

A REFORMA QUE A ADMINISTRACIÓN NECESITA:
PROPOSTAS PARA O SXXI

DOCUMENTO 35 / 2022

AUTORA:
CONCEPCIÓN CAMPOS ACUÑA
(RED LOCALIS E URV)

A REFORMA QUE A ADMINISTRACIÓN NECESITA: PROPOSTAS PARA O SXXI

AUTORA:

CONCEPCIÓN CAMPOS ACUÑA
(RED LOCALIS E URV)

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN

II. O PAPEL DA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA E A SÚA NE- CESIDADE DE REFORMA

III. 13 PROPOSTAS PARA PASAR DO DEBATE Á ACCIÓN

IV. CARGAS E DESCARGAS ADMINISTRATIVAS: DA BURO- CRACIA Á XESTIÓN DO DATO

V. O PLAN DE RECUPERACIÓN, TRANSFORMACIÓN E RE- SILIENCIA COMO TRACTOR DA REFORMA DA ADMINIS- TRACIÓN PÚBLICA

VI. CONCLUSIÓN: O PASO FIRME CARA ÁS REFORMAS TRAS A REFLEXIÓN

BIBLIOGRAFÍA

RESUMO EXECUTIVO

1. “A Administración Pública serve con obxectividade os intereses xerais e actúa dacordo cos principios de eficacia, xerarquía, descentralización, desconcentración e coordinación, con sometemento pleno á lei e ao dereito.” Así define a Constitución Española (CE), no seu art. 103 as liñas básicas de actuación do papel da Administración Pública nun Estado Social e Democrático de Dereito.

2. Establécese así, desde o ano 1978, un mandato claro ás administracións públicas sobre os principios que deben rexer a súa actuación, partindo da premisa de que case 45 anos despois poderíamos afirmar que a administración pública segue sendo, fronte a modelos proactivos, profundamente reactiva en relación á súa contorna, en canto á posición global que adopta ante os vertixinosos cambios que está a experimentar a nivel global a sociedade. Probablemente a súa natureza reactiva sería unha das características que definiría con maior precisión a actitude na xestión pública fronte á aparición das tecnoloxías da información e a comunicación, e os cambios sociais e económicos que se desencadearon.

3. Nese contexto, tal e como analizaremos, a reforma da administración pública constitúe en España unha constante nos sucesivos procesos de reforma,

partindo, nos fitos máis recentes, da Comisión para a Reforma das Administracións Públicas, coñecida como CORA, que xurdía no escenario da crise de 2008, ata chegar ao momento actual no que, tras a crise do Covid-19 e no marco do Plan de Recuperación, Transformación e Resiliencia (PRTR), aprobado para a xestión do Mecanismo Europeo de Recuperación e Resiliencia (MRR), unha vez máis, a reforma das administracións adquire entidade como unha das políticas palanca e tradúcese nun Compoñente, o 11, “Modernización das administracións públicas”, que deberá executarse a través do instrumento dos Fondos Next Generation.

4. Precisamente coa finalidade de abordar as posibles reformas da administración pública en España, constituíase, en abril de 2021, un grupo de persoas expertas no Ministerio de Política Territorial e Función Pública (na actualidade Ministerio de Facenda e Función Pública), co obxectivo de formular unha serie de propostas de reforma que identificasen os eixos estratéxicos da reforma e que poderían actuar de palanca para iniciar unha transformación do modelo de xestión pública no ámbito da Administración Xeral do Estado (AGE), xa que se trata de reformas que non requiren para a súa execución de cambios lexislativos, e que se materializaron no informe “13 propostas para reformar a Administración do Estado”.

5. No presente documento do Foro Económico de Galicia, sobre a base dos traballos realizados para a elaboración do citado Informe, preténdese realizar unha revisión aos diferentes aspectos que deben abordarse nun proceso de reforma sobre o actual modelo de administración pública, para enfocar adecuadamente os retos que demanda o conxunto da sociedade, pero tamén os actores económicos e demais interlocutores na acción pública, entendido desde unha perspectiva global.

6. Neste traballo expoñeremos que a reforma da Administración Pública é un tema que debe abordarse con serenidade pero sen dilación, non só no debate público, senón na acción pública, na axenda política, á vista do papel que xoga no desenvolvemento da economía, da actividade económica, pero sobre todo na calidade de vida das persoas, e na eficiencia do gasto público, unha demanda cada vez máis esixente, tendo en conta non só a crise de Covid-19, senón a contorna xerada como consecuencia do contexto internacional, marcado polo conflito bélico en Ucraína e as consecuencias que non só en termos de xeopolítica terá, senón tamén no reposicionamiento institucional dos retos para abordar polos gobernos e, en consecuencia, pola administración.

7. Para comezar, en primeiro lugar, examinaremos o papel que corresponde á administración pública e como inflúe no conxunto de actores en presenza. Así como na definición do modelo social e económico, desde a perspectiva da construción do dereito a unha boa administración, non como unha tendencia de futuro meramente a nivel de principios, senón como unha realidade esixible no marco normativo e de funcionamento e como se foron sucedendo sucesivos procesos de reforma das administracións públicas, en particular, encadeados a cada escenario de crise.

8. En segundo lugar, realizaremos un breve repaso ás propostas formuladas no Informe “13 propostas para reformar a Administración do Estado”, destacando a súa arquitectura ao redor de tres eixos: dimensión institucional dimensión organizativa e de procesos e, finalmente, a dimensión do emprego público, que conflúen en 13 propostas, das cales no presente traballo centrarémonos a simplificación regulatoria, a xestión do dato e colaboración público-privada, sen prexuízo da necesidade de implementar as trece propostas formuladas no seu conxunto, con especial relevancia ao redor da avaliación das políticas públicas como unha necesidade básica nunha Administración do S XXI, e que se trasladarán á parte final deste traballo.

9. En terceiro lugar, entraremos na análise dunha das constantes das reformas, sempre centradas nunha modernización que non chega e na simplificación administrativa, desde a perspectiva da redución das cargas administrativas e a xestión do dato, tanto na súa dimensión regulatoria como na súa dimensión operativa. Partindo de que España veu sendo tradicionalmente o reflexo da denominada “motorización lexislativa” de Carl Schimtt, analízase o papel que xoga o marco regulatorio, tanto en densidade como en calidade na vida da cidadanía (cos datos correspondentes ao ano 2021), en xeral, e no desenvolvemento das actividades económicas, en particular. Pero á capa de intervención regulatoria engadese a capa operativa, en canto a dinámicas de funcionamento dun modelo altamente burocratizado que reflicte a pervivencia de innecesarias cargas administrativas.

10. En cuarto lugar, como mostra das afirmacións recollidas, examinaremos a incorporación da reforma da administración ao Plan de Recuperación, Transformación e Resiliencia (PRTR), a través dunha política palanca propia “Unha Administración para o SXXI”, e

que se proxecta, con carácter protagonista, nun compoñente, o C11 “Modernización das Administracións Públicas”. De igual modo incorpórase aos proxectos de reforma de Galicia, en particular, realizaremos unha breve recensión a través de dous eixos, a Lei 9/2021, do 25 de febreiro, de Simplificación administrativa e de apoio á reactivación económica de Galicia, como elemento vertebral no proceso de recuperación, e a Estratexia Galicia Dixital 2030, co protagonismo que corresponde á tecnoloxía na transformación do sector público.

11. Para finalizar a presente análise, e tras as correspondentes conclusións pecharemos coa formulación dunha serie de recomendacións que, desde a reflexión e o coñecemento de pretéritos proceso de reforma da administración e os seus limitados resultados en termos de impacto na cidadanía, pretenden fixar, asentados nas 13 propostas do documento oficial, unha serie de prioridades para determinar un plan de acción que permita, ao fin, construír ese novo modelo de administración que impulsa e fortalece a recuperación económica, e mellora a produtividade país, tan relacionada coa calidade das institucións

1. INTRODUCCIÓN

O escenario disruptivo que provocara o despregamento das tecnoloxías no último cuarto do S XX e nos comezos do S XXI multiplicábase como consecuencia dun factor exógeno e imprevisible, a declaración da pandemia pola Organización Mundial da Saúde (OMS) en marzo de 2020 pola Covid-19. Situámonos definitivamente ante o que xa se coñecía como tempos VUCA, expresión que describe, polas súas siglas en inglés, unha contorna caracterizada pola Volatilidade (Volatility), a Incerteza (Uncertainty), a Complexidade (Complexity) e a Ambigüidade (Ambiguity). O uso de VUCA, que xurdira no ámbito militar, pronto pasou aos círculos empresarial, gobernamental e académico como reflexo do advenimento dunha “nova normalidade”, caracterizada por grandes cambios globais e intempestivos que traerían consigo, unha serie de novos desafíos e incertezas (Dziak, 2019), moito antes de pensar na acuñada expresión nova normalidade que aparece no tempo post-pandemia.

Ante estas novas realidades, a administración pública do S XXI debe ser unha administración líquida, adaptativa, sobre a base do concepto de modernidade líquida acuñado por Bauman (2002), en relación a unha nova realidade na que todo preséntase como algo flexible e susceptible de adoptar o molde político ou social que o contén, fronte á realidade de xeracións anteriores onde valores e dogmas presentábanse como algo sólido. Parte das difi-

cultades identificadas para facer fronte á crise económica, á cohesión social ou ao cambio climático, como vectores do impulso transformador, non se atopan tanto na falta de capacidade administrativa dos gobernos e, en consecuencia, da súa administración, como nas dificultades cognitivas e organizativas para abordar estes asuntos en toda a súa complexidade e ofrecer solucións axeitadas á complexidade dos problemas, ao enfoque que debe darse, e en gran parte, ao papel que xoga a administración (Innerarity, 2011).

A configuración das administracións públicas como institucións rixidas e burocráticas, remisas ao cambio e á innovación, expón serias dúbidas sobre as súas capacidades institucionais para asumir o potencial que implica estes novos recursos e superar os riscos que supoñen. Pero en ocasións os factores externos son os que xeran oportunidades para a reforma do sector público co fin de incrementar a produtividade, e, en particular, estas oportunidades aprécianse asociada ás grandes crises económicas, aínda que os resultados son moi diversos, por unha banda, Lapuente e Dalstron sinalan que algúns países, como Nova Zelandia ou Dinamarca, aproveitaron as oportunidades de reforma que se presentaron nese difícil contexto, en tanto que outros, como Grecia ou Italia, deixan pasar as mesmas oportunidades sen reformar (Dahlström e Lapuente, 2018).

2. O PAPEL DA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA E A SÚA NECESIDADE DE REFORMA

Goberno e Administración. Sobre esta dicotomía constrúense os avances na xestión pública, por iso é preciso situar na axenda política a reforma, porque a análise do papel da Administración require elevar a mirada cara ao papel que corresponde ao Estado en canto actor crave na provisión de benestar e seguridade á sociedade e o carácter instrumental da Administración para a execución das políticas públicas.

Dende mediados dos anos 70 do S XX a reforma da administración formou parte da axenda da práctica totalidade dos gobernos occidentais (Cassese, 2003), pero no escenario actual expónse xa con carácter de urxencia a necesidade de revisar os paradigmas sobre os que se asenta a administración pública. O modelo weberiano deseñado inicialmente para garantir a obxectividade e imparcialidade da administración tense hiperburocratizado, e a nova xestión pública (tan similar á vella xestión pública), non parecen facilitar a transformación nunha administración baseada na calidade, intelixencia, adaptabilidade ao cambio, innovación e capacidade de aprendizaxe.

E para a devandita transformación é preciso situar os avances en torno ao dereito a unha boa administración, recoñecido formalmente na Carta Europea de Dereitos Fundamentais, porque o S XXI ten que ser o da boa administración (Cassese 2009). Cando se fala de boa administración é habitual pensar nunha visión da boa administración en relación co modelo tradicional de funcionamento e actuación

dos poderes públicos, da administración pública, vinculada a temas éticos e de integridade, dando por suposta a garantía reforzada en modo constitucional dos dereitos e liberdades fundamentais, pero xa desde os albores do S XXI, a boa administración proxéctase en todas as dimensións da xestión pública.

Sen embargo, o dereito á boa administración implica tamén o reforzo de valores e principios básicos da administración. A xestión pública debe estar marcada polo respecto aos dereitos e liberdades da cidadanía, e para iso desempeña as súas funcións ao servizo do interese xeral, en base aos principios de eficacia e eficiencia, transparencia e integridade, principios que ven reforzados pola utilización das novas tecnoloxías. Por iso, o reforzo da ética e a integridade permiten a determinados Estados, como Estados Unidos ou Reino Unido, o que os expertos chaman “estabilidade áxil”, que conleva a capacidade de responder ás cambiantes demandas da contorna mantendo os principios da ética pública, como a imparcialidade e a solidariedade con España a pesar de ter profesionais públicos tan cualificados e motivados como os destes países, estes traballan nunhas Administracións que, en contraste, son inestables (con directrices políticas cambiantes) e ríxidas (con estruturas organizativas e de persoal osificadas) coas correspondentes consecuencias en termos de calidade das institucións (Lapuente, 2020).

Para abordar a dimensión económica da

boa administración debemos partir do recollido no art. 31.2 CE, cando establece: «o gasto público realizará unha asignación equitativa dos recursos públicos e a súa programación e execución responderán a criterios de eficiencia e economía». Deste xeito, fronte á eficacia que a Constitución sitúa a nivel de administración, como vimos, aparece a eficiencia ligada aos criterios de asignación do gasto público, que se integra así no dereito a unha boa administración (Campos, 2018).

Ao seu lado, a Lei Orgánica 2/2012, do 27 de abril, de Estabilidade Orzamentaria e Sustentabilidade Financeira recolle o principio de eficiencia na asignación e utilización dos recursos públicos, sinalando que a xestión dos recursos públicos estará orientada pola eficacia, a eficiencia, a economía e a calidade, a cuxo fin se aplicarán políticas de racionalización do gasto e de mellora da xestión do sector público, obxectivos aos que deberán suxeitarse todas as actuacións das AAPP. Para iso esixe unha avaliación previa das repercusións e efectos tanto de disposicións legais e regulamentarias, na súa fase de elaboración e aprobación, como dos actos administrativos, os contratos e os convenios de colaboración, así como calquera outra actuación dos suxeitos incluídos no ámbito de aplicación. Avaliación que ten marxe de mellora en canto aos en canto a os termos de impacto na xestión económica e social.

Neste punto resulta necesario un breve apuntamento sobre a pouco exitosa tradición en materia de avaliación de políticas públicas en España, tras a desaparición no ano 2017 da Axencia Estatal

para a Avaliación das Políticas Públicas e a Calidade dos Servizos e a deficitaria existencia de políticas de rendición de contas en termos de eficacia e calidade dos servizos públicos. Con todo, parece trátase dunha senda en camiño de mellora, como apuntan, por unha banda, a creación dunha división destinada á avaliación das políticas públicas na AIREF e a próxima aprobación da Lei de Avaliación de Políticas Públicas incluída no PRTR e no Plan Anual Normativo para o ano 2022¹.

Pero trátase dun tema que non se pode abeirar á hora de abordar a reforma, pois o diagnóstico é unha peza fundamental.

Este tema xa fora analizado por Martínez e Lago (2016)², na súa análise sobre a eficiencia do gasto en servizos públicos xerais en España no que se conclúe que para o período 2001-2006, España obtén unha puntuación de eficiencia de 0,89 por 100 e emprázase na décimo quinta posición e no período 2007-12 a puntuación de eficiencia reduciuse a 0,75 por 100 e non se produciu ningún cambio de situación. É dicir, durante o período 2001- 2006 España podería conseguir un incremento do 11 por 100 no índice de calidade da burocracia coa mesma cantidade de gasto en servizos públicos xerais. Para o último período analizado, 2007-2012 o desfasamento aumentou e o incremento potencial por estar na fronteira fose do 25 por 100 no índice de calidade, unha cantidade a ter en conta.

Todo iso sen esquecer que aos factores expostos debe engadirse a multiplicación e diversificación dos actores en presenza nas relacións coa administra-

1- El Consejo de Ministros en sesión de 19 de abril de 2022 ha aprobado el Anteproyecto de Ley de Institucionalización de la Evaluación de Políticas Públicas en la Administración General del Estado.

2- Neste caso, o input utilizado é o gasto en servizos públicos xerais como porcentaxe do PIB e o output seleccionado é o valor no índice da calidade da burocracia que proporciona a OCDE

ción, actores que ata hai non moito tempo eran poucos, previsibles, facilmente identificables e con forza representativa. Na actualidade, as novas tecnoloxías e as redes sociais provocaron unha tendencia á fragmentación deste universo, do marco relacional, coa aparición de

coalicións de intereses volubles, difíciles de anticipar e xestionar, podendo afirmar que o monopolio do coñecemento da realidade social, que antes radicaba nos grandes corpos da Administración, hoxe está difuminado nunha colaxe de intereses diversos (Catalá e Cortés, 2019).

Estimación de eficiencia del gasto en servicios públicos generales basada en un análisis DEA. Países europeos de la OCDE, 2001-2012

	Período 2001-2006		Período 2007-2012		Período 2001-2006*		Período 2007-2012*	
	Clasificación	Eficiencia	Clasificación	Eficiencia	Clasificación	Eficiencia	Clasificación	Eficiencia
Austria.....	10	1,00	8	1,00	8	1,00	8	1,00
Bélgica.....	13	1,00	13	1,00	10	1,00	13	1,00
Dinamarca.....	11	1,00	11	1,00	12	1,00	11	1,00
Estonia.....	22	0,67	22	0,68	22	0,63	22	0,68
Finlandia.....	9	1,00	9	1,00	11	1,00	9	1,00
Francia.....	16	0,76	18	0,75	17	0,75	18	0,75
Alemania.....	7	1,00	7	1,00	6	1,00	7	1,00
Grecia.....	21	0,75	21	0,75	21	0,75	21	0,75
Hungría.....	14	0,89	20	0,75	20	0,75	20	0,75
Islandia.....	6	1,00	12	1,00	5	1,00	12	1,00
Irlanda.....	1	1,00	4	1,00	1	1,00	4	1,00
Italia.....	23	0,63	23	0,63	23	0,63	23	0,63
Luxemburgo.....	4	1,00	3	1,00	9	1,00	3	1,00
Holanda.....	8	1,00	6	1,00	7	1,00	6	1,00
Noruega.....	5	1,00	2	1,00	4	1,00	2	1,00
Polonia.....	19	0,75	17	0,75	14	0,75	17	0,75
Portugal.....	20	0,75	19	0,75	19	0,75	19	0,75
Eslovaquia.....	18	0,75	14	0,75	16	0,75	14	0,75
Eslovenia.....	17	0,75	16	0,75	18	0,75	16	0,75
España.....	15	0,89	15	0,75	15	0,75	15	0,75
Suecia.....	12	1,00	10	1,00	13	1,00	10	1,00
Suiza.....	2	1,00	1	1,00	2	1,00	1	1,00
Reino Unido.....	3	1,00	5	1,00	3	1,00	5	1,00

Notas: La falta de datos para la República Checa impide calcular la eficiencia para este país. La estimación de frontera DEA se realiza usando rendimientos a escala variables. El insumo es el promedio del gasto público del gobierno general en servicios públicos generales como porcentaje del PIB para los períodos 2001-2006 y 2007-2012, y el producto es el índice promedio de calidad de la burocracia. Un valor de eficiencia de 1 indica que un país está en la frontera de eficiencia.

*Excluyendo los intereses de la deuda en la variable explicada.

Fuente: Estimación propia.

Fuente: Elaboración propia de Lago y Martínez-Vázquez (2016), en artículo "El gasto público en España en perspectiva comparada: ¿Gastamos lo suficiente? ¿Gastamos bien?" referenciado en la presente publicación.

3. 13 PROPOSTAS PARA PASAR DO DEBATE Á ACCIÓN

O informe “13 propostas para a reforma da Administración do Estado” parte, na súa xénese, da premisa de que resulta necesario formular tres preguntas básicas para saber cal debe ser a orientación das reformas propostas:

1. O que fan as Administracións

O gasto total das administracións públicas alcanzou en 2020 a cifra de 576.489 millóns de euros, elevando a cociente de gasto público en porcentaxe do PIB desde o 42,1 % de 2019 ao 51,5 % de 2020 (Ministerio de Facenda, 2020; IGAE, 2021). Esta cifra ofrece xa unha visión de como a xestión pública inflúe dun modo directo no conxunto da actividade económica, en máis do 50% do PIB, pero a súa influencia non se limita a iso, pois a intervención mediante as actividades de regulación e supervisión completan o debuxo non só do que fan as AAPP senón do alcance e dimensión que adquire en termos de desenvolvemento económico.

2. Como o fan

Con tres niveis de administración territorial, Estado, CCAA e EELL, e un complexo ecosistema de administración instrumental, considerables capas de burocracia, e a falta de coordinación interadministrativas, esta riqueza institucional en ocasións engade notables dificultades á relación da cidadanía, empresa e actores sociais co sector público. Fronte a un modelo de estrutura de

silos e puramente vertical, as organizacións do S XXI deben caracterizarse por un enfoque transversal e multidisciplinar, baseado na agregación de coñecemento e intercambio de información, na cooperación interinstitucional e na optimización no uso das tecnoloxías.

3. Con quen o fai

O capital humano ao servizo da administración pública representa un factor fundamental para poder abordar con éxito os procesos de reforma. Para iso é preciso realizar un cambio cultural e de orientación ao servizo público moderno e a captación e retención do talento, en especial, un momento no que se está producindo unha importante substitución xeracional, que debe ser unha oportunidade para abordar o novo modelo de administración, e que requiriría tamén dun novo modelo de selección e provisión, así como da profesionalización da dirección pública (Ministerio de Política Territorial e Función Pública, 2021).

Resulta estratéxico que as reformas das AAPP teñan en conta o factor humano, aumentando a profesionalidade e eficacia ou produtividade do sistema de emprego público, aproximándoo aos doutros países do centro e norte de Europa, profesionalización que debe alcanzar tamén os niveis directivos das diferentes administracións e entes públicos, xa que os cargos dese nivel seguen cubríndose basicamente por criterios de confianza política dos gobernantes (Cuenca e Lago, 2019).

As propostas formuladas no Informe aparecen agrupadas en tres ámbitos conexos, pero diferenciados: deseño institucional; or-

ganización e procesos; e emprego público, que, á súa vez, se subdividen nunha serie de propostas de carácter máis concreto.



Fonte: Elaboración propia.

I. PROPOSTAS PARA O DESEÑO INSTITUCIONAL

1. Adoptar o modelo de xestión das axencias públicas estatais

Fortalecer a planificación e avaliación estratéxica dos órganos superiores dos ministerios para trasladar o logro dos seus obxectivos a centros de xestión profesionais, empoderados e responsables

2. Xestionar por proxectos no marco dos fondos europeos

Centrar a xestión pública nos obxectivos e os resultados cunha visión de integración sectorial e transversalidade, asumindo a flexibilidade e variabilidade da organización en función daqueles

3. Profesionalización da dirección pública

Diferenciar con claridade o espazo de dirección estratéxica, propio do Goberno e de configuración política, co espazo da dirección gerencial, de carácter profesional, estable e responsable

4. Articular un marco axeitado de colaboración público-privada

Facilitar alianzas coas empresas, as organizacións sociais e a cidadanía, aproveitando toda a súa enerxía, innovación e talento para conseguir obxectivos compartidos

5. Avaliación de programas e políticas públicas

Institucionalizar na xerencia pública a aprendizaxe e a innovación permanente mediante a avaliación sistemática dos seus programas, políticas e servizos

II. PROPOSTAS PARA A ORGANIZACIÓN E OS PROCESOS

6. Profesionalización da contratación pública

Crear capacidades na Administración para enfocar con eficacia, dominio e integridade a contratación pública como unha estratexia de intervención social complexa

7. Xestión pública inteligente: a gobernanza do dato ao servizo das persoas

Xestionar de forma intelixente as utilidades que proporcionan as novas tecnoloxías da información e a comunicación para facilitar os resultados dos programas, políticas e servizos públicos e as relacións coa cidadanía

8. Simplificar a regulación

Mellorar a calidade e proporcionalidade da función reguladora da AE para mellorar a seguridade xurídica da cidadanía e as empresas, reducir os custos e as cargas que han de soportar para o emprendemento social e empresarial e mellorar os resultados das políticas públicas

9. Fortalecemento do goberno aberto e implantación de sistemas de integridade institucional

Reforzar os estándares de integridade, transparencia e participación cidadá para mellorar a aceptación e a confianza social nas institucións e a eficacia da xestión pública

III. PROPOSTAS PARA O EMPREGO PÚBLICO

10. Un novo modelo de emprego público para unha xestión pública eficaz e responsable

Adoptar un modelo realmente responsable e profesional da xestión do emprego público que permita asegurar unha resposta áxil, eficiente e competente da Administración ás necesidades sociais

11. Repensar a selección como proceso crítico e estratéxico

Transformar os procesos selectivos para construír unha Administración máis competente, máis orientada ao servizo público e máis representativa da diversidade territorial, social e persoal

12. Un modelo de carreira baseado en cualificacións profesionais

Aliñar a formación e a carreira das persoas do emprego público ao redor de cualificacións profesionais relacionadas coas áreas funcionais de cada corpo e escala e os seus itinerarios profesionais

13. Prever e corregir a alta temporalidade no emprego público

Reconducir o emprego temporal nas AAPP a un uso razoable e axeitado á súa finalidade

4. CARGAS E DESCARGAS ADMINISTRATIVAS: DA BUROCRACIA Á XESTIÓN DO DATO

A administración dixital non consiste na mera utilización de ferramentas electrónicas e a dixitalización dos procedementos para facilitar a eficacia e eficiencia da actividade administrativa. É preciso sinalar que o escenario actual e de futuro inmediato sitúanos na implantación de sistemas automatizados cunha gran capacidade de procesamento que pode chegar a adoptar decisións que afectan a suxeitos concretos. As posibilidades que ofrecen as tecnoloxías disruptivas deben aproveitarse para a mellora da calidade dos servizos ás persoas e a personalización e proactividad no deseño do modelo, todo iso sen esquecer a necesidade de ter en conta as dificultades derivadas da fenda dixital, que non forma parte do obxecto deste análise pero si debe integrar os procesos de decisión sobre o modelo.

Pero antes de falar de tecnoloxías como blockchain, IoT ou as diferentes técnicas de Intelixencia Artificial, debemos transitar por un ordenado e intelixente proceso de dixitalización, nos que con demasiada frecuencia convertéronse en procesos de mero cambio de formato, acuñando así o concepto de burocracia dixital. A debida transformación dixital esixe que o proceso de dixitalización transite, en primeira instancia, pola necesaria simplificación administrativa, peza crave no proceso de reforma da administración e no que a tecnoloxía debe ser unha aliada.

Para estes efectos, resulta preciso aclarar a noción de simplificación administrativa, pois é común o recurso ao termo de

simplificación nunha única acepción, pero para abordar con seriedade e rigor as propostas para realizar é necesario distinguir as diferentes dimensións que presenta (Martín- Retortillo, 1998):

- Normativa: orientada á redución da complexidade do ordenamento xurídico
- Orgánica: orientada a mellorar as estruturas e aparello organizativo
- Procedemental: dirixida a reducir a complexidade dos procedementos administrativos e á procura da súa eficacia

Abordaremos, en particular, as dimensións da simplificación regulatoria e dos procedementos, sobre a que debe engadirse o contexto europeo, onde a redución de cargas administrativas e o principio de mínima intervención nas actividades de servizos é unha constante preocupación. No ano 2006 a Unión Europea abordaba a necesidade de simplificar e reducir as cargas administrativas para o acceso ás actividades de servizos, a través da Directiva 2006/123/CE do Parlamento Europeo e do Consello, do 12 de decembro de 2006, relativa aos servizos no mercado interior e de paso, con carácter xeral, que se trasladaba ao conxunto da xestión pública en España, mediante o cambio do control ex ante polo control ex post, con resultados asimétricos nos seus obxectivos de facilitar o acceso ás actividades de servizos no mercado único.

Sen ánimo de exhaustividade, como exemplo de continuidade da senda iniciada no 2006, seguiu o Programa de acción para a redución das cargas administrativas

na UE (2007) e a Estratexia Europa 2020. Liña de traballo que non cesa como se desprende a Comunicación da Comisión ao Parlamento Europeo, o Consello, o Comité Económico e Social Europeo e o Comité das Rexións “Plan de acción a longo prazo para mellorar a aplicación e o cumprimento das normas do mercado único”, Bruxelas, COM/2020/94 final y a Comunicación da Comisión ao Parlamento Europeo, ao Consello, ao Comité Económico e Social Europeo e ao Comité das Rexións. “Determinar e abordar as barreiras do mercado único, COM/2020/93 final”.

Como antecedente máis inmediato ao actual proceso de reforma debe citarse a CORA, con orixe na crise do ano 2008, que se creaba co expreso obxecto de realizar un estudo integral da situación das AAPP en España e de propoñer as reformas que sería necesario introducir nas mesmas para dotalas do tamaño, a eficiencia e a flexibilidade demandadas polos cidadáns e a economía do país e para transformar a súa estrutura co dobre obxectivo de posibilitar o crecemento económico e a prestación efectiva dos servizos públicos e de eliminar aquelas disfuncionalidades e defectos que puidesen dificultar ambos.

Segundo o “Manual de Simplificación Administrativa do programa CORA”, existen dúas razóns que xustifican o recurso á simplificación nos programas de reforma dos gobernos (Bustos, 2020):

- Que constitúe unha ferramenta fundamental para incrementar a eficacia, a eficiencia e a seguridade en calquera proceso administrativo.
- Porque constitúe unha demanda por parte dos usuarios, tanto a cidadanía, em-

presas como axentes socio-económicos.

Debe terse en conta a existente correlación entre a calidade institucional e a produtividade da economía española. A diverxencia entre a produtividade da economía española e as economías europeas máis avanzadas, atopa a súa principal causa nas deficiencias españolas en capital organizativo, deficiencias que están tamén moi influídas pola mala calidade de diversas institucións (formais e informais) que non xeran os incentivos adecuados e introduce trabas ás melloras na xestión (Sebastián, 2021).

E desde esa filosofía resulta conveniente un par de apuntamentos sobre a simplificación normativa, ou da regulación, e a de procedementos e o seu posible impacto no crecemento da economía e a recuperación social.

• Simplificación regulatoria

Entre as 13 propostas expostas (Ministerio de Facenda e Función Pública, 2021) atópase a de mellorar a calidade e proporcionalidade da función reguladora da Administración do Estado para mellorar a seguridade xurídica da cidadanía e as empresas, reducir os custos e as cargas que han de soportar para o emprendemento social e empresarial e mellorar os resultados das políticas públicas, sen esquecer que a regulación constitúe unha función indispensable do Estado para garantir a convivencia, a sustentabilidade social e o desenvolvemento económico.

O Informe CEOE “A produción normativa en 2022”, analiza, sobre os datos publicados en boletíns e diarios oficiais, a produción regulatoria existente tanto no ámbito

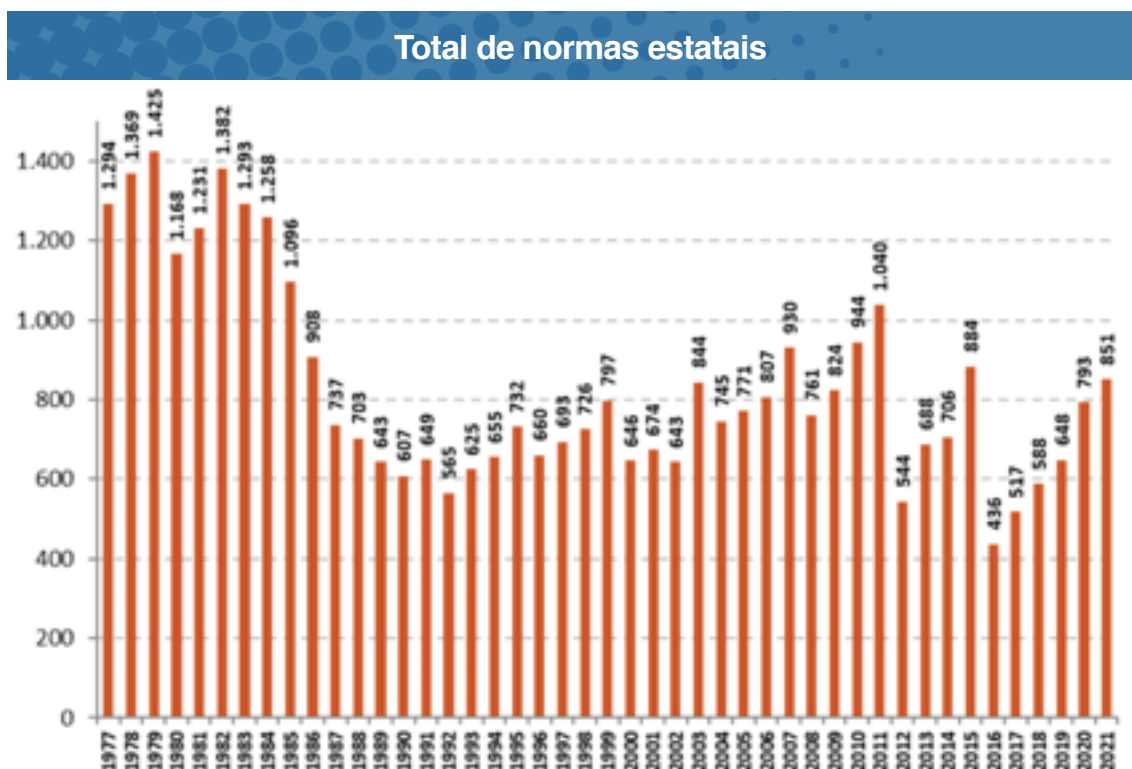
estatal, como autonómico, así como a nivel Europeo³. Na súa última edición, constata que o ano 2021 posiciónase como o quinto con maior produción normativa desde as altas cifras alcanzadas durante a primeira década do inicio do período democrático, e, en consecuencia, de construción do Estado de dereito, e destaca especialmente a utilización da figura do real decreto lei, que conta con 32 normas aprobadas.

Trátase da cifra máis alta desde 1978, a excepción do ano anterior, que contou con 39 reais decretos leis aprobados, debido á crise sanitaria xerada pola pandemia, e é o sexto ano consecutivo no que o número de reais decretos é superior ao número de leis ordinarias publicadas no BOE, o que demostra a deterioración do exercicio da

potestade normativa dado o escaso número de normas que se tramitan desde o poder lexislativo. Calidade que tamén se viu deteriorada coa introdución da figura da Real Decreto Lei “Ómnibus”, que se dita coa finalidade de transponer numerosas Directivas Europeas sobre materias absolutamente diversas en ocasións.

- Producción normativa estatal

En España, no ano 2021 aprobáronse 851 novas normas a nivel estatal, de distinta natureza, é dicir, cun incremento do 7,3% sobre o ano anterior, o quinto consecutivo, aumento que demostra a consolidación dunha tendencia, en relación coa produción normativa.



3- Informe que amosa unha tendencia sobre unha realidade que xa ten sido analizada, incluíndo a capa d intervención regulatoria no ámbito local por Dobarro e Rodríguez-Arana, 2020.

No ámbito autonómico, aprobaronse 348 normas con rango de lei (leis, decretos lexislativos e decretos leis) en 2021, o que significa un aumento do 4,82%. O número de normas con rango de lei procedentes das Comunidades Autónomas foi cinco veces maior que o de normas con rango de lei estatais.

- Producción normativa autonómica

En particular, en Galicia obsérvase a ruptura dunha tendencia estabilizada nun número inferior de normas, extraído o ano 2020 da serie, por coincidir coa declaración da pandemia.

Número de normas con rango de lei por comunidades autónomas

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Andalucía	20	9	19	12	19	12	36	40
Aragón	13	21	16	19	21	25	17	19
Canarias	11	16	4	8	8	29	32	40
Cantabria	4	10	7	10	12	11	10	15
Castilla y León	16	11	9	10	13	17	12	12
Castilla-La Mancha	10	14	6	8	10	13	18	12
Cataluña	22	40	11	31	10	30	71	50
Extremadura	18	21	11	10	16	19	21	11
Galicia	15	18	18	9	8	9	4	18
R. de Murcia	18	24	21	10	14	14	19	13
La Rioja	7	8	4	10	6	4	3	7
I. Baleares	16	20	22	19	22	25	19	16
C. de Madrid	4	12	13	12	12	14	2	7
País Vasco	6	10	17	8	6	14	5	11
P. de Asturias	11	15	7	13	14	12	2	8
C. Valenciana	10	25	24	31	40	21	24	31
C. F. de Navarra*	33	30	36	33	40	40	37	38
TOTAL	234	304	245	253	271	309	332	348
Variación anual	-1,70%	29,90%	-19,40%	3,30%	7,10%	14,00%	7,44%	4,82%

Fonte: Informe CEOE "A producción normativa en 2022" informe referenciado na presente publicación

- Producción normativa na Unión Europea

No ámbito da Unión Europea, o número de actos xurídicos adoptados en 2021 ascendeu a 2.176, distribuídos en 1.005 regulamentos, 29 directivas e 1.142 decisións.

En comparación coa actividade normativa do ano anterior, en 2021 rexistrouse un notable incremento do 7,2%, tendo en conta que en 2020 aprobáronse un total de 2.030 actos.

Dende o punto de vista internacional, España sitúase no posto 23º dun total de 141 países analizados, pero esa posición desce ata o posto 114º como consecuencia das numerosas cargas administrativas

que o noso ordenamento impón ben ao comezo ou no desenvolvemento da actividade económica (WEF, 2019)

Porque a pesares de que no ano 2015 adoptáronse medidas normativas de “better regulation” seguindo as recomendacións que nesta materia formulara a OCDE no seu informe emitido en 2014 « Spain: From Administrative Reform to Continuous Improvement», non parece que este sexa o camiño emprendido. E non o parece tanto desde o punto de vista da calidade, con exemplos que concitan o consenso sobre a falta dela, como é o caso da normativa en materia de contratos, como en materia de cantidade, pois o Plan Anual Normativo do Goberno de España,

Actos xurídicos adoptados cada ano

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Var. 21/20
Reglamentos	968	904	971	813	818	931	1.005	7,9%
Directivas	38	41	32	43	56	20	29	45,0%
Decisiones	1.009	1.078	1.094	1.046	1.121	1.079	1.142	5,8%
Total	2.015	2.023	2.097	1.902	1.995	2.030	2.176	7,2%

Fonte: Informe CEOE “A produción normativa en 2021” informe referenciado na presente publicación

aprobado en Consello de Ministros do 22 de xaneiro de 2022 contempla 368 novas normas, ás que haberá que engadir as que se poidan aprobar polas distintas Comunidades Autónomas e a capa de regulación local, en cada caso.

Sobre este tema a OCDE (2019) propón unha serie de suxerencias crave para os países que introducen a compensación regulatoria inclúen:

- Garantir unha metodoloxía sólida para calcular os custos regulatorios;

- Vincular a responsabilidade de atopar compensacións aos “donos” da regulación;
- Establecer mecanismos de control da calidade;
- Asegurar un forte compromiso e apoio político, e
- Implementar a compensación regulatoria como complemento a outras ferramentas de xestión regulatoria.

Abordar este problema sería clave en termos de inversión, pois a mala calidade da produción normativa, xunto coa ineficacia da xustiza contribúen a unha maior inseguridade xurídica (Sebastián, 2021).

• Simplificación dos procedementos

A redución da carga regulatoria esixe tamén mellorar a calidade destas normas, simplificando procedementos, eliminando duplicidades lexislativas, mellorando a linguaxe, non sempre inclusiva, e buscando alternativas para as normativas contrapostas. A complexidade dos contidos configura en numerosas ocasións procedementos innecesariamente complexos, lentos e custosos. Isto é especialmente grave para o tecido empresarial español, baseado en pemes e autónomos que non dispoñen de estrutura nin capacidade para afrontar tal volume de trámites e cargas. Toman-do como referencia o Método simplificado de medición de cargas administrativas e da súa redución, debemos partir de tres valores: o custo de cumprir coa carga, a frecuencia coa que debe realizarse e a po-boación que debe cumprila.

Desde o punto de vista do desenvolvemento da actividade económica, a OCDE clasifica a España na cola dos países de

altos ingresos en canto á facilidade para facer e xerar negocios, relegando ao noso país á posición 30ª, desprazándoo ao posto 45º se se teñen en consideración os requisitos esixidos para a posta en marcha dunha empresa (Banco Mundial, 2020).

Para operar sobre esta realidade sen necesidade de reformas regulatorias, pode e debe acudirse a dous principios de actuación, que constitúen obrigación legal, que poden articular unha substancial mellora: *once&only*, é dicir, o principio dunha soa vez e o principio *one in- one out*, é dicir, a imposición dunha nova carga administrativa esixe, polo menos, a redución doutra. Dacordo coa “Declaración Ministerial de Malmö sobre a Administración en liña” de 2009, os Estados membros da UE utilizarán o *eGovernment* para reducir a carga administrativa. O principio *once&only* ten por obxecto eliminar a carga administrativa innecesaria que se produce cando os usuarios deben fornecer a mesma información máis dunha vez ás administracións públicas (por exemplo, sucede coa fotocopia do DNI, obrigación de subministración de información que desaparecía do ordenamento xurídico no ano 2007).

Estímase que unha estratexia de aplicación do principio dunha soa vez a nivel da UE podería xerar un impacto neto total de ao redor de 5.000 millóns de euros ao ano para 2017. Esta estratexia garante que “os cidadáns e as empresas fornezan certa información estándar só unha vez, porque as oficinas da administración pública toman medidas para compartir internamente estes datos, de modo que ningunha carga adicional recaia sobre os cidadáns e as empresas, mediante nodos de interoperabilidade, interoperabilidade do dato que se converte no eixo para vertebrar a

verdadeira simplificación” (Estudo SMART 2012/0061 sobre a administración electrónica e a redución da carga administrativa).

Como boas prácticas orientadas nesta liña pode citarse a recente subscrición de convenio entre a Autoridade Independente de Responsabilidade Fiscal (AIReF), a Axencia Tributaria e o Instituto Nacional da Seguridade Social (INSS) que permitirá á institución acceder a un amplo conxunto de información, convenientemente anonimizada, que resulta fundamental para realizar unha análise precisa da eficiencia e eficacia do Ingreso Mínimo Vital (IMV). En concreto, a AIReF decede a datos derivados da xestión por parte do INSS e a datos de Renda e Patrimonio da Axencia Tributaria.

En relación coa aplicación do principio *one in- one out*, e a compensación de cargas administrativas, a Lei 14/2013 do 27 de setembro, de Apoio aos Emprendedores e a súa Internacionalización, prevé que “As Administracións Públicas que no exercicio das súas respectivas competencias cren novas cargas administrativas para as empresas, eliminarán polo menos unha carga existente de custo equivalente”. Para realizar o seguimento deste mandato legal, con carácter anual a Dirección Xeral de Gobernanza Pública elabora un informe sobre redución ou incremento de cargas administrativas a nivel de cada Departamento Ministerial, no que se indica a normativa publicada por cada Ministerio durante o

ano e que afecta a empresas e analízase o efecto en cargas de cada norma e o seu cómputo global para comprobar que non se produciu un incremento neto.

Con similar finalidade e no contexto da Rede Interadministrativa de Calidade nos Servizos Públicos, o Ministerio de Facenda e Función Pública elabora un Mapa de Situación das actuacións de simplificación en todas as AAPPs co fin de coñecer a situación actual e poder atopar sinerxias. Tras acordar un cuestionario entre as administracións, e coa información recompilada elabórase un documento descritivo da situación da simplificación de procedementos en cada Administración, no que se recolleron as medidas adoptadas en cada ámbito, e que sirva de punto de partida para compartir experiencias, e que pretende ofrecer un “mapa de situación”, sobre a simplificación de procedementos nas administracións públicas.

A pesares diso, non parece que á cidadanía e o sector empresarial teña a percepción de que as relacións coas administracións son máis sinxelas e doadas, botándose de menos unha cultura máis proactiva, que debería ser liderada por directivos profesionais que xestionen estes procesos de transformacións, disolvendo a elevada xerarquización e funcionamento en silos aislados que caracterizan ao modelo actual.

5. O PLAN DE RECUPERACIÓN, TRANSFORMACIÓN E RESILIENCIA COMO TRACTOR DA REFORMA DA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

“Non é posible abordar unha auténtica transformación da economía e a sociedade sen unha Administración pública que actúe como tractor dos cambios tecnolóxicos, impulsando innovacións, acompañando ao sector privado, activando aos sectores e creando novos modelos de negocio replicables e escalables no conxunto da economía. Exponse por iso unha modernización da Administración para responder as necesidades da cidadanía e a economía en todo o territorio. Baséase na dixitalización dos servizos e do funcionamento da Administración, e a transición enerxética da infraestrutura e parque público, polo seu efecto arrastre sobre o resto da economía.” Estas palabras proceden do propio PRTR, aprobado en 2021, que con claridade diáfana pon de manifesto o o papel tractor que debe asumir a administración, e non só no ámbito tecnolóxico, senón sobre o conxunto da sociedade e a actividade económica e, a sensu contrario, a pesada carga que pode supoñer a falta de éxito na reforma da administración.

Como apuntamos anteriormente, a importancia da reforma da Administración Pública advírtese xa na súa configuración como unha das 10 políticas palanca sobre as que se estrutura o PRTR, a política palanca IV, coa denominación “Unha Administración Pública para o SXXI”, e que se proxecta dun modo principal no Compoñente 11. Modernización das Administracións Públicas. O C11 recoñece expresamente que a transformación eficaz do tecido produtivo español só será posible se se actualiza a administración pública, dado

o seu papel clave no bo funcionamento da economía.

O cambio, de impacto transversal, segundo a descrición do Compoñente 11 descansa en catro eixos:

- Dixitalización da administración e os seus procesos, mediante a introdución de novas tecnoloxías e a simplificación de procedementos, orientando o conxunto das unidades administrativas á atención á cidadanía e a resolución dos seus problemas.

- Redución da temporalidade dos empregados públicos e mellora da súa formación.

- Transición enerxética da administración, a través da rehabilitación dos seus edificios e a utilización de enerxías renovables.

- A modernización da xestión pública, asegurando un novo modelo de gobernanza máis estratéxico e cun seguimento que permita unha mellor rendición de contas.

- Podemos observar que no C11 inclúese especificamente como un dos eixos da reforma a simplificación dos procedementos, a orientación cara a administracións cidadán céntricas, moi proxectado cara á dimensión tecnolóxica, dado que é a canle relacional por excelencia, aínda que xerador aínda de importantes disfuncións ante os diferentes niveis tanto de dixitalización como de competencias dixitais, pola cidadanía e os empregados públicos.

A propia DAFO do “Plan de Dixitalización das Administracións Públicas 2021-2025”,

apunta á existencia dun desfasamento entre os procedementos administrativos xa dixitalizados e o uso eficiente destes recursos telemáticos por parte dos servidores públicos e, pola súa banda, o Plan Nacional de Competencias Dixitais, aprobado no marco da Estratexia España Dixital 2025 e a Estratexia Dixital Europea “Dando forma ao futuro dixital de Europa”, Europa Dixital 2021-2027, recoñece expresamente a debilidade das competencias dixitais. Tal e como sinala “aínda que a evolución de España é positiva, a falta de competencias dixitais, tanto básicas como avanzadas, supón un freo á transformación dixital (...)”.

As reformas relativas a como a administración se relaciona coa cidadanía e cos axentes sociais e económicos non se esgotan no C11, pois a proxección da dimensión tecnolóxica obsérvase con claridade, entre outros, no Compoñente 16 “Estratexia Nacional de Intelixencia Artificial”. Tamén se manifesta en relación coas actividades económicas, onde se pode chamar a atención, en particular, no proxecto normativo “Lei Crea e Crece”, contemplado no Compoñente 13 “Impulso ás PEMES”, norma coa que se pretende fomentar a expansión e crecemento das empresas, a través da mellora regulatoria, a eliminación de obstáculos, a axilización dos procedementos e a ampliación do catálogo de actividades exentas de licenza, nun camiño que xa debería haberse percorrido hai anos, tal e como sucedeu, por exemplo, en Portugal.

• A reforma da Administración en Galicia

Como reacción á situación de crise xerada polo Covid-19, Galicia aprobaba a Lei 9/2021, do 25 de febreiro, de simplificación administrativa e de apoio á reactivación

económica de Galicia. Con esta norma, e en termos da súa propia Exposición de Motivos, pretendíase alcanzar o equilibrio entre o respecto ao procedemento, os valores que tenta protexer son a necesaria axilidade e simplificación para conseguir a maior eficiencia para a cidadanía e ás empresas non sempre é fácil de obter. A filosofía e letra da norma segue así a senda de iniciativas pasadas que tamén pasa a integrar entre as súas medidas a de Concellos emprendedores, articulado sobre a base do Convenio de colaboración asinado no ano 2017 entre a Xunta de Galicia e a Federación Galega de Municipios e Provincias (Fegamp) e que se basea sobre a aplicación, entre outras medidas, dunha maior simplificación administrativa.

Así mesmo, pode destacarse a proxección da norma en relación co reforzo da Oficina Doing Business Galicia, como unha unidade especializada no acompañamento e tramitación dos proxectos industriais estratéxicos e das iniciativas empresariais prioritarias. Tanto estes dous recursos como outros que están xa funcionando, están accesibles á cidadanía a través da oficina Galicia Empresa. A Lei tamén contempla o Sistema de Atención ao Investimento, unha ferramenta fundamental, xa que a través do mesmo canalízase a información xeral referente aos procedementos administrativos tanto urbanísticos, ambientais como de constitución de empresas e outros temas de interese como axudas ou incentivos e que centralizará, facilitará e fomentará a relación e intercambio de información entre interesados e AAPP.

Pola súa banda, a Estratexia Galicia Dixital 2030 parte de sete piares. Contempla especificamente como un dos piares o “Goberno e Administración Intelixente”, no marco do cal a xestión do dato preséntase



Fonte: Estratexia Galicia Dixital (Amtega, 2021)

Para iso artículase ao redor dos seguintes eixos e medidas

4.1.- Goberno innovador e do coñecemento

1. Impulsar unha Estratexia galega de datos da Administración pública
2. Promover un ecosistema dixital de Goberno Aberto
3. Fomentar a colaboración interadministrativa para o desenvolvemento da administración dixital
4. Despregar o posto dixital avanzado do Empregado Público

4.2. Administración dixital das persoas

1. Configurar un modelo de atención á cidadanía 360º
2. Conformar á Xunta no teu móbil
3. Propiciar unha Administración áxil e sen papel

4.3. Xustiza dixital e accesible

1. Consolidar o expediente xudicial electrónico
2. Potenciar a intermediación dixital e novos medios e servizos dixitais para a cidadanía e profesionais.
3. Aproveitar a xestión avanzada do dato na administración de xustiza
4. Promover a interoperabilidade entre sistemas xudiciais.

se como unha oportunidade para axilizar a obtención de información, mediante o seu tratamento e análise, que permita mellorar os procesos de toma de decisión a través

dunha visión global, maior capacidade de anticipación e prevención, accesibilidade e participación da sociedade na xestión pública.

6. CONCLUSIONES: O PASO FIRME CARA ÁS REFORMAS TRAS A REFLEXIÓN

A Administración pública reflicte os cimentos institucionais sobre os que funcionan os países (Holmberg, S. e Rothstein B., 2012). Como sinala a ficha temática do semestre europeo “Calidade da Administración Pública” (Comisión Europea, 2017), o ritmo actual dos cambios sociais, tecnolóxicos e económicos esixe que todas as administracións públicas adapten-se ás novas realidades, afirmación que se no momento formulado tiña pleno sentido, no actual, e tras a crise orixinada en 2020 cobra especial dimensión.

Os factores que impactan neste horizonte inmediato de futuro non son poucos, pero a efectos de determinar a súa maior incidencia podemos sinalar a globalización, o envellecemento da poboación, co consecuente reto demográfico, a revolución tecnolóxica con todas as súas derivadas e os profundos cambios nos modelos produtivos, nunha contorna de crise económica e post crise, aos que debe sumarse a actual crise, inicialmente sanitaria, xerada pola Covid-19, pero que deveu en crise social e económica, sen esquecer o citado contexto internacional de conflito bélico, esixindo axilidade e flexibilidade na capacidade de reacción das administracións públicas, axilidade e flexibilidade que o modelo actual dificilmente pode proporcionar (Arenilla, 2017).

Deste xeito podemos sinalar que os sistemas públicos enfróntanse a desafíos importantes, unha parte dos cales ten que ver coas enormes oportunidades de progreso que os novos escenarios traen consigo, e

co insubstituíble rol de liderado que o sector público debe asumir para aproveitálas, e para asumir todos estes cambios é necesario un modelo adecuado de gobernanza (Longo, 2019). Desafíos que, pola súa envergadura, tiñan unha considerable dimensión e presentaban auténticos retos para unhas administracións certamente osificadas e que en absoluto facían presaxiar o risco que enfrontarían a partir de marzo de 2020 e a necesidade de asumir, ao fin, a modernización do modelo de xestión.

Para iso, os poderes públicos necesitan unha axenda actualizada que impulse a transformación dixital como unha das palancas fundamentais para relanzar o crecemento económico, a redución da desigualdade, o aumento da produtividade, e o aproveitamento de todas as oportunidades que brindan estas novas tecnoloxías. Nesa axenda pública as persoas deben ser o primeiro, por iso resulta urxente avanzar na construción do dereito a unha boa administración, tamén dixital, unha administración cidadán céntrica, accesible, intuitiva e que garanta o exercicio dos dereitos das persoas e o goce das liberdades. Non debemos esquecer que do sector público dependen servizos básicos moi apreciados polos cidadáns como son a educación, a sanidade, os servizos sociais ou os transportes, pero tamén é unha peza crave para garantir dereitos fundamentais como son a xustiza, a seguridade ou a liberdade, e correspóndelle o rol de actor central no impulso do desenvolvemento económico e a competitividade dos territorios, ambos

os necesarios para unha maior riqueza, progreso e benestar dos cidadáns que os forman (Catalá e Cortés, 2019).

A detección dos problemas apuntados por aqueles que deben ofrecer solución é unha realidade, pois a normativa aprobada para a xestión dos Fondos Europeos, Real Decreto-Lei 36/2020, do 30 de decembro, polo que se aproban medidas urxentes para a modernización da Administración Pública e para a execución do Plan de Recuperación, Transformación e Resiliencia, sinalaba na súa Exposición de Motivos que a xestión dos Fondos esixe revisar os obstáculos e pescozos de botella existentes na normativa e nos procedementos e instrumentos de xestión pública e, unha vez analizados, é preciso acometer reformas que permitan contar cunha Administración moderna e áxil capaz de responder o desafío que a execución de proxectos vinculados aos fondos do Instrumento Europeo de Recuperación expoñen. Con todo, as solucións apuntadas, escasas e limitadas, concíbense unicamente para ese tipo de proxectos, deixando os pescozos de botella e obstáculos para o resto de procedementos (Campos, 2021).

Desde a subscripción das propostas enunciadas polo grupo de expertos, e partindo do triplo eixo: institucións, procesos e persoas, á vista das consideracións expostas, e en fase propositiva fórmulanse unha serie de recomendacións orientadas á reforma das administracións.

1. Simplificación regulatoria

A produción normativa parece resolver todos os problemas, por iso é polo que ante a aparición de dificultades a primeira opción sexa sempre a reforma do marco

regulatorio, pero a evidencia demostrou que non é así. Os datos expostos sobre o número de normas que cada ano incorporáranse ao ordenamento xurídico, a súa escasa calidade e a falta de incorporación de pegada normativa e instrumentos realistas para a súa execución (a MAIN da reforma normativa de 2015 que xeneralizaba o funcionamento electrónico do sector público estimaba que non tería impacto orzamentario, por exemplo), esixen reformularse o recurso á norma como solución.

2. Simplificación procedemental

O concepto de carga administrativa é moi amplo, vai desde a presentación dunha solicitude, a achega de información, a obrigación de comunicar datos, ou de formalizar documentos, ata un variado elenco de trámites, en moitos casos, innecesarios. Nun primeiro estadio a mera dixitalización, ben realizada, supoñerá unha considerable redución de cargas, pois segundo o a Método de medición de custos estándar: se pasamos de presentar unha solicitude presencial (custo 80€) a presentar unha solicitude electrónica (custo 5€) o aforro que se obtén é a diferenza entre os dous valores, é dicir 75€.

Máis aló da redución que devirá da simplificación procedemental, redución de prazos e utilización de nodos de interoperabilidade que permitan a xestión de datos e a súa intermediación como veremos a continuación.

3. Desburocratización e xestión do dato

A burocracia non é un problema, a mala burocracia e o seu exceso si o son. A burocracia identificada como os procedementos que garanten os dereitos da cidadanía,

ofrecen seguridade xurídica e impiden a arbitrariedade dos poderes públicos é necesaria e debe manterse.

Todo o demais, as cargas administrativas, debe ser obxecto de revisión en clave de desburocratización, e mesmo a necesaria tamén, partindo das inmensas posibilidades que ofrece a xestión do dato (administración *data driven*), para optimizar a información pública e xerar cadeas de valor: transitar do dato á información e da información ao coñecemento que permita o deseño de AAPP áxiles e proactivas, avanzando cara á personalización dos servizos públicos e a automatización. Pero para que este modelo de xestión sexa necesario será preciso completar o ciclo da transformación dixital, aínda en estadios moi heteroxéneos nas máis de 20.000 entidades que integran o Sector Público, acción que, ademais constitúe, na actualidade, unha obriga plenamente esixible. Por iso é polo que no ámbito da xestión pública, eses datos non están a ser adecuadamente gobernados, porque para que os datos poidan producir resultados útiles é necesario que sexan de calidade e que non existan limitacións xurídicas que o impidan, o que constitúe un desafío ao que tanto os sistemas de xestión da información das administracións públicas como o dereito administrativo deben dar resposta (Cerrillo, 2018).

4. Despregamento completo na utilización das novas tecnoloxías

En España, fóronse aprobando distintos instrumentos que viran claramente ao redor da transformación dixital, como a Estratexia España Dixital 2025, o Plan de

Competencias Dixitais, o Plan de Dixitalización das Administracións Públicas ou a Estratexia Nacional de Intelixencia Artificial, que nos sitúan ante novas realidades, cunha serie de obxectivos específicos e un conxunto de medidas orientadas á Administración pública *data-driven*, desde a relevancia do dato e a súa gobernanza para a personalización dos servizos públicos, pero tamén orientada a unha cidadanía 360°, todo iso conxugado no marco do Plan de Recuperación, Transformación e Resiliencia aprobado en abril de 2021.

A dixitalización da xestión pública permite avanzar nunha das tendencias de futuro que debería ser xa presente como é a reutilización da información e a xestión dos datos, pois as AAPP xeran e teñen á súa disposición unha masiva cantidade de datos. De feito, a cantidade de datos xerados por empresas, AAPP e cidadanía crece de forma exponencial ano tras ano (segundo o acertado prognóstico da Lei de Moore).

5. Reordenación das estruturas organizativas e profesionalización da dirección pública

A disrupción tecnolóxica require á súa vez da disrupción organizativa e funcional, esixindo a revisión das costuras tradicionais dun modelo de administración weberiano pouco accesible aos vertixinosos cambios que se producen ao seu redor (Jiménez, 2020). Este proceso require contar con directivos profesionais que traballen por obxectivos e rindan contas, alonxados da posible colonización política dos ámbitos de xestión profesional.

Esta revisión esixe deixar atrás os modelos departamentais, de estruturas verticais

e funcionamento en silos, para xerar espazos de xestión transversal nas que poidan incardinarse modelos máis innovadores, desde os que prototipar e experimentar coas opcións de futuro que permite a tecnoloxía e que esixe unha sociedade plural, diversa e interconectada e da esixencia da dirección pública profesional.

6. Cambio cultural nas organizacións

Para pasar de AAPP reactivas a AAPP proactivas é importante non confundir o eixo do escenario da reforma e non confiar todo á tecnoloxía, porque máis aló das difíciles e burocráticas arquitecturas institucionais, á fronte das administracións sitúanse persoas que sobre a base dun modelo de profesionalización debe estar orientado á cidadanía e á calidade dos servizos públicos.

A selección e provisión de empregados públicos, pero tamén a capacitación das persoas que na actualidade prestan servizo público esixen unha revisión en profundidade, orientado á xestión do dato, á atención das persoas (máis aló da dimensión tecnolóxica) e á eficiencia e á calidade na xestión pública. E para iso, será necesario operar na base, na incorporación dos efectivos persoais, pero tamén no nivel superior, buscando un *tone at the top*, aliñado coa administración do SXXI, a profesionalización da dirección pública será clave.

7. Avaliación das políticas públicas

A única forma de coñecer se as medidas propostas son as acertadas, é que tras a súa implantación procedase ao correspondente seguimento e avaliación, ao establecemento de indicadores que permitan

obter a información necesaria para saber se a reforma está na dirección correcta. A avaliación sistemática das políticas públicas constitúe unha necesidade de primeira orde nun Estado democrático avanzado do SXXI, permite mellorar a eficiencia, grazas á aprendizaxe que proporciona a información xerada e enriquece o proceso de toma de decisións, tanto no que se refire ao deseño como á implementación de @ dicha políticas.

Igualmente, a avaliación das políticas públicas eríxese nunha peza crave para o Goberno Aberto, ao permitir unha efectiva rendición de contas da xestión pública e a súa vixilancia e seguimento pola sociedade civil, mellorando a confianza da cidadanía. Parece que forma parte das propostas para incorporar, agora ben, forma parte tamén do cambio cultural necesario nas administracións públicas, en xeral, pouco penetradas na cultura da avaliación.

8. Colaboración público-privada

A definición dun novo modelo produtivo e a recuperación social esixe un triplio liderado, público, social e privado e para iso é necesario facilitar alianzas coas empresas, as organizacións sociais e a cidadanía, aproveitando toda a súa enerxía, innovación e talento para conseguir obxectivos compartidos. O coñecemento compartido e a existencia de obxectivos públicos que resultan de interese ao conxunto requiren erradicar as dificultades de xerar sinerxias entre o sector público e privado e apoiar as alianzas, como recolle así mesmo a propia Axenda 2030 no ODS 17.

É fundamental non limitar redes e colaboración ao ámbito de carácter público, e recorrer cando sexa preciso ao *know-how*

e ao talento que existe fóra da administración, aínda que só sexa por unha cuestión de pragmatismo, pois non é posible contar co talento interno suficiente para alcanzar o grao de investigación e experimentación que se está levando a cabo no sector privado e os custos de desenvolvemento son imposibles de asumir, en ocasións, con recursos públicos, tanto en termos de competitividade, como de adquisición, pois pola contra atoparémonos ante a máis pura obsolescencia, por exemplo, tecnolóxica ao servizo da cidadanía.

9. Xestión íntegra e transparente

A integridade constitúe unha das pezas chave na definición do modelo de administración pública do S XXI, e desta dimensión ocúpase tamén o PRTR e o vixente IV Plan de Goberno Aberto, con todo, as expectativas non son demasiado positivas. Do mesmo xeito que sucede coa redución de cargas administrativas, o lexislador adoptou unha serie de medidas para garantir o cumprimento normativo e integridade na xestión, con carácter limitado aos proxectos europeos, sen que se conciba que só esa xestión deba establecer medidas para garantir sistemas de integridade.

Por iso, as medidas apuntadas anteriormente deben ir orientadas tamén á construción de institucións sólidas e transparentes (ODS 16), mediante sistemas preventivos de control baseados no Compliance e na definición de modelos inspirados en marcos de integridade institucional da OCDE, moi arraigados na cultura de rendición de contas.

En definitiva, a modernización da administración pública non terá éxito se só se

basa en leis e tecnoloxía. Esixe o concurso de múltiples factores, de persoas, de modelos de organización, de liderado e de cultura activa cara á cidadanía, da colaboración cos actores socio-económicos e do necesario liderado e xestión directiva para sacar adiante máis que unha reforma modernizadora, unha transformación do modelo de administración.

10.Optimizar as oportunidades derivadas dos Fondos NGEU

A asignación a España dos Fondos NGEU abría un escenario de reactivación económica que se expón, aínda agora, como unha hipótese de futuro antes as incertezas que presenta a súa execución e as capacidades administrativas para facer chegar os seus impactos ao conxunto da cidadanía, pero, en especial no ámbito da empresa, xa que os datos de execución existentes fan que aparezan dúbidas sobre o verdadeiro impacto que terá resulta necesario reforzar as medidas de xestión para optimizar as oportunidades.

Tal e como recollen as Recomendacións do “Informe de seguimento dos fondos Next Generation en España: situación actual e recomendacións desde a visión empresarial - Segundo informe”, da CEOE, o acceso telemático e a eliminación da burocracia facilitan a máxima concorrencia e acceso aos Fondos, poñendo como exemplo a experiencia levada a cabo co Kit Dixital. Neste senso, maior colaboración público-privada, reforzar os medios e recursos asignados a este fin, a redución da burocracia e a dixitalización, se presentan como factores cruciais para acadar os niveis de execución que se requiren dos fondos europeos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arenilla Sáez, Manuel (2017). “Cuatro décadas de modernización vs. reforma de la Administración Pública en España”, *Methaodos, Revista de Ciencias Sociales*, núm 5
- Bauman (2002), *Modernidad Líquida*, Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires.
- Bustos Pretel, Gerardo (2020). “Ante un ensayo de simplificación y agilidad administrativas por decreto”, en Campos Acuña, M^a Concepción, *La gestión de los Fondos Europeos*, Wolters Kluwer, Madrid
- Campos Acuña, M^a Concepción (2018). “Buen gobierno económico como derecho a una buena administración”, en Campos Acuña, M^a Concepción y Fernández Llera (Dirs.) y Cadaval Sampederro, María (Coord.) *II Informe Red Localis, Presupuestos y Financiación Local: la hora de la verdad*, Wolters Kluwer
- “Racionalización y eficiencia como ejes del buen gobierno y buena administración: la buena gestión de los fondos europeos”: Campos Acuña, M^a Concepción (2018), (Dir) *La gestión de los Fondos Europeos*, Wolters Kluwer, Madrid
- Cassese, Sabino (2003) “The Age of Administrative Reforms”, en J. Hayward y A. Menos, eds. *Governing Europe*, Oxford: Oxford University Press,
- Cassese, Sabino (2009) “Il diritto a la buona amministrazione”, *European Review of Public Law*, vol 21, núm 3,
- Catalá Polo, Rafael y Cortés Abad, Oscar (2019), “Administración 2030: Una visión transformadora”, *Observatorio del Sector Público ESADE-PWC*, disponible en <https://www.pwc.es/es/publicaciones/sector-publico/assets/observatorio-pwc-esade-administracion-2030.pdf>, consultado el 2 de junio de 2021
- Cerrillo i Martínez, Agustí. (2018) “Datos masivos y datos abiertos para una gobernanza inteligente”, en *El profesional de la información*, núm. 27
- Cuenca, Alain y Lago Peñas, Santiago (2019). *Una Administración Pública para el siglo XXI*, en Cuenca, Alain y Lago Peñas, Santiago (codirectores), *El sector público español: reformas pendientes*, FUNCAS
- Dahlström, Carl y Lapuente Víctor, (2018) “Organizando el Leviatán”, Deusto, Barcelona
- Dobarro Gómez, Cristóbal y Rodríguez-Arana Muños, Jaime (2020). “La simplificación administrativa tras el Covid-19: exigencia de una buena administración”. *Actualidad Administrativa*, N° 11, Sección Actualidad, Wolters Kluwer. LA LEY 12684/2020
- Dziak, Mark (2019), “Volatility, uncertainty, complexity and ambiguity (VUCA)”, Salem Press Encyclopedia,
- Holmberg, S. y Rothstein B. (2012), «Good Government: The Relevance of Political Science» (Buen gobierno: la importancia de la ciencia política), Edward Elgar Publishing.
- Innerarity, Daniel (2011), “Complejidad, formación, creatividad”, *Cuadernos de pedagogía*, núm 409

- Lago Peñas, Santiago y Martínez-Vázquez, Jorge (2016). “El gasto público en España en perspectiva comparada: ¿Gastamos lo suficiente? ¿Gastamos bien?”, en Papeles de Economía Española, núm 147
- Lapuente Gine, Víctor. (2020). “Estado-Robot”, en El País. Disponible en 28.08.2020
<https://elpais.com/opinion/2020-08-03/estado-robot.html>
- Longo, Francisco, (2019). “La administración pública en la era del cambio exponencial. Hacia una gobernanza exploratoria”, Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas. Núm. especial 3/2019 (Innovación pública).
- Martín-Retortillo, Sebastián Martín (1998) “De la simplificación de la Administración Pública”, Revista de administración pública, núm. 147
- Pérez Monguió, José María (2014). “Criterios de agilización del procedimiento”, en Gamero Casado, Eduardo (Coord.), Simplificación del procedimiento administrativo y mejora de la regulación. Una metodología para la eficacia y el derecho a la buena administración. Tirant lo Blanch, Valencia
- Romero-Jordán, Desiderio y Sanz-Sanz, José Felix (2021). “La débil salud de las finanzas públicas en el tránsito a la era pos-COVID”, en Cuadernos de Información Económica, N.º 282 (mayo-junio 2021)
- Trnka, D. and Y. Thuerer (2019), “One-In, X-Out: Regulatory offsetting in selected OECD countries”, OECD Regulatory Policy Working Papers, No. 11, OECD Publishing, Paris

OUTROS DOCUMENTOS CONSULTADOS

- Banco Mundial (2020). Informe *Doing Business*
- CEOE (2022). *Informe de seguimiento de los fondos Next Generation en España: situación actual y recomendaciones desde la visión empresarial - Segundo informe*
<https://www.ceoe.es/es/publicaciones/union-europea/informe-de-seguimiento-de-los-fondos-next-generation-en-espana>
- CEOE (2022). Informe *Producción Normativa 2021*
<https://www.ceoe.es/es/ceoe-news/empresa/la-produccion-de-normas-en-espana-en-2021-fue-la-mas-alta-en-los-ultimos-10-anos>
- CORA (2014). *Manual de Simplificación Administrativa y Reducción de Cargas para la Administración General del Estado*.
https://www.mptfp.gob.es/dam/es/portal/funcionpublica/gobernanza-publica/simplificacion/doc-referencia/14_Manual_Simplificacion_Administrativa_y_reduccion_de_cargas_AGE.pdf#page=1
- FEMP. Método Simplificado de Medición de Cargas Administrativas y de su Reducción
<http://femp.femp.es/files/566-720-archivo/Metodo%20Reduccion%20Cargas.pdf>
- Grupo de Análisis y Propuestas de Reforma de la Administración del Estado. (2021). “13 propues-

tas de reforma de la Administración del Estado”, Ministerio de Hacienda y Función Pública. Disponible en

<https://www.libreriavirtuali.com/inicio/13-propuestas-para-reformar-la-Administración-del-Estado-EBOOK-p427983422>

Gobierno de España (2021). Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia

https://www.lamoncloa.gob.es/temas/fondos-recuperacion/Documents/30042021-Plan_Recuperacion_%20Transformacion_%20Resiliencia.pdf

IGAE (2021). *Ejecución presupuestaria de las Administraciones Públicas en 2020*. Disponible en <https://www.igae.pap.hacienda.gob.es/sitios/igae/es-ES/Contabilidad/ContabilidadPublica/CPE/EjecucionPresupuestaria/Paginas/EjecucionPresupuestaria.aspx>

Instituto de Estudios Económicos (2022). Informe “La eficiencia del gasto público en España: implicaciones, medición y propuestas de mejora”, en *Revista del Instituto de Estudios Económicos* núm 1/22. Disponible en

<https://www.ieemadrid.es/wp-content/uploads/IEE.-Revista-N.o-1-2022.-Por-una-mejora-de-la-eficiencia-del-gasto-publico-en-Espana-1.pdf>

Ministerio de Hacienda (2020). Presentación del Proyecto de Presupuestos Generales del Estado. Disponible en: <https://www.sepg.pap.hacienda.gob.es/sitios/sepg/es-ES/Presupuestos/PGE/PGE2021/Paginas/PGE2021.aspx>

Ministerio de Política Territorial y Función Pública (2021). “Orientaciones para el cambio en materia de selección de la Administración del Estado”, disponible en

<https://www.mptfp.gob.es/dam/es/portal/funcionpublica/secretaria-general-funcion-publica/Actualidad/2021/05/orientacionescambio.pdf0>

World Economic Forum (2019), The Global Competitiveness Report. Disponible en

https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf

Documentos do Foro Económico de Galicia

Un dos obxectivos fundamentais do Foro é poñer á disposición da Sociedade unha colección de documentos onde se conxuga a análise da situación actual con propostas de cambio e mellora. Os documentos pretenden contribuir a enriquecer o debate público en materia económica en Galicia. A responsabilidade de cada documento é das persoas que o asinan. O Foro só asume a responsabilidade sobre os documentos consensuados e asinados polo colectivo. O editor dos documentos é o membro nato do Foro, José Francisco Armesto Pina.

Documentos publicados

35/2022-

A reforma que a Administración necesita: Propostas para o SXXI

34/2022-

A reforma do sistema de financiamento: Unha perspectiva dende Galicia

33/2021-

A economía social como modelo de desenvolvemento para Galicia

32/2021-

A economía social como modelo de desenvolvemento para Galicia.

31/2020-

O monte galego do Século XXI.

30/2020-

El sector Fintech: propuesta para desarrollar un HUB en Galicia.

29/2020-

Innovación y Tecnologías Inteligentes.

28/2019-

Infraestructuras Viarias: Inversión y Tarificación.

27/2019 -

Planificación e proxección do sector vitivinícola de Galicia:

Realidade, desafíos e retos.

26/2018 -

Os retos para a Galicia do Século XXI.

No sistema europeo de transporte marítimo-terrestre.

25/2018 -

El impacto de la reestructuración bancaria sobre la concentración y la exclusión financiera en España y Galicia.

24/2018 -

Turismo Rural: diagnose e propostas.

23/2018 -

Diagnóstico actual e propostas de futuro para a dixitalización en Galicia.

22/2017 -

Unha estratexia para a Galicia rural do século XXI.

Diagnóstico e propostas para o debate.

21/2017 -

Unha estratexia industrial para Galicia.

20/2017 -

Desafíos dunha sociedade avellentada e en declive: Desequilibrios territoriais e prestación de servizos.

Documentos descargables en:

<http://www.foroeconomicodegalicia.es>

- 19/2017 -
Galicia diante da reforma do sistema de financiamento autonómico.
- 18/2016 -
Novas demandas para o rural galego.
- 17/2016 -
A I+D+i Empresarial en Galicia: Dez mensaxes e unha proposta.
- 16/2016 -
Galicia, a perspectiva internacional.
- 15/2016 -
La formación profesional dual en España.
- 14/2016 -
O capital risco e outras fontes alternativas de financiamento das empresas galegas.
- 13/2015 -
O Complexo Lácteo Galego nun mercado liberalizado. Extratexias e políticas ante a desaparición do sistema de cotas na UE.
- 12/2015 -
Sobre o risco de estancamento na economía Europea.
- 11/2015 -
Os cambios no modelo territorial: o seu impacto fiscal en Galicia.
- 10/2015 -
O sector forestal en Galicia: problemática actual e perspectivas futuras.
- 9/2014 -
Desequilibrio exterior, modelo competitivo y recuperación económica.
- 8/2014 -
Galicia: bases para una estrategia marca-país y líneas de trabajo para su acción exterior.
- 7/2014 -
¿Qué futuro demográfico nos agarda e como pode incidir no noso benestar?.
- 6/2013 -
Internacionalización, políticas y crecimiento.
- 5/2013 -
Mejorando la Eficiencia de la Política de infraestructuras.
- 4/2013 -
O fondo de compensación interterritorial: Unha proposta desde Galicia.
- 3/2013 -
O sector alimentario en Galicia: desafíos e oportunidades. Cales deben ser as prioridades?
- 2/2013 -
Análisis y propuestas para una estrategia de futuro para el sector naval en Galicia.
- 1/2013 -
Chaves para o aproveitamento marítimo -Portuario- Loxístico de Galicia.

A large, light blue decorative graphic on the left side of the page, featuring a pattern of dots and stars that fades out towards the right.

www.foroeconomicodegalicia.es

O Foro Económico de Galicia é unha plataforma de transferencia de coñecemento en materia económica dende as empresas e universidades galegas á sociedade e aos espazos de decisión pública. O Foro integra a profesores e investigadores, empresarios e directivos representativos dos diferentes sectores e áreas de Galicia, e xornalistas galegos de referencia.

SOCIOS

//ABANCA	 Asociación Gallega Empresa Familiar	<i>Casal de Armán</i>
civisglobal construimos entorno		CTVG CORPORACIÓN RADIO E TELEVISIÓN DE GALICIA
 Cruz Roja	Domus  Cuidamos personas en buena compañía	 Algo más que gasolineras
 Hierros AÑÓN, S.A.	 Estrella Galicia	 JEALSA
 MEGASA	Naturgy 	 GrupoNogar
 PÉREZ RUMBAO		Rodiñas 
 Rodman	 CONSORCIO ZONA FRANCA VIGO	Grupo de investigación GEN Universida<u>de</u>Vigo



//ABANCA

A REFORMA QUE A ADMINISTRACIÓN NECESITA: PROPOSTAS PARA O SXXI

DOCUMENTO 35 / 2022

AUTORA:
CONCEPCIÓN CAMPOS ACUÑA
(RED LOCALIS E URV)