover la participación activa de los ciudadanos en la formulación y evaluación de políticas públicas. Se han llevado a cabo audiencias públicas y consultas ciudadanas para recoger las opiniones y propuestas de la ciudadanía en temas de interés público.

Además, se han establecido regulaciones y mecanismos para garantizar la transparencia en la gestión pública, como la Ley de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno. Esta ley establece el marco normativo para el acceso a la información y la rendición de cuentas por parte de las instituciones públicas.

Asimismo, se ha desarrollado el Portal de Transparencia, una plataforma en línea que centraliza información sobre la actividad de las instituciones públicas, los datos económicos y la contratación pública, entre otros aspectos.

Estas iniciativas buscan fortalecer la confianza de los ciudadanos en la Administración Pública y promover una mayor participación ciudadana en la toma de decisiones. A través de estos mecanismos, se busca generar una gestión más abierta, transparente y orientada al interés general.

3. PROBLEMAS Y PUNTOS DÉBILES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

Una vez conocidos los puntos más relevantes y que reflejan la gran importancia y participación de la Administración Pública en la sociedad, es momento de ver la otra cara de la moneda, es decir, conocer aquellos elementos que quizás no se encuentran al nivel de las exigencias que demanda la sociedad.

Por tanto, a lo largo de este punto, se analizarán de manera detalla ciertos aspectos de la Administración Pública en España sobre los que existe una fuerte controversia desde hace varios años.

3.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LOS TRABAJADORES PÚBLICOS

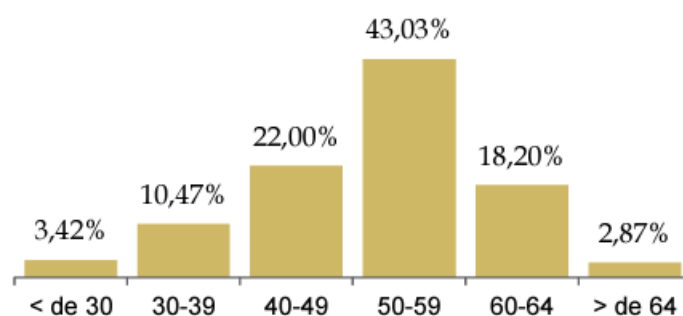
La Administración Pública española es el mayor empleador del país con grandes diferencias frente al ámbito privado. El empleo público supone el 17% de la población total ocupada. Según los datos de la Encuesta de Población Activa correspondiente al tercer

⁸Viaña, D. (5 de mayo de 2023). *España vuelve por fin al nivel de PIB previo al COVID tras 40 meses*. El Mundo. <https://www.elmundo.es/economia/macroeconomia/2023/05/05/6454ece921efa0ef0e8b457b.html>

trimestre de 2022 por el INE, en España hay alrededor de 3,5 millones de empleados públicos del total de 20,5 millones de ocupados⁹.

Uno de los problemas de la Administración Pública es su elevado grado de envejecimiento, en un estudio realizado por el Ministerio de Hacienda y Función Pública¹⁰ situaba a los empleados del sector público en una media de edad de 51,53 años, incluyendo al 65,54% del total de la plantilla por encima de los 50 años.

Gráfico 1. Distribución por intervalos de edad de los trabajadores.



Fuente: RCP (enero, 2022)

Como vemos en este pequeño gráfico, el grueso de los trabajadores de la Administración se sitúa en la franja de los 50-59 años, seguida de la franja de los 40-49 años y del intervalo de los 60-64 años, es decir, franjas de edad muy avanzadas que tienden en un periodo de 10 a 15 años a la jubilación.

La primera consecuencia de la elevada edad de la plantilla pública se encuentra en que, en los próximos 10 años, la Administración deberá encontrar reemplazo para casi un millón de trabajadores públicos.

Además, otro problema derivado del envejecimiento de la plantilla tiene que ver con los claros signos de falta de conocimiento en materia de las nuevas capacitaciones profesionales que la transformación digital exige.

Para solventar esta circunstancia se debe de tener presente, no solo la captación de nuevos empleados, si no, una reforma interna de la estructura de la Administración, a nivel económico, jerárquico y social.

Así pues, el sistema de acceso debería renovarse manteniendo su esencia mediante oposiciones, pero actualizando continuamente los programas de valoración, introduciendo la valoración de competencias horizontales, y adecuando los perfiles de las convocatorias

⁹RRHHdigital. (7 de diciembre de 2022). *¿Tiene España demasiados funcionarios? El dato, sin duda, te sorprenderá...* <https://www.rhhdigital.com/secciones/administracion-publica/155662/Tiene-Espana-demasiados-funcionarios-El-dato-sin-duda-te-sorprendera#:~:text=Seg%C3%BAn%20los%20datos%20de%20la,%2C54%20millones%20de%20personas>).

¹⁰Función Pública, Hacienda. (enero de 2021). *Estudio sobre el envejecimiento de las plantillas en la Administración General del Estado 2021 y proyección futura a 2031.* <https://funcionpublica.hacienda.gob.es/dam/es/portalsefp/funcion-publica/rcp/envejecimiento/Estudio2021.pdf>

a las necesidades que pueden surgir en la gestión pública por la incorporación de nuevas tecnologías.

A nivel interno, el empleo público sufre un excesivo número de escalas y subdivisiones dentro de la Administración que provoca grandes problemas de reconversión de los empleados y su capacitación para desempeñar ocupaciones diferentes. También se adolece de unos salarios iniciales competitivos con los del sector privado pero que en términos de recorrido profesional dejan mucho que desear.

Además de un deficiente sistema de formación y promoción en los servicios públicos. En términos de formación, existe una falta de adaptación a las transformaciones en los servicios tradicionales y a las nuevas técnicas de gestión y en cuanto a la promoción, se da un peso excesivo a la antigüedad y los conocimientos técnicos, en detrimento de las habilidades horizontales y directivas, así como del mérito. Además, las prácticas de libre designación suelen asignar previamente los méritos a un candidato seleccionado de antemano, lo que cuestiona la transparencia y equidad en los procesos de selección.

3.2 FALTA DE PROFESIONALIDAD EN LOS DIRECTIVOS PÚBLICOS

La politización de los cargos públicos en la Administración Pública es un tema preocupante, ya que afecta la eficiencia y la imparcialidad en la gestión gubernamental. Cuando los nombramientos se basan en afiliaciones políticas en lugar de en méritos y competencias, se corre el riesgo de colocar a personas menos capacitadas en posiciones de responsabilidad¹¹. Esto puede resultar en una falta de experiencia y conocimiento necesarios para tomar decisiones informadas y llevar a cabo políticas eficaces.

La politización también puede influir en la toma de decisiones, ya que los funcionarios pueden sentirse presionados para actuar de acuerdo con los intereses políticos o partidistas en lugar de enfocarse en el bienestar y los intereses de la ciudadanía en general. Esto puede conducir a la implementación de políticas sesgadas o poco transparentes, lo que afecta la confianza de la población en el gobierno y en las instituciones estatales.

Además, la politización de los cargos públicos puede generar un ambiente de favoritismo, donde los nombramientos se realizan en función de conexiones personales o lealtades políticas en lugar de la idoneidad y el mérito de los candidatos. Esto crea un desequilibrio en la igualdad de oportunidades y perjudica el principio de una Administración Pública basada en la competencia y la imparcialidad.

Para abordar este problema¹², es fundamental promover un proceso de selección y nombramiento basado en el mérito y la competencia. Los sistemas de evaluación y selección deben ser transparentes, imparciales y orientados a encontrar a los candidatos más cualificados para ocupar los cargos públicos. Asimismo, es esencial fomentar una cultura organizacional en la Administración Pública que valore la imparcialidad, la profesionalidad y el servicio público por encima de las lealtades políticas.

¹¹Jiménez, D. (15 de julio de 2021). *Demasiados políticos y pocos gestores: la insostenible maquinaria burocrática de España*. The New York Times. <https://www.nytimes.com/es/2021/07/15/espanol/opinion/burocracia-espana.html>

¹²Ellul, J. *POLITIZACIÓN Y SOLUCIONES POLÍTICAS*. Eseade. <https://www.eseade.edu.ar/wp-content/uploads/2016/08/ellul.pdf>

Reducir la politización de los cargos públicos fortalecerá a la larga, la Administración Pública, permitiendo una gestión más eficiente y efectiva, basada en el mérito y orientada a satisfacer las necesidades de la ciudadanía en general. Esto contribuirá a fortalecer la confianza de la población en el gobierno y en las instituciones, promoviendo una gobernanza más transparente y democrática¹³.

Imagen 1. Probabilidad de cambio en las cúpulas directivas tras cambio de Gobierno.



Fuente: OCDE (2021), Expansión.

En esta imagen la situación de España en términos de politización se ve clara, como mínimo, en el 95% de los casos, cada vez que hay un cambio de Gobierno los cargos en el gabinete de los Ministerios, secretarios y subsecretarios de Estado y directores y subdirectores generales sufren cambios para poder colocar en esos puestos a personas que probablemente no reúnan los requisitos profesionales para ocuparlos pero que hacen valer los ideales del partido al que defienden.

Como vemos en la imagen, España es el único país junto a Chile y Turquía en el que ocurre la situación previamente descrita.

3.3 SISTEMA BUROCRÁTICO EN ESPAÑA

La burocracia en España es un tema complejo que ha sido objeto de debate y crítica durante muchos años. La estructura administrativa del país se caracteriza por su

¹³Bolea, Ignacio. (8 de agosto de 2018). *España, el país donde más cargos cambian al llegar un nuevo Gobierno*. Expansión. <https://www.expansion.com/economia/politica/2018/08/08/5b69f679268e3e184e8b45e8.html>

fragmentación y por la existencia de múltiples niveles de gobierno, lo que añade una capa adicional de complejidad a la burocracia española.

En primer lugar, es importante mencionar la existencia de un sistema de gobierno descentralizado en España. El país se divide en 17 comunidades autónomas, cada una con su propio gobierno y Administración Pública. Además, dentro de cada comunidad autónoma, hay una variedad de entidades locales, como municipios y provincias, con sus propias estructuras administrativas. Esta descentralización ha llevado a la creación de múltiples organismos y entidades públicas, cada una con sus propias competencias y regulaciones.

Esta fragmentación administrativa puede generar problemas de coordinación y duplicación de esfuerzos. Por ejemplo, en proyectos que implican la colaboración entre diferentes niveles de gobierno, puede resultar complicado llegar a acuerdos y tomar decisiones eficientes. Además, las diferencias entre las regulaciones y procedimientos administrativos de cada comunidad autónoma pueden generar obstáculos para la inversión y el desarrollo económico.

En cuanto a la complejidad burocrática en sí misma, se puede observar en varios aspectos. Uno de ellos es la extensa legislación y regulación existente. España cuenta con una gran cantidad de leyes, decretos y normativas que regulan diferentes aspectos de la vida pública y privada. Esta abundancia de normas puede resultar confusa y dificultar el cumplimiento de las obligaciones legales por parte de los ciudadanos y las empresas. No es raro por tanto que, en el año 2022, únicamente a nivel estatal, se hayan publicado 851 normas y otras 340 normas a nivel autonómico, eso sin contar las posibles modificaciones de normativas de años previos¹⁴.

Además, los procedimientos administrativos en España suelen ser largos y tediosos. Obtener permisos, licencias o autorizaciones puede implicar una gran cantidad de trámites y papeleo, lo que puede llevar tiempo y generar frustración entre los ciudadanos y las empresas. La falta de digitalización y la dependencia del papel en algunos procedimientos también contribuyen a la complejidad y la lentitud de la burocracia española.

En comparación con otros países, la burocracia en España puede considerarse más compleja y lenta en algunos aspectos. Por ejemplo, según el informe "Doing Business" del Banco Mundial, España se encuentra en el puesto 98 en cuanto a la facilidad para hacer negocios, por debajo de otros países de la Unión Europea como Dinamarca o Reino Unido. La falta de eficiencia en los trámites administrativos y la rigidez de algunos procesos son algunos de los factores que contribuyen a esta situación.

Otros estudios incluyen a España dentro del podio de países con mayor dedicación personal a trámites burocráticos. Establecen alrededor de cuatro horas y media el tiempo que los trabajadores por cuenta propia dedican a solventar problemas burocráticos,

¹⁴CEOE Empresas Españolas. (17 de abril de 2023). *La producción de normas en España en 2022 fue un 22% más alta que el año anterior, hasta las 1.329.865 páginas publicadas.* <https://www.ceoe.es/es/sala-de-prensa/notas-de-prensa/la-produccion-de-normas-en-espana-en-2022-fue-un-22-mas-alta-que-el>

alejándose de países como Holanda, donde apenas se dedican dos horas y cuarenta minutos a la semana¹⁵.

No obstante, también es importante destacar que la burocracia varía dentro de España. Algunas comunidades autónomas han implementado medidas para simplificar y agilizar los procedimientos administrativos, fomentando la digitalización y la eliminación de trámites innecesarios. Estas iniciativas demuestran que es posible mejorar la burocracia y hacerla más eficiente.

3.4 FALTA DE TRANSPARENCIA Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA

A pesar de los avances que se han realizado en los últimos años. Aunque se han implementado medidas para mejorar la transparencia y promover la participación de los ciudadanos en la toma de decisiones, aún existen desafíos significativos que requieren atención.

La opacidad de la contratación pública y la gestión de los recursos públicos son las primeras formas en que se demuestra la falta de transparencia en la gestión pública. Todavía existen casos de corrupción y malversación de fondos que socavan la confianza del público en las instituciones públicas, a pesar de que se han establecido normas para garantizar la transparencia en estos procedimientos (como se mencionó anteriormente). La rendición de cuentas y la supervisión por parte de la sociedad civil se ven obstaculizadas por la falta de acceso a información integral sobre contratos y gasto público.

En segundo lugar, hay una tendencia a percibir la participación ciudadana en la toma de decisiones como algo meramente simbólico y, por tanto, limitada. A pesar de que se han establecido mecanismos de participación, como las audiencias públicas y las consultas ciudadanas de las que ya hemos hablado, con frecuencia son vistos como procesos meramente formales sin incidencia real en las decisiones políticas. Además, la participación informada de los ciudadanos se ve obstaculizada por la falta de información clara y accesible sobre los procesos de toma de decisiones. Su capacidad para influir en las decisiones gubernamentales y contribuir activamente a la creación de una sociedad más justa y equitativa se ve así restringida.

La calidad de los servicios públicos y la democracia adolecen de falta de transparencia y de participación ciudadana en la gestión pública. La confianza de los ciudadanos en las instituciones se ve dañada por la falta de rendición de cuentas y la percepción de corrupción, lo que genera malestar social. Además, la falta de participación ciudadana impide tener en cuenta las necesidades y demandas de la sociedad, lo que puede resultar en la adopción de políticas insuficientes o inadecuadas.

Para poner en contexto tanto esa baja implicación del ciudadano, como la falta de responsabilidades de la Administración, nos valemos de un artículo¹⁶ en el que se nos indica que, en los últimos años, desde la Administración se han denegado cerca de 1100

¹⁵Alonso, Gil, G. (21 de junio de 2019). *España, entre los países con más burocracia del mundo*. El Mundo. <https://nacidosparaserautonomos.elmundo.es/burocracia/espana-entre-los-paises-con-mas-burocracia-del-mundo>

¹⁶Ruiz, Castro, Miriam. (31 de diciembre de 2022). *¿Hay transparencia en España?: récord de información denegada en 2022*. EPE. <https://www.epe.es/es/politica/20221231/avances-lentos-decada-transparencia-espana-80525167>

peticiones de información por parte de la ciudadanía, y es que a pesar de que los intentos de consulta desde la ciudadanía se han incrementado, las negativas por parte de la Administración y gobierno también han aumentado, en gran medida debido a que a pesar de que los ciudadanos pudieran reclamar esa negativa frente al CTBG (Consejo de Transparencia y Buen Gobierno), apenas 80 de las resoluciones han tenido éxito jurídico.

Desde la Administración central existe una tendencia que ha evolucionado desde los primeros años de la Ley de Transparencia, inicialmente se prestaba con atención las solicitudes enviadas por la ciudadanía, pero a lo largo de los años se ha percibido desde estos organismos que ignorar muchas de esas peticiones no tiene repercusiones.

Además, la poca cultura de la transparencia que existe entre la ciudadanía española no es un buen caldo de cultivo para la mejora de la transparencia de las administraciones públicas. Atendiendo a cifras, desde la implantación de la Ley de Transparencia se han realizado en torno a 58.000 solicitudes en esos 10 años, muy por debajo de las 100.000 solicitudes que se producen en Reino Unido en un solo año.

4. LA MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

Una vez establecido el contexto actual de la Administración Pública española, atendiendo a su evolución, estructura, su importancia y relevancia, así como los puntos negativos de esta, es momento de llevar a cabo un análisis de la modernización de la Administración respondiendo a cuestiones tales como, porque debería producirse una extensa modernización de la Administración, como debería realizarse o sobre que ámbitos centrar los esfuerzos para renovar la institución, así como un estudio de cuál es la situación actual de la modernización, analizando los principales planes desarrollados del país.

4.1 PUNTOS CLAVE PARA LA MODERNIZACIÓN.

4.1.1 La relevancia del sector público

La Administración Pública juega un papel fundamental en la sociedad y es más importante que cualquier otro ámbito de la economía, organización o movimiento social. Económicamente, el sector público supone el 47,8% del gasto total del producto interior bruto (PIB) de España en 2022. A nivel mundial, el gasto público medio es del 32,3 % y la deuda pública ha crecido significativamente, superando el 90 % en los países desarrollados.

Contrariamente a la creencia de que el sector público está en declive, en realidad ha experimentado un crecimiento. En 1960, la participación promedio del sector público en los países de la OCDE era del 30% del PIB. A día de hoy, el promedio de los países desarrollados supera el 40%, y todos los países miembros de esta organización han ampliado su sector público en las últimas décadas.

Más allá de los datos económicos, es importante considerar el papel del sector público en el impulso o freno al desarrollo, en la facilitación u obstaculización de iniciativas ciudadanas y empresariales. La Administración tiene un papel central en el desarrollo de un país, y es crucial que funcione de manera eficiente como ya vimos en el capítulo 2.3.2 de este trabajo. Es necesario invertir tiempo, recursos y talento en su modernización, ya que es un elemento clave para la vida y economía de las personas.

4.1.2 La importancia del Estado en momentos de incertidumbre

La crisis financiera ha demostrado que, al final, solo el Estado puede intervenir para salvar bancos en quiebra, industrias estratégicas e incluso naciones enteras que están al borde del colapso. El gobierno es el encargado para garantizar la estabilidad y evitar que la crisis del sistema afecte a la población cuando una empresa, grupo u organización crece demasiado como para permitir que fracase.

Para mantener las finanzas públicas en equilibrio en tiempos de escasez de recursos, el Estado se ve obligado a reducir gastos e inversiones. Sin embargo, es el Estado quien debe aumentar el gasto social cuando los ciudadanos se ven afectados por la crisis y carecen de recursos para mantener su nivel de vida, cuando aumenta el desempleo o cuando algunos sectores están completamente paralizados.

Además, es precisamente en estas circunstancias desafiantes que el Estado juega un papel fundamental en la promoción de un clima de sostenibilidad fiscal y financiera que permita al sector privado acceder a capital a un precio justo. Para asegurar que el sistema siga funcionando, es fundamental contar con estructuras sólidas, estables y regidas por la ley.

En tiempos difíciles, el Estado es criticado con más dureza, mientras que se necesita asistencia, acción y un papel más importante para superar los desafíos. Si bien es necesario moderarse en la Administración Pública, también se solicitan ayudas y se exigen reducciones de impuestos, junto con una mayor cooperación y subsidios del sector público.

Los hechos pasados demuestran que se necesita un sector público sólido que actúe con inteligencia, lo cual no significa necesariamente un aumento del gasto, sino una mayor eficiencia en su funcionamiento, por ello es clave no estancarse en su desarrollo y modernización.

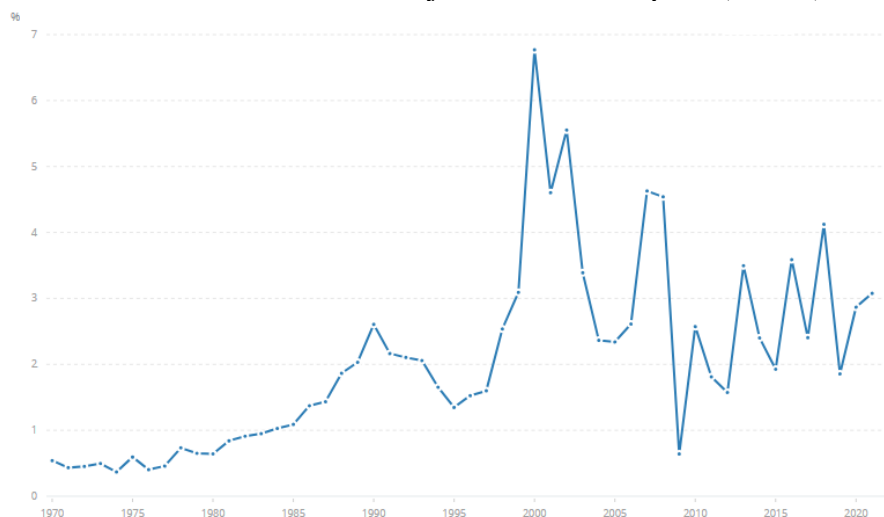
4.1.3 La Administración como espejo de nuestro país.

La importancia de tener una Administración Pública modernizada no solo se limita a la salud y el desarrollo interno de un país, sino que también tiene un impacto significativo en la imagen que se proyecta al resto del mundo.

La modernización de la Administración Pública contribuye a mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios que se ofrecen a los ciudadanos. Una Administración moderna se caracteriza por la agilidad en los trámites, una atención a la cliente efectiva, la transparencia en la gestión y la capacidad de responder de manera oportuna a las necesidades de la sociedad. Esto no solo mejora la experiencia de los ciudadanos, sino que también muestra al mundo que el país tiene la capacidad de garantizar el bienestar de sus habitantes y satisfacer sus demandas de manera eficiente.

Además, una Administración modernizada juega un papel crucial en la atracción de inversiones extranjeras. Las empresas internacionales consideran diversos factores al decidir dónde invertir, y la estabilidad política, la eficiencia administrativa y la transparencia en la gestión son elementos clave en su evaluación. Un Estado con una imagen positiva en estos aspectos tiene mayores posibilidades de atraer inversiones, lo que a su vez impulsa el crecimiento económico y el desarrollo del país.

Gráfico 3. Inversión extranjera directa en España (% PIB)



Fuente. Banco Mundial, 2023

Como vemos en el gráfico, la inversión extranjera en España se redujo desde la crisis financiera de 2008, y todavía no se ha conseguido alcanzar los niveles previos de ese momento, evidentemente, el factor de la modernización de la Administración Pública no ha influido en gran medida en esta circunstancia, pero tampoco ha ayudado a que la recuperación de la inversión extranjera sea más rápida.

La modernización del Estado y la Administración Pública también fortalece las relaciones internacionales. Los países que cuentan con instituciones sólidas y una gestión eficiente son vistos como socios confiables en el ámbito diplomático y en la cooperación internacional. Una imagen positiva en cuanto a la transparencia, la lucha contra la corrupción y la buena gobernanza genera confianza en las relaciones lejos de nuestras fronteras, lo que facilita la colaboración en áreas como el comercio, la seguridad, el medio ambiente y la cooperación en desarrollo.

Una Administración saludable puede tener incluso un impacto en la influencia de un país en organismos internacionales. Los países que cuentan con una Administración sólida y eficiente suelen tener una mayor capacidad de negociación y una participación activa en organizaciones como las Naciones Unidas, la Unión Europea o la Organización Mundial del Comercio. Esto les permite tener voz en la toma de decisiones globales y defender sus intereses nacionales, lo que a su vez puede repercutir en políticas y acuerdos internacionales.

En general, una Administración Pública modernizada proyecta la imagen de un país desarrollado y avanzado. Refleja la capacidad del Estado para adaptarse a los cambios, adoptar tecnologías innovadoras, mejorar la gestión y promover el desarrollo sostenible. Esta imagen de modernidad y progreso puede beneficiar aspectos como el turismo, el comercio internacional y las relaciones culturales, ya que genera confianza y atractivo para visitantes y socios comerciales.

4.1.4 La sociedad evoluciona y necesita soluciones

Las empresas como la Administración Pública deben ser receptivas a las transformaciones en las necesidades y demandas de la sociedad civil. Es importante tener en cuenta los cambios demográficos significativos que estamos experimentando, como el incremento de la esperanza de vida y el envejecimiento de la población, los cuales requieren la implementación de nuevos servicios públicos que sean económicamente sostenibles.

Asimismo, se señala que el modelo de familia está experimentando una transición hacia estructuras más diversas, distanciándose del tradicional esquema previo. Esto implica que las necesidades y requerimientos de las familias también han cambiado. En este sentido, la Administración Pública no puede seguir ofreciendo los servicios de la misma manera que en el pasado, ya que la ciudadanía demanda una relación más eficiente y ágil en todas las relaciones que se producen entre lo público y la sociedad.

Es fundamental tener presente que los ciudadanos, o personas, deben ser la principal prioridad de la gestión pública. La Administración "pertenece" a la sociedad, no a los funcionarios, políticos o grupos de interés que están desvinculados de la voluntad del pueblo, a pesar de que esto pueda parecer una obviedad. Dado que la satisfacción de las necesidades de la población y el uso efectivo de los recursos compartidos son lo verdaderamente trascendental, es crucial que los servicios públicos funcionen sin problemas, ya sean prestados por la Administración local, regional o central.

Atendiendo a los datos y a las previsiones futuras sobre el crecimiento de la población en España, obtenemos las siguientes conclusiones:

Tabla 1. Tasa de dependencia futura (2004-2071)

Años	Mayores de 64 años (%)	Menores de 16 años (%)	Total (menores de 16 y mayores de 64 años) (%)
2017	29,2	24,7	53,8
2018	29,6	24,6	54,2
2019	29,9	24,4	54,3
2020	30,2	24,0	54,2
2021	30,5	23,6	54,0
2026	32,9	21,4	54,3
2031	36,4	20,1	56,5
2036	41,2	20,1	61,2
2041	47,0	21,4	68,5
2046	52,2	22,8	75,0
2051	53,8	23,0	76,8
2056	53,0	22,3	75,3
2061	51,4	21,4	72,9
2066	50,2	20,9	71,2
2072	50,8	21,4	72,2

Fuente 2017-2021, Indicadores Demográficos Básicos
(2021 provisional)

Fuente: INE, 2021

Como vemos en esta tabla, la previsión proyectada de las próximas décadas¹⁷ indica que al tiempo que se reducen los nacimientos, la esperanza de vida y el envejecimiento ganan

¹⁷Notas de prensa, INE. (13 de octubre de 2022). *Proyecciones de Población 2022-2072*. https://www.ine.es/prensa/pp_2022_2072.pdf

peso, lo que conlleva a que la franja de edad de mayores de 64 años aumente y por tanto sumado a las franjas de edades inferiores a 16 años, produce que las tasas de dependencia dentro de varias décadas se sitúen en torno al 80%, es decir, por cada diez trabajadores que realicen su trabajo de manera activa, existirán ocho personas potencialmente inactivas.

Lo que nos lleva a un futuro en el que los ciudadanos comiencen a demandar de los servicios públicos muchas más ayudas orientadas a la salud por el hecho de que la población sea más envejecida y, además, ayudas centradas en el ámbito económico como consecuencia de que la mayor parte de la población se encontrará en una franja de dependencia económica y no tendrá mayores ingresos que los que puedan obtener del Estado.

Por tanto, es un hecho que las administraciones deben actuar de manera conjunta con los cambios demográficos y anteponerse a las circunstancias que pueden surgir ante estos cambios.

4.2 LA TRIPLE VERTIENTE DE LA MODERNIZACIÓN

Para llevar a cabo una modernización eficiente de la Administración española es importante actuar sobre tres puntos clave: cómo funciona, cómo gasta y como trabaja la Administración ¹⁸.

4.2.1 Modificar el funcionamiento de la Administración

-Estructuras ágiles y flexibles: Separando claramente los organismos, instituciones y actividades de prestación de servicios de las funciones de control y regulación. Adoptar modelos de gestión horizontal en las organizaciones públicas, ya que estos ayudan a la comunicación, el compromiso de los empleados y la ejecución del proceso de evaluación.

-Evaluación de las políticas públicas: Es imperativo cambiar la mentalidad de los administradores públicos y los encargados de tomar decisiones para que la evaluación de los resultados e impactos sea vista como un paso crucial en la toma de decisiones basadas en los resultados de iniciativas políticas o programas particulares. Determinar con objetividad si las acciones realizadas han beneficiado a los ciudadanos y producidos resultados tangibles.

-Simplificación burocrática para empresas y ciudadanos: Como ya se ha comentado a lo largo del trabajo es necesario una simplificación de las instancias administrativas sin importar su naturaleza. Para ello es clave aprovechar las oportunidades que pueden brindarte el uso de nuevas tecnologías en estos procesos.

-Centros de servicios compartidos: El establecimiento de estos centros ofrece la oportunidad de identificar procesos recurrentes y comunes, así como para eliminar organismos, instituciones y áreas que han provocado duplicidades y solapamientos de tareas.

¹⁸PWC. (2012). *¿En qué hay que transformar la Administración Pública española? Cómo afrontar el reto del cambio del sector público*. <https://www.pwc.es/es/publicaciones/sector-publico/assets/transformar-administracion-publica-esp.pdf>

-Administración electrónica integrada: Para reducir los tiempos de atención personalizada, más información disponible y mejorar la comunicación entre el ciudadano y la Administración.

4.2.2 Modificar cómo gasta la Administración

-Reducción de costes: Las políticas tradicionales de reducción de costes se han centrado principalmente en el corto plazo, recortando gastos discrecionales y ayudas. Sin embargo, es necesario adoptar un enfoque más amplio que considere también el medio y largo plazo. Se deben identificar oportunidades de reducción de costes, proponer mejoras y asegurar su implementación sostenible.

-Racionalización de estructuras: Se deben analizar los costes asociados, identificar solapamientos y oportunidades de racionalización, y llevar a cabo las acciones previstas para su implementación adecuada. Un cambio estructural acertado puede obtener recursos, reducir costes y aumentar la eficiencia.

-Gestión de la deuda y tesorería: Esto implica buscar alternativas de financiación innovadoras, establecer una gestión centralizada de la tesorería y analizar la situación económico-financiera para tomar decisiones informadas. Conociendo los movimientos de fondos, la deuda y los instrumentos financieros disponibles.

-Generación de liquidez: La desinversión en sociedades o planes estratégicos para los que tiene sentido mantener la inversión, así como la optimización del patrimonio inmobiliario, son opciones claras para generar ingresos.

4.2.3 Modificar cómo trabaja la Administración

-Esclarecer la función pública: Es necesario definir claramente los puestos de trabajo que requieren funcionarios y aquellos que pueden ser ocupados por otros empleados públicos. Esto permitiría una gestión de recursos humanos más flexible sin comprometer garantías constitucionales y reducir la temporalidad.

-Evaluación de desempeño: El Estatuto Básico del Empleado Público requiere la implementación de evaluaciones y calificaciones concretas para medir el desempeño en el trabajo. Con el objetivo de incentivar a los trabajadores de la Administración Pública, es importante establecer una carrera administrativa que les permita ascender a niveles superiores a través de mecanismos de promoción interna

-Movilidad interna: Es fundamental centralizar la gestión del personal, por ejemplo, mediante un Ministerio para la Administración General del Estado, a fin de adecuar las plantillas a las necesidades reales, mejorar la gestión del absentismo y evitar desigualdades en la distribución de cargas de trabajo entre distintos centros directivos.

-Teletrabajo: Se requiere implementar de manera gradual, en donde sea posible, sistemas de teletrabajo en la función pública, mediante la adopción de medidas y herramientas necesarias. Aunque no todos los ámbitos permiten esta modalidad, se debe considerar su implementación progresiva en actividades adecuadas.

4.3 LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA MODERNIZACIÓN.

Una vez planteado los motivos por los que es importante llevar a cabo una modernización de la Administración, así como el desarrollo de las principales vías sobre las que se podría actuar para mejorar la Administración en conjunto, es momento de destacar los principales planes o proyectos que desde el Estado se están llevando a cabo en relación a la renovación de las administraciones públicas en España.

Existen varios proyectos relacionados, pero los que de manera particular abordan una renovación de la Administración Pública son: El Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas 2021-2025 y el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia.

4.3.1 Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas 2021-2025

Este plan se enmarca dentro de la Agenda Digital España 2025 a través de la cual se persigue una renovación de innumerables elementos sociales, políticos y económicos de España.

Concretamente, el apartado destinado al Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas 2021-2025, cuenta con una planificación anual hasta 2025 dividida en tres ejes estratégicos que serán comentados a continuación.

El Plan se ejecutará a través de 17 medidas o proyectos de inversión repartidos en los tres ejes estratégicos mencionados anteriormente, con una dotación prevista de 2.600 millones de euros para el periodo 2021-2023, de los que 992 millones de euros (38,1%) están previstos en el Presupuesto para 2021¹⁹:

EJE ESTRATÉGICO 1.

Tabla 2. Resumen de las medidas del primer eje estratégico.

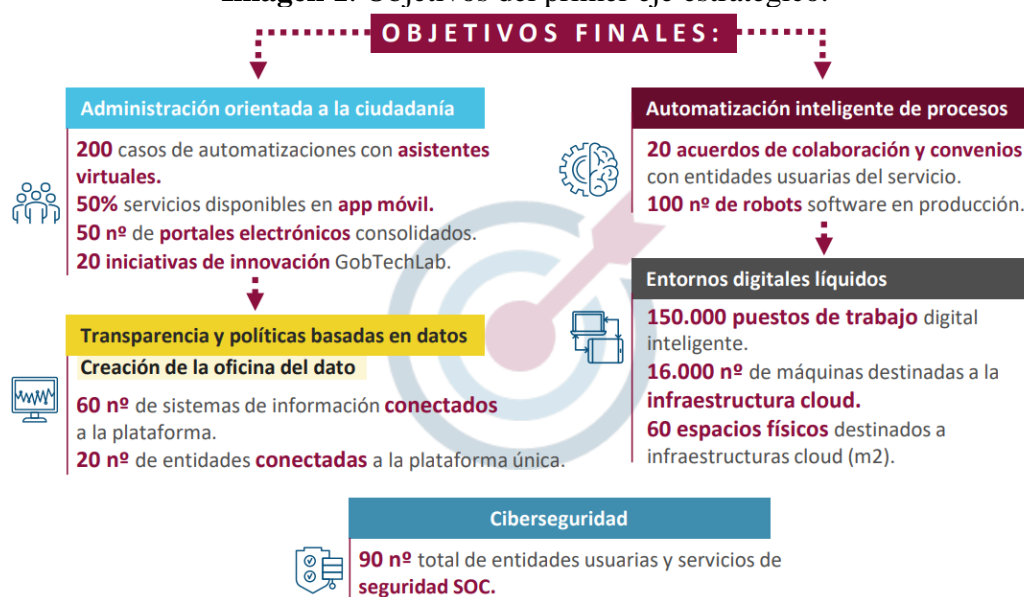
Eje estratégico	Líneas de actuación	Medidas	
Eje 1. Transformación digital de la Administración General del Estado	Administración Orientada a la ciudadanía	Medida 1	App Factory (Servicio de factoría para el desarrollo de App)
		Medida 2	Mejora de la experiencia de usuario de la ciudadanía
		Medida 3	GobTechLab (Laboratorio ciudadano de innovación tecnológica en la Administración)
		Medida 4	Nuevo modelo de identidad digital
	Automatización inteligente de procesos	Medida 5	Servicio de automatización inteligente.
	Transparencia y políticas basadas en datos	Medida 6	Gestión e intercambio transparente de información
	Entornos digitales líquidos	Medida 7	Servicio de infraestructuras cloud
		Medida 8	Puesto de Trabajo Inteligente
	Ciberseguridad	Medida 9	Centro de Operaciones de Ciberseguridad

Fuente: Plan de Digitalización de las AAPP 2021-2025

¹⁹Portal de la Administración Electrónica. *Ejes Estratégicos, Plan de Digitalización AAPP.* https://administracionelectronica.gob.es/pae/Home/pae/Estrategias/Plan_Digitalizacion_AAPP/ejes-estrategicos.html

El primer eje estratégico apunta a implementar nueve iniciativas que abordan de manera integral el proceso de transformación digital del sector público. Iniciando con la creación de herramientas que permitan una comunicación digital eficiente con ciudadanos y empresas (enfoque centrado en la ciudadanía), avanzando hacia la automatización de procesos y el uso de inteligencia artificial en la gestión administrativa (automatización inteligente de procesos), pretende crear políticas públicas basadas en datos para mejorar la transparencia y ofrecer conocimiento e información útil. Adicionalmente, se impulsa una política de uso de la nube y entornos digitales fluidos y, por último, pero no menos importante, se fortalece la ciberseguridad en todas las entidades del sector público. También se fomentan las mejoras de infraestructura para la gestión digital

Imagen 1. Objetivos del primer eje estratégico.



Fuente: Plan de Digitalización de las AAPP 2021-2025, infografía 1.

EJE ESTRATÉGICO 2.

Tabla 3. Resumen de las medidas del segundo eje estratégico.

Eje estratégico	Líneas de actuación	Medidas
Eje 2. Proyectos de alto impacto en la digitalización del Sector Público		Medida 10 Transformación digital del ámbito sanitario
		Medida 11 Transformación digital de la Administración de Justicia
		Medida 12 Transformación digital en materia de Empleo
		Medida 13 Transformación digital en materia de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones
		Medida 14 Plan de Digitalización Consular
		Medida 15 Transformación digital en otros ámbitos de la Administración General del Estado

Fuente: Plan de Digitalización de las AAPP 2021-2025

El segundo eje engloba una serie de proyectos clave o impulsores para la transformación digital de los servicios centrales de la Administración General del Estado.

Este eje consta de cinco líneas transformadoras que se concentran en áreas de gran influencia en la Administración, como son la sanidad, la justicia, el empleo, la inclusión, la Seguridad Social y las migraciones, así como un plan de digitalización consular. También tiene una línea que agrupa los sectores importantes de defensa, agricultura y otros.

Imagen 2. Objetivos del segundo eje estratégico.



Fuente: Plan de Digitalización de las AAPP 2021-2025, infografía 2.

Su objetivo principal es automatizar procesos, utilizar herramientas de IA en políticas públicas y ofrecer un servicio efectivo y personalizado a diversos grupos (ciudadanos, empresas, empleados públicos), contextos funcionales y grupos de personas utilizando los servicios e infraestructuras compartidas del primer eje.

EJE ESTRATÉGICO 3.

Tabla 3. Resumen de las medidas del tercer eje estratégico.

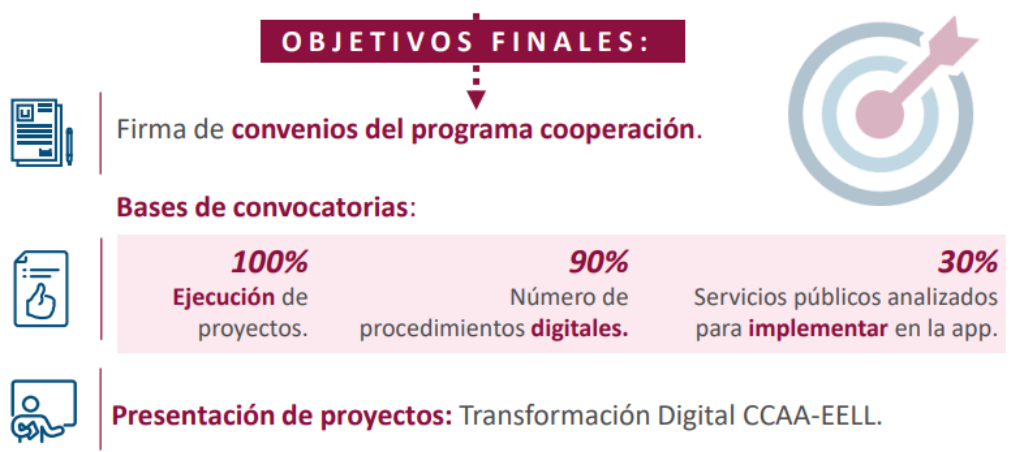
Eje estratégico	Líneas de actuación	Medidas
Eje 3. Transformación Digital y Modernización del Ministerio de Política Territorial y Función Pública, Comunidades Autónomas y Entidades Locales		Medida 16 Transformación Digital y Modernización del Ministerio de Política Territorial y Función Pública
		Medida 17 Transformación Digital de las Comunidades Autónomas y Entidades Locales

Fuente: Plan de Digitalización de las AAPP 2021-2025

Todo el sector público debe estar digitalizado. En este sentido, este último eje pretende implantar una amplia gama de servicios públicos digitales en todo el territorio español, bajo la tutela del Ministerio de Política Territorial y Función Pública. Esto será posible mediante el apoyo a la transformación de las administraciones territoriales, así como la modernización de los servicios básicos de la Administración General del Estado, como el registro y la gestión del personal.

Los proyectos transversales podrán ser utilizados para ofrecer servicios tanto a las Comunidades Autónomas como a las Entidades Locales, dependiendo de su funcionalidad y uso. En la gestión de la demanda se seguirán las directrices de la Secretaría General de Administración Digital y los estándares de elegibilidad del Ministerio de Política Territorial y Función Pública.

Imagen 3. Objetivos del tercer eje estratégico.



Fuente: Plan de Digitalización de las AAPP 2021-2025, infografía 3.

A grandes rasgos y por lo que se ha podido ver, este plan busca modernizar los servicios, mejorar la eficiencia y la calidad de atención a los ciudadanos, y fomentar la colaboración y la reutilización de soluciones digitales en todo el territorio nacional. Con esto, se busca lograr una Administración más ágil, eficiente y cercana a los ciudadanos, adaptada a las demandas de la sociedad digital.

El plan se alinea con los objetivos y actuaciones de la agenda España Digital 2025 y el Plan de Resiliencia y Recuperación del Gobierno de España que veremos a continuación.

4.3.2 Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia.

El Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia de España es una ambiciosa estrategia diseñada para impulsar la recuperación económica y social del país tras los efectos devastadores de la pandemia de COVID-19. Con un enfoque integral y transformador, este plan busca no solo reparar los daños causados por la crisis, sino también sentar las bases para una economía más sostenible, digital e inclusiva.

Este plan se basa en cuatro pilares fundamentales: la transición ecológica, la transformación digital, la igualdad de género y la cohesión social y territorial. A través de una inversión significativa, se pretende fomentar la transición hacia una economía verde y sostenible, impulsando la generación de empleo en sectores como las energías renovables, la eficiencia energética, la movilidad sostenible y la economía circular.

En el plano relativo al trabajo que estamos desarrollando hay un espacio reservado en este proyecto para ello, se identifica como el componente número 11 del plan y se introduce dentro de la Palanca IV del proyecto. Esa palanca es llamada “Una Administración para el siglo XXI” y define su marco de actuación tal que: “La transformación económica y social requiere una Administración Pública que impulse cambios tecnológicos, fomente la

innovación y apoya al sector privado. Es necesario modernizarla para satisfacer las necesidades de la ciudadanía y la economía en todo el territorio. Esto implica digitalizar los servicios y el funcionamiento administrativo, así como realizar una transición energética en la infraestructura y el sector público, con el objetivo de generar un efecto positivo en el resto de la economía.”

El Plan de Recuperación en su Palanca IV trata de afrontar la reforma y modernización de la Administración Pública para adaptarla a los retos de la sociedad contemporánea.

Dado el papel crucial de la Administración Pública en el funcionamiento eficiente de la economía, la transformación efectiva del tejido productivo español que debe producirse en los próximos años sólo será posible si se actualiza. Estos cuatro ejes sustentan el cambio:

- Digitalización de la Administración y sus procesos, mediante la introducción de nuevas tecnologías y la simplificación de trámites, orientando el conjunto de unidades administrativas a la atención a los ciudadanos y la resolución de sus problemas.

- Mejoras en la formación de los empleados públicos y disminución del empleo temporal.

- Transición energética de la Administración, gracias a la reforma de sus edificios y el uso de energías renovables.

- La modernización de la gestión pública, mediante un seguimiento que permita una mejor rendición de cuentas y garantizando un nuevo modelo de gobernanza más estratégico.

El plan también aborda la modernización de la infraestructura del sistema judicial y la agilización del proceso judicial, dos grandes problemas a los que se enfrenta la democracia española.

Imagen 4. Reformas establecidas para la modernización de las AAPP.

Reformas	
C11.R1	Reforma para la modernización y digitalización de la Administración. El objetivo de la reforma es la simplificación y digitalización de los procesos y procedimientos administrativos, así como reducir la tasa de temporalidad en el conjunto de las Administraciones Públicas españolas. Asimismo, se reforzará la evaluación de las políticas públicas con el fin de mejorar su eficiencia.
C11.R2	Reforma para el impulso del Estado de Derecho y la eficiencia del servicio público de justicia. Se establece un plan de trabajo para diez años cuyo objetivo es la adaptación y mejora de la administración de Justicia para y hacerla más accesible y eficiente, digitalizarla y promover su transformación ecológica.
C11.R3	Reforma para la modernización de la arquitectura institucional de gobernanza económica. Supone la puesta en marcha de un conjunto de políticas en el ámbito financiero y contable, con el fin de reforzar nuestro sistema e incrementar la protección de los consumidores en materia financiera.
C11.R4	Estrategia Nacional de Contratación Pública. Profesionalización de los agentes intervinientes en la contratación pública, mejora el acceso de las pymes, refuerzo de la transparencia y la eficiencia, de la seguridad jurídica y de la supervisión y control.
C11.R5	Refuerzo de las capacidades administrativas. La reforma incluye los elementos necesarios para la ejecución del Plan: sistema de seguimiento, auditoría y control, formación y comunicación. De este modo, transformará las Administraciones públicas, a la vez que propiciará un cambio de cultura administrativa, con el consiguiente impacto positivo a medio y largo plazo a nivel económico y social.

Fuente: Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, Componente 11.

Imagen 5. Inversiones establecidas para la modernización de las AAPP.

Inversiones	
C11.11	Modernización de la Administración General del Estado , y orientación al servicio del ciudadano. Se logrará a través de la mejora de los servicios públicos digitales, mejorando las infraestructuras tecnológicas y la ciberseguridad, automatizando procesos y el desarrollo de servicios públicos basados en datos.
C11.12	Proyectos tractores de digitalización de la Administración General del Estado . Seis iniciativas para la transformación digital de las Administraciones de sanidad, justicia, el Servicio Público de Empleo, la Seguridad Social, las migraciones y las políticas de inclusión, los consulados, y una lanzadera de proyectos tractores en Interior y Defensa, Agricultura y Consumo.
C11.13	Transformación Digital y Modernización del Ministerio de Política Territorial y Función Pública y de las Administraciones de las CCAA y las EELL , inversión que aborda proyectos de modernización en el ámbito de la Administración General del Estado y de las Administraciones de las Comunidades Autónomas y las Entidades Locales.
C11.14	Plan de Transición Energética en la Administración General del Estado , para promover el ahorro y la eficiencia energética y fomentar la utilización de energías de origen renovable en los edificios e infraestructuras, así como impulsar la movilidad sostenible.
C11.15	Transformación de la Administración para la Ejecución del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia . Esta inversión se orienta a poner en marcha los elementos imprescindibles para un correcto funcionamiento del Plan e incluye tanto acciones de carácter organizativo como formativas y de comunicación.

Fuente: Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, Componente 11.

El Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia de España representa una oportunidad única para renovar y modernizar las administraciones públicas del país. Reconociendo su papel crucial como impulsores del cambio y facilitadores de la transformación económica y social, se plantea una ambiciosa agenda de digitalización de servicios y funcionamiento administrativo.

Este enfoque busca no solo mejorar la eficiencia y agilidad de los trámites y servicios públicos, sino también fomentar la participación ciudadana, aumentar la transparencia y fortalecer la gobernanza. Además, la transición energética de la infraestructura y el parque público también se contempla como parte fundamental de esta renovación, generando un impacto positivo en la economía en su conjunto.

La modernización de las administraciones públicas en España es esencial para construir una sociedad más innovadora, eficiente y resiliente, que responda de manera efectiva a las necesidades y demandas de los ciudadanos y contribuya al desarrollo sostenible del país.

Como se ha podido comprobar, existen diversos aspectos sobre los que el Plan de Digitalización y el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia tienen semejanzas y no es casualidad ya que como se ha podido indicar al final del apartado anterior, ambos proyectos se alinean con los objetivos y actuaciones mutuos pudiendo desarrollar así un ecosistema de cohesión que ayude a la fructífera mejora de las administraciones públicas del país.

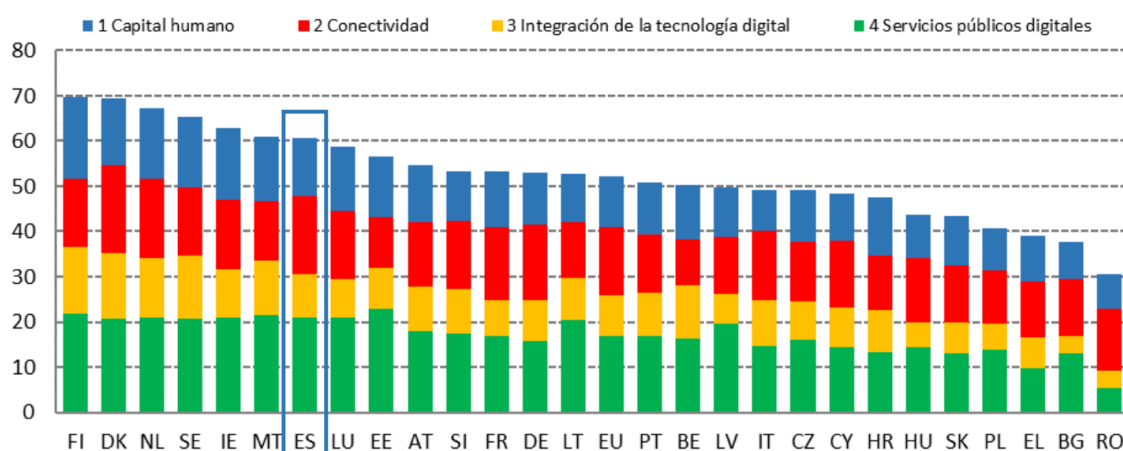
4.3.3 Índice de la Economía y la Sociedad Digitales (DESI) 2022

Para poner el broche final al análisis de la situación de la modernización y en parte, a la digitalización actual de las administraciones y del conjunto del país, es interesante tomar el Índice de la Economía y la Sociedad Digitales (DESI) para analizar cuál es la situación concreta de la digitalización de España.

El DESI evalúa diferentes aspectos clave relacionados con la economía y la sociedad digital, como la conectividad, las habilidades digitales, el uso de servicios en línea, la

integración de la tecnología digital en las empresas y el acceso a servicios públicos digitales.

Gráfico 4. Índice de la Economía y la Sociedad Digitales, 2022



Fuente. Índice de la Economía y la Sociedad Digitales, 2022.

Como podemos ver en este gráfico España se sitúa en el puesto número 7 del total de 27 países miembros de la Unión Europea. Este índice se calcula como el sumatorio de capital humano con habilidades digitales, conectividad a nivel estatal como pueden ser las redes 5G, integración de la tecnología digital en pymes y empresas, y servicios públicos digitales.

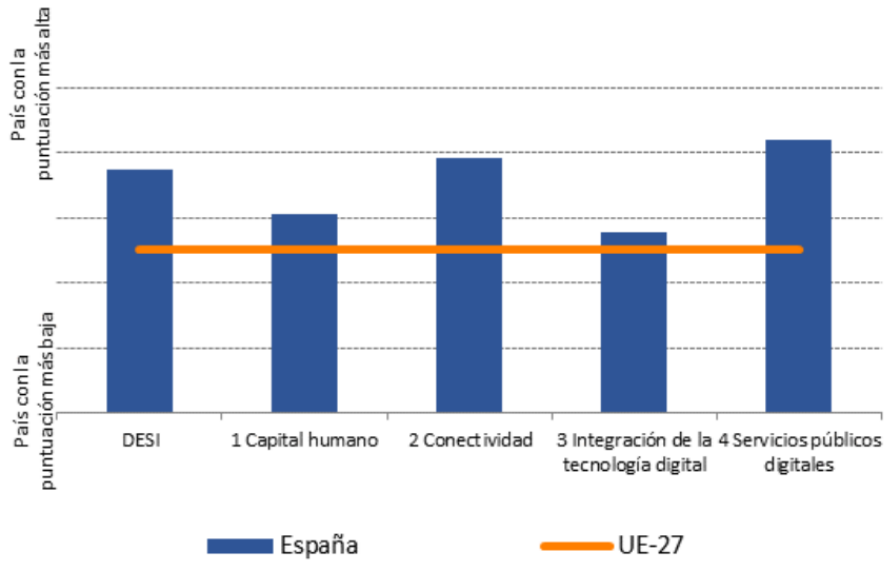
En términos de la variable del capital humano, España obtiene resultados diversos dentro de este factor, por un lado, se sitúa por encima de la media europea en términos de capital humano con habilidades digitales básicas (64% de las personas frente al 54% de la media europea), pero por otro lado en lo que respecta a los especialistas y titulados en TIC la media europea es superior en cuatro décimas a la media española (4,5% frente al 4,1% de la media española). La falta de especialistas dificulta las perspectivas de crecimiento del país es por ello que en los diferentes planes que hemos estudiado previamente hay apartados, que no hemos analizado por no tener relevancia con las administraciones, pero, que se centran en el crecimiento de estos especialistas en TIC.

España es una de las naciones de la UE que mejores resultados obtiene en términos de conectividad. Con el fin de contribuir al logro de las metas de conectividad de la Década Digital y cerrar la brecha digital entre las zonas urbanas y rurales, continúa avanzando de manera constante en el despliegue de redes de muy alta capacidad, así como en la realización de reformas e inversiones.

En relación a la variable de integración de la tecnología digital, al igual que ocurre con el capital humano, hay parte de esta variable que España cumple con nota con respecto a la media europea, en este caso, con la integración de la tecnología en pymes, pero, por otro lado, las empresas españolas siguen rezagadas en términos de bigdata y la nube.

Y, por último, en materia de servicios públicos digitales, España mantiene la tendencia previa de impulsar nuevos servicios e infraestructuras para responder al rápido desarrollo de la tecnología y las necesidades de las personas.

Gráfico 5. Resultados relativos por dimensión.



Fuente. Índice de la Economía y la Sociedad Digitales, 2022.

En resumen y como vemos en este último gráfico, España se encuentra por encima de todas las variables del Índice DESI reflejando lo que ya se ha explicado previamente, tanto en la variable capital humano, como en la integración de la tecnología digital, hay ciertos factores que componen la variable que deben mejorar. En las variables conectividad y servicios públicos, España cumple con nota en ambas y es pionera en muchos de los factores de esas variables, como es el caso de las redes 5G.

BLOQUE III. CONCLUSIONES

Tras el análisis de la modernización de la Administración Pública en España, podemos sacar unas cuantas conclusiones relevantes y que en gran medida dan respuesta a los objetivos planteados en un primer momento en el trabajo.

Inicialmente podemos hablar de la importancia y relevancia que presenta la Administración Pública en nuestro país, no solo en cuanto a la calidad de los servicios que ofrece si no a nivel de impulsar la economía de todo un país justificando así los proyectos que se desarrollan para renovar esta institución.

En relación a los aspectos negativos que afectan a la institución pública, es cierto que muchos de ellos son preocupantes, sobre todo los relacionados con aspectos demográficos. aunque a través de los proyectos impulsados por el estado se traten de solventar no solo los aspectos negativos, si no también fortalecer en aquellos registros en los que la Administración tiene gran importancia, hay ciertos elementos, como en este caso, los demográficos que quizás quedan en segundo plano.

Los problemas demográficos se podrían catalogar sobre dos vertientes, una sobre la edad poblacional de la plantilla de funcionarios públicos y otra sobre la tendencia de la población en general, ambas vertientes toman un papel secundario en los diferentes proyectos que se están impulsando desde el gobierno, quizás porque al ser proyectos de relativo corto plazo y los problemas demográficos poder llegar a repercutir a nivel estructural en el país, es posible que en estos proyectos no quepa la posibilidad de análisis de este factor y por tanto, quede a disposición de otros proyectos o estudios de mayor envergadura.

A nivel general, el análisis que se ha realizado de los proyectos desarrollados por el Estado dan resultados bastante positivos ya que en gran medida se responde o al menos se quiere responder sobre la mayoría de cuestiones negativas que se plantearon en el capítulo tres de este trabajo, no solo eso, sino que también se dan respuestas alrededor de las claves analizadas en el capítulo cuatro en relación a cambios en la manera de funcionar de la Administración , como se trabaja en la Administración y como se gasta.

En cuanto a la digitalización en España, en general se presentan resultados muy positivos, aunque no cabía duda acerca de la modernización a nivel digital en el conjunto del país y lo que realmente preocupaba era el nivel de modernización de las administraciones públicas, los resultados globales obtenidos por parte de España son un buen caldo de cultivo para poder trasladar ese conocimiento y esas infraestructuras que hay a nivel global a las administraciones públicas.

En resumen y añadiendo mi opinión personal considero positivas todos los proyectos que se están realizando a favor de la renovación de la Administración Pública, en general, me ha sorprendido gratamente todos los programas enfocados sobre esta institución y que realmente dan la importancia y el valor que la Administración tiene, aunque también soy cauto en relación a la futura materialización de algunos de los aspectos considerados dentro de los proyectos.

BLOQUE IV. BIBLIOGRAFÍA

Muñoz, Llinás, J. I. (julio de 2019). *La función pública en España: 1827-2007*. Derecho Histórico, Boletín Oficial del Estado. https://www.boe.es/biblioteca_juridica/abrir_pdf.php?id=PUB-DH-2019-114

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, O.A., M.P. (INSST). (2022). *La Administración Pública: concepto. principios constitucionales informadores. Actividad administrativa y actividad política. Gobierno y Administración. La Administración, las funciones y los poderes del estado*. [Tema 5. La Administración Pública \(insst.es\)](https://www.insst.es/tema-5-la-administracion-publica)

EpData. (28 de enero de 2022). La situación de la educación en España, en gráficos <https://www.epdata.es/datos/educacion-espana-mundo-datos-graficos/274>

ElEconomista. (20 de septiembre de 2018). *España tiene la sanidad más eficiente de Europa y la tercera del mundo*. <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/9400270/09/18/Espana-tiene-la-sanidad-mas-eficiente-de-Europa-y-la-tercera-del-mundo-.html>

Plaza Casares, Sara. (8 de diciembre de 2022). *España sigue por debajo de la media de la UE en gasto sanitario*. Elsaltodiario. <https://www.elsaltodiario.com/sanidad-publica/espana-sigue-por-debajo-de-la-media-de-la-ue-en-gasto-sanitario>

Investing. (10 de mayo de 2023). *La neerlandesa Kadans invertirá 16 millones en un centro de innovación en Málaga TechPark*. <https://es.investing.com/news/forex-news/la-neerlandesa-kadans-invertira-16-millones-en-un-centro-de-innovacion-en-malaga-techpark-2397074>

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. *Reconocimiento Internacional de Ferias*. <https://comercio.gob.es/es-es/ayudas-premios/paginas/reconocimiento-internacional-de-ferias.aspx>

Viaña, D. (5 de mayo de 2023). *España vuelve por fin al nivel de PIB previo al COVID tras 40 meses*. El Mundo. <https://www.elmundo.es/economia/macroeconomia/2023/05/05/6454ece921efa0ef0e8b457b.html>

RRHHdigital. (7 de diciembre de 2022). *¿Tiene España demasiados funcionarios? El dato, sin duda, te sorprenderá...* <https://www.rrhhdigital.com/secciones/administracion-publica/155662/Tiene-Espana-demasiados-funcionarios-El-dato-sin-duda-te-sorprendera#:~:text=Seg%C3%BAAn%20los%20datos%20de%20la,%2C54%20millones%20de%20personas>

Función Pública, Hacienda. (enero de 2021). *Estudio sobre el envejecimiento de las plantillas en la Administración General del Estado 2021 y proyección futura a 2031*. <https://funcionpublica.hacienda.gob.es/dam/es/portalsefp/funcion-publica/rcp/envejecimiento/Estudio2021.pdf>

Jiménez, D. (15 de julio de 2021). *Demasiados políticos y pocos gestores: la insostenible maquinaria burocrática de España*. The New York Times. <https://www.nytimes.com/es/2021/07/15/espanol/opinion/burocracia-espana.html>

Ellul, J. *POLITIZACIÓN Y SOLUCIONES POLÍTICAS*. Eseade. <https://www.eseade.edu.ar/wp-content/uploads/2016/08/ellul.pdf>

Bolea, Ignacio. (8 de agosto de 2018). *España, el país donde más cargos cambian al llegar un nuevo Gobierno*. Expansión. <https://www.expansion.com/economia/politica/2018/08/08/5b69f679268e3e184e8b45e8.html>

CEOE, Empresas Españolas. (17 de abril de 2023). *La producción de normas en España en 2022 fue un 22% más alta que el año anterior, hasta las 1.329.865 páginas publicadas*. <https://www.ceoe.es/es/sala-de-prensa/notas-de-prensa/la-produccion-de-normas-en-espana-en-2022-fue-un-22-mas-alta-que-el>

Alonso, Gil, G. (21 de junio de 2019). *España, entre los países con más burocracia del mundo*. El Mundo. <https://nacidosparaserautonomos.elmundo.es/burocracia/espana-entre-los-paises-con-mas-burocracia-del-mundo>

Ruiz, Castro, Miriam. (31 de diciembre de 2022). *¿Hay transparencia en España?: récord de información denegada en 2022*. EPE. <https://www.epe.es/es/politica/20221231/avances-lentos-decada-transparencia-espana-80525167>

Notas de prensa, INE. (13 de octubre de 2022). *Proyecciones de Población 2022-2072*. https://www.ine.es/prensa/pp_2022_2072.pdf

PWC. (2012). *¿En qué hay que transformar la Administración Pública española? Cómo afrontar el reto del cambio del sector público*. <https://www.pwc.es/es/publicaciones/sector-publico/assets/transformar-administracion-publica-esp.pdf>

Portal de la Administración Electrónica. *Ejes Estratégicos, Plan de Digitalización AAPP*. https://administracionelectronica.gob.es/pae_Home/pae_Estrategias/Plan_Digitalizacion_AAPP/ejes-estrategicos.html

La Moncloa. (16 de junio de 2021). *Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia*. https://www.lamoncloa.gob.es/temas/fondos-recuperacion/Documents/30042021-Plan_Recuperacion_%20Transformacion_%20Resiliencia.pdf

Mineco. *Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas 2021-2025*. https://portal.mineco.gob.es/RecursosArticulo/mineco/ministerio/ficheros/210127_plan_digitalizacion_administraciones_publicas.pdf

España Digital. (2022). *Índice de la Economía y la Sociedad Digitales (DESI) 2022*. <https://espanadigital.gob.es/sites/espanadigital/files/2022-08/DESI%202022%20Espa%C3%B1a.pdf>