

“La crisis como oportunidad para reinventar la Administración y reinventarse”

Fernando Alonso Martínez Hornos

El Factor Humano, la clave

Resultaría ocioso a estas alturas hablar de la gravedad del asunto y de las consecuencias de la crisis derivada de la emergencia sanitaria que nos azota.

No obstante, no deja de ser destacable como hace ahora un año, a causa de un enemigo invisible, el mundo que conocíamos ha cambiado de ritmo haciendo tambalearse todo aquello que considerábamos como vida normal (o como diría el Dr. Rojas Marcos, nuestra extraña vida normal).

Pues bien, este terremoto también ha sacudido con fuerza los cimientos de la Administración Pública en general y, en particular, en lo concerniente a la contratación pública (como no podía ser de otra manera dada su naturaleza estratégica).

Los gestores intervinientes en la contratación pública, hemos vivido y previsiblemente viviremos, tiempos de vigilia a golpe de BOE, en un contexto que nos ha deparado algún que otro sobresalto y que no ha ayudado en exceso a conseguir la necesaria seguridad jurídica. Confiemos en que la experiencia sirva de bagaje para el futuro inmediato.

No queda lejos el aluvión normativo que nos hizo bailar bajo el diluvio de numerosos Decretos Leyes y Reales Decretos-ley alumbrados durante la tormenta del inicio del Estado de Alarma. Ahora, todavía con la resaca de las primeras olas, luchamos para que la experiencia y las vacunas nos permitan

surfear (si me permiten la expresión) mejor las olas venideras.

Con las presentes líneas no pretendo analizar en profundidad aspectos concretos derivados del complejo escenario normativo que nos ha deparado la crisis y que previsiblemente nos seguirá deparando. Existen numerosos comentarios doctrinales (sirva de ejemplo el magnífico ecosistema creado en el Observatorio de Contratación Pública) que a todos nos ilustran y ayudan en nuestro quehacer diario.

Estas líneas, no son más que una reflexión personal en voz alta nacida de la praxis. Y es que creo que es el momento de sacar conclusiones, siempre desde la sana crítica constructiva.

Todos convendremos en que, ante una situación excepcional como la que estamos viviendo, la Administración en general y la contratación pública en particular (disciplina que nos ocupa y preocupa a los correligionarios practicantes de la misma), debe jugar un papel protagonista, como punta de lanza en la batalla que libra la sociedad (no sólo sanitaria, también económica).

Así deberá ser en el presente/futuro inmediato. No sólo más contratación, con el anunciado “Plan de Reconstrucción y Resiliencia” europeo (por ahora lo más destacable son los bonitos acrónimos empleados, REACT-UE y NEXT GENERATION), sino mejor contratación.

Esta será la clave de bóveda de la arquitectura de la recuperación y, por supuesto, la idea que debe inspirar las medidas reales de cambio y agilización.

Como decía Einstein, las crisis son ventanas de oportunidad porque se aceleran los cambios. Eso sí, en materias tan sensibles como la contratación pública, deben hacerse con la medida y ponderación debida.

Resulta muy interesante, en este sentido, la reflexión del Profesor Gimeno Feliu¹ sobre la posibilidad de aprovechar la coyuntura y las medidas que se adopten a modo de *sandbox* para la implantación de futuras reformas estructurales.

Las medidas que se implementen deben ser respetuosas con los principios básicos de la contratación consagrados en el art. 1 de la LCSP.

Debe actuarse con decisión, pero a la vez con cautela. La agilidad no debe confundirse con la eliminación de controles sino con su ponderación justa. Agilidad sin detrimento de la seguridad jurídica, ese es el reto.

En este escenario, además de las escasas medidas introducidas por la Ley 11/2020, de 30 de noviembre, de Presupuestos Generales del Estado para el año 2021, por medio de su disposición final 40², con la entrada en vigor del

¹ [Los pilares de Next Generation EU y la contratación pública | Observatorio de Contratación Pública \(obcp.es\)](#)

² La Ley 11/2020 introduce modificaciones en relación con la regulación de los encargos a medios propios (artículos 32 y 33 LCSP), aumenta las cuantías para la utilización del procedimiento abierto en sus modalidades simplificada y supersimplificada (artículo 159 LCSP) y excluye de la LCSP a los contratos entre sociedades mercantiles pertenecientes al sector público que no ostenten el carácter de poder adjudicador (artículo 321 LCSP).

tan anunciado Real Decreto-ley 36/2020, de 30 de diciembre, por el que se aprueban medidas urgentes para la modernización de la Administración Pública y para la ejecución del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, se establece una regulación particular para los contratos tendentes a materializar gestión y ejecución de proyectos y actuaciones que sean financiables con los fondos del Instrumento Europeo de Recuperación, Fondo Europeo de Desarrollo Regional, Fondo Social Europeo Plus, Fondo Europeo Agrario de Desarrollo Rural y Fondo Europeo Marítimo y de Pesca. Se introducen nuevas medidas en materia de contratación cuyo objetivo principal es propiciar una mayor agilidad.

Se establece, por tanto, un doble marco normativo: el convencional -LCSP- y el que podríamos calificar como excepcional, introducido por el precitado RD Ley 36/2020, cuyas medidas están encaminadas a procurar la ejecución, en *“tiempo y forma”*, de las inversiones derivadas del precitado Plan (extensión procedimiento de urgencia, la simplificación de procedimientos, el aumento de los umbrales procedimentales, flexibilización de los requisitos de algunas figuras...etc).

Estas medidas, además de parecer insuficientes, como advierte el Profesor Moreno Molina³, no son novedades de demasiado calado, sino que abundan en lo procedimental sin valorar, a mi juicio, el elemento fundamental que no es otro que el impacto en los recursos humanos que lo han de gestionar.

El tiempo nos dirá si se ha ponderado adecuadamente el impacto. En mi opinión, considero que los *“cuellos de botella”* que se pretenden solventar (como reza la Exposición

³ [Las insuficientes medidas de simplificación y agilización de la contratación pública recogidas en el Real Decreto Ley 36/2020 | Observatorio de Contratación Pública \(obcp.es\)](#)

de Motivos del precitado RD Ley) no sólo no se salvarán, sino que probablemente se agravarán.

Para sustentar esta presunción, simplemente tenemos que acudir al porcentaje de ejecución ordinario de los proyectos financiado por Fondos Europeos en los años anteriores.

Según el informe “*Cinco propuestas para mejorar la absorción de los fondos europeos*” elaborado por el *Think Tank de Esade*, en el que se destaca que en el último marco financiero plurianual hemos logrado certificar hasta diciembre de 2019, alrededor de un tercio de los fondos disponibles, para concluir preguntándose, “*Si gestionar 56.000 millones está generando tantos retrasos, ¿qué pasará cuando esta cantidad se multiplique por cuatro?...Ello teniendo en cuenta que en el horizonte presente y futuro, dispondremos de una cantidad de fondos enorme.*”

Serán más de 100.000 millones de euros a gestionar entre los fondos Next Generation, el remanente no gastado del marco actual (2014-2020), más las nuevas partidas del Fondo Social y los Feder en dos o tres años, según recoge el referido informe.

Es complicado pensar que con este incremento drástico de fondos europeos a gestionar sin medidas concretas, decididas y proporcionales en materia de personal (profesionalización, gestión por objetivos y número de efectivos, por ese orden en mi opinión), se pueda asumir el reto con garantías.

A este respecto debe tenerse presente que la flexibilización de los requisitos para los encargos a medios propios prevista en el precita RD Ley, no debe ser la panacea. La externalización recurrente en medios propios, además de ser una figura cuestionada por los órganos de supervisión advirtiendo que un uso abusivo o desproporcionado de la misma hace peligrar los principios básicos de la

contratación pública, tiene un límite material claro como es el del ejercicio de potestades administrativas (¿dónde ponemos el límite en la contratación pública?)⁴.

Por tanto, paradójicamente, puede vislumbrarse a la tenue luz de las recientes normas tendentes a procurar una mayor agilidad y simplificación, un horizonte de mayor complejidad que podría no ayudar a la necesaria seguridad jurídica.

No obstante lo anterior, y sin perjuicio de las necesarias reformas del sistema (más estructurales que coyunturales, como decía), no se debe obviar que la clave del buen funcionamiento del aparato administrativo está en las personas que lo impulsan: En el factor humano.

Ya sé, no es nada nuevo. Y ese es el problema y, al mismo tiempo, el reto. Es el momento de repensar la Administración⁵ y sus ecosistemas. Siempre ha estado latente la necesidad de una reforma, la cual en este momento se hace indispensable e inaplazable.

Y es que, cuando todo se mueve dentro de la normalidad, la inercia administrativa (*cuasi Newtoniana*), hace mover el engranaje burocrático de las organizaciones públicas de manera repetitiva con una cadencia uniforme.

Las aspiraciones de mejora, en la mayoría de los casos, no se perciben como objetivos reales a conseguir a corto plazo, sino como anhelo futuro o utópico que depende de

⁴ Cabe tener presente dicho límite, mutatis mutandi, como ha recordado [el Tribunal Supremo en una sentencia dictada el 14 de septiembre de 2020](#) (rec. núm. 5442/2019), con ocasión de la intervención de TRAGSA en procedimientos sancionadores.

⁵ Ver en este sentido el manifiesto firmado por distintos académicos y profesionales, abogando por un cambio estructural urgente en el sector público: [POR UN SECTOR PÚBLICO CAPAZ DE LIDERAR LA RECUPERACIÓN | ESADE](#)

factores externos. Una visión de ajenidad que no ayuda a avanzar. Hay que promover la implicación decidida, conjugándola en primera persona. Convencer e incentivar. No sirve aquello de, aporta o aparta, hay que integrar cada recurso (todos deben sumar y los líderes multiplicar).

Cuando acontecen situaciones extraordinarias como la presente, podemos apreciar la verdadera medida de las cosas. Es decir, si realmente tenemos una Administración preparada, con resortes para afrontar tales situaciones o, por el contrario, disponemos de un “aparato administrativo” que vive acomodado en el cortoplacismo del día a día sin que exista una estrategia clara de presente y futuro.

Como decía, la inercia del día a día está al acecho, confiando en que los quehaceres diarios nos absorban las jornadas sin hacernos demasiadas preguntas.

En el mundo volátil, incierto, complejo y ambiguo en el que vivimos (representado por el acrónimo anglosajón VUCA, ahora elevado al cuadrado), parece claro que no podemos permitirnos una Administración rígida, lenta de reflejos y con mecanismos más propios del siglo pasado que del momento presente y venidero.

En tiempos líquidos, necesitamos una Administración, con un Plan. Un “Máster Plan”, diría yo. Una organización ágil, menos burocrática, con herramientas digitales para afrontar los asuntos sin dilación, más cercana al ciudadano y que persiga un alto índice de satisfacción del administrado (cliente si empleásemos términos empresariales).

Una Administración moderna e innovadora, con hambre de ser un referente en la sociedad. Una innovación sutil, que nazca de la observación de lo que los ciudadanos/empresas demandan sin pedirlo,

de lo que nos dicen con su actuación. Parafraseando a Xavier Marcet “*la innovación está en la mirada*” y debemos saber interpretarla.

No se trata de ser Silicon Valley de la noche a la mañana (aviso a *tecnobeatos* y demás correligionarios de la cofradía *innovatio vanitatis* sin propósito real).

Esto no va de lucimiento personal o autosatisfacción del ego. Se trata de tener una vocación de progreso constante, con objetivos certeros y asumibles desde el *statu quo* de la Administración que, siendo realistas, no se cambiará en dos días.

El motor de cambio es la cultura interna, y eso requiere tiempo, esfuerzo y replanteamiento de esquemas e incluso del sistema mismo en determinados aspectos.

Son necesarios equipos altamente profesionalizados y cualificados que permitan transformar nuestras Administraciones, con propuestas innovadoras.

Hay que romper desde dentro con querencias que en muchas ocasiones nos retrotraen a prácticas decimonónicas. Convertirse en organizaciones referentes y creadoras de cambio. Estandartes en un mundo altamente competitivo en el que la agilidad y la seguridad deben conjugarse. Este debe ser el objetivo y el reto constante.

El cambio debe estar basado en la digitalización (la cual ya debería ser una realidad hace tiempo, por cierto), la automatización de procesos y la aplicación de la inteligencia artificial.

Cuidado con no confundir la digitalización para romper barreras burocráticas, con la burocracia digitalizada. Si, se hace lo segundo, no habremos entendido nada. Y, atentos, el riesgo de que esto suceda es alto si no se entiende el propósito.

Debemos ir a soluciones generales con una implantación casuística y sopesada. No debemos empezar por el *deep learning* (inteligencia predictiva) aunque todo llegará. Basta con dotarnos de herramientas que optimicen el funcionamiento interno y faciliten la interacción externa (*machine learning*).

Que nadie se asuste, la Administración inteligente (el adjetivo debería ser un epíteto y no un oxímoron), no debe hacer peligrar puestos de trabajo (a corto plazo, al menos) sino replantearse el funcionamiento de las organizaciones.

Las máquinas han venido para quedarse, para hibridarse con las personas en pos de un trabajo de mayor calidad, liberándonos de tareas repetitivas que hacen perder mucho tiempo y aportan poco valor añadido.

Las tareas susceptibles de ser automatizadas deben automatizarse a la mayor brevedad, redefiniendo las funciones de quienes hasta ahora se encargaban de ellas.

Y, sobre todo, hay que liberar de estas tareas a quienes deban (y puedan) pensar, para crear estrategias de mejora continua. Mejoras tangibles, con resultados. Crear valor añadido diferencial. Generar tiempos de reflexión y silencios que alumbren ideas transformadoras.

Hay que propiciar un ecosistema interno de intercambio de experiencias. Un *feed back* interadministrativo, donde la posibilidad de nutrirse de experiencias y herramientas desarrolladas por otras Administraciones sea una realidad recurrente y accesible.

Compartir soluciones y casos de éxitos. Los hay y muy buenos. Sirvan de ejemplo relevantes el reconocimiento europeo al Ayuntamiento de Valladolid en 2019, por el fomento de la contratación con las PYMEs o la Comunidad de Aragón, pionera en adjudicar en Europa un contrato público mediante tecnología blockchain (práctica que ahora se

positiviza con la Ley 1/2021, de Simplificación Administrativa⁶, con respeto a las limitaciones competenciales, derivadas del RD-ley Estatal 14/2019).

Practiquemos el Benchmarking interadministrativo en positivo. La gran ventaja competitiva de la Administración es que no tiene competidor (o el pecado capital, en caso de no aprovecharse en positivo). Por tanto, cooperemos y colaboremos para hacer un sector público mejor.

El “Máster Plan” debe ser real, materializable con pasos firmes y contundentes a corto/medio plazo. No de esas estrategias quiméricas que decoran mesas de despachos durante un tiempo y después, adornados con una fina capa de polvo, pasan a dormir el sueño de los justos en el cajón de turno (o ahora, en el mundo digital, en el servidor o *cloud* de turno).

Necesitamos una estrategia claramente definida sobre la base de consensos suficientes que permitan establecer una hoja de ruta clara y de aplicación concreta. Una Administración consistente, con misión, propósito y acción. Para eso hace falta estrategia, y la estrategia la definen las personas, tanto en origen (definición) como en su aplicación (puesta en marcha y ejecución).

Obviamente, para ello se precisa de una gobernanza pública profesional, ética y responsable. Hay que implementar e impulsar el *public strategic thinking* en el sector público. Es fundamental, pero no hay que esperar a ello como excusa. El cambio empieza en nosotros mismos.

Y es que estrategia sin cultura de organización para aplicarla no sirve de nada. Recordemos

⁶ Vía enmienda presentada por Miguel Ángel Bernal, por cierto, precursor de la introducción de esta tecnología en la contratación pública aragonesa (junto con el imprescindible equipo que le haya acompañado en la aventura).

aquella frase de Drucker, “Culture eats strategy for breakfast”. La cultura la crean las personas. Su comportamiento configura la cultura organizacional, aquello que marca la diferencia y que podríamos denominar, en el sector público, el Alma de las Administraciones.

Para no extenderme demasiado y aburrir en exceso al avezado lector que haya llegado hasta aquí, propongo a continuación, de manera muy sucinta, los 4 ejes sobre los que, a mi juicio, se debería (deberíamos) repensar la actuación administrativa en materia de contratación. Posiblemente no suene a nuevo, pero quizás lo importante es que resuene (para todos, a mayor o menor escala):

1. SIMPLIFICACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS Y ESTRUCTURAS. RACIONALIZACIÓN DE LOS PROCESOS.

La simplificación (no el simplismo), en el sentido de hacer lo más sencillo posible lo complejo, es fundamental para optimizar recursos.

Los operadores económicos lo agradecerán. Es un pilar estratégico también en lo concerniente a la seguridad jurídica. Como indicaba anteriormente, la densificación de las estructuras burocráticas alimentadas de procedimientos tediosos, fagocitan la necesaria agilidad.

Burocracia en el sector público, sí, pero la necesaria e imprescindible para garantizar el propósito perseguido que, no debemos olvidar, no es otro que la seguridad jurídica y la protección del interés general.

En este propósito, resulta fundamental rediseñar procesos e implementar tecnología. Buena muestra de ello es la aplicación de la tecnología Blockchain a la contratación, cuyos primeros resultados pueden valorarse, como se indicaba anteriormente, tras su implantación pionera en Aragón.

Es simple, se trata de una tecnología que se convierte en fedataria de lo actuado. Su traducción literal lo evoca, se trata de una “cadena de bloques” debidamente secuenciados y parametrizados que aporta una total seguridad jurídica. Por ahora, se limita a procedimientos sencillos con criterios objetivos, donde se puede prescindir de la Mesas de contratación.

No obstante, el *deep learning* está al acecho. En no demasiado tiempo se podrían dar las condiciones tecnológicas y normativas necesarias para disponer de asistentes virtuales (soportados en esta u otra tecnología que aporte las garantías necesarias) que sean capaces de valorar ofertas más complejas, proponer la adjudicación y comprobar los requisitos del propuesto como adjudicatario, asistiendo a la firma e, incluso, al control de la correcta ejecución contractual (simplificando la labor del responsable del contrato en cuestiones de supervisión de cumplimiento de requisitos o de condiciones especiales de ejecución).

Se avecinan nuevos tiempos en los que habrá que reinventarse para seguir aportando valor. La inteligencia natural siempre será superior a la artificial en tareas no mecánicas y sobre todo en aquello relacionado con las denominadas habilidades blandas o *soft skills* que cada vez se revelan como más diferenciales (empatía, pensamiento crítico, planificación, comunicación, capacidad de adaptación..etc).

Las máquinas pueden tener todas las respuestas (con las que se les haya programado) pero las preguntas diferenciales deben seguir naciendo del intelecto humano, como palanca de cambio constante y mejora continua. Seamos creativos, los algoritmos acechan.

2. INTEROPERABILIDAD Y ANÁLISIS DE DATOS EN LA ERA DE LA CONTRATACIÓN ELECTRÓNICA.

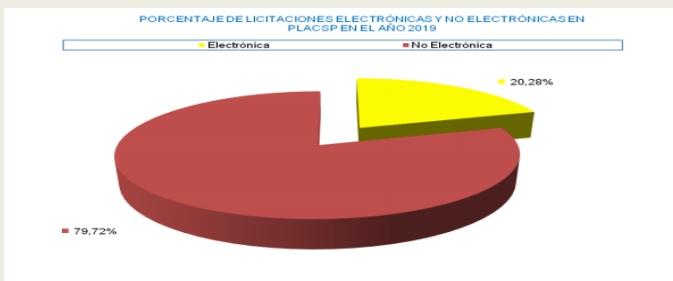
Unificación de los portales de contratación, transparencia e información. Publicado en uno publicado en todos. Ídem para la aportación de datos de los interesados. No podemos tejer una tela de araña por cada órgano competente con distintos programas/software, que implican multiplicar la misma tarea estérilmente.

En este sentido, cabría hacer una reflexión sobre el margen de mejora de la Plataforma de Contratos del Sector Público, sobre todo en cuanto a la interoperabilidad y la funcionalidad.

Transcurridos tres años desde su implantación, intentando centralizar y otorgar una mayor transparencia la actividad contractual, debe evolucionar hacia una herramienta más dinámica con vocación de convertirse en la fuente de información que alimente todas las plataformas y registros.

A este respecto convendría tener presente que desde marzo de 2018 todas las licitaciones son electrónicas (o deberían serlo, salvo las excepciones recogidas en la DA 15ª apartado 3º de la LCSP).

No obstante, los datos revelan que tan sólo el 20% del total de las licitaciones tramitadas en 2019 se hicieron electrónicamente, lo cual es altamente preocupante.



Fuente: Resumen actividades de la DG Patrimonio del Estado.

Decir contratación y contratación electrónica en estos momentos es una redundancia que

resuena con más de tres años de retraso. No podemos permitirnos el lujo de tener una brecha en contratación pública derivada de la inadaptación tecnológica (en el mejor de los casos).

Existen muchas velocidades en la implantación de la contratación electrónica que imposibilitan tener una estrategia común definida. La Ley, por ejemplo, es la misma para el Ayuntamiento de Madrid o Barcelona que para los pequeños y medianos municipios (los denominados PYMEL)⁷. Deben buscarse soluciones integradoras.

Si existe una gran parte de la contratación que no se encuentra en el ámbito digital, la interoperabilidad, la trazabilidad de datos y su análisis (*Big Data/Data science*) queda incompleta. No se pueden sacar conclusiones generales sin disponer de todos los datos.

La microatomización de los órganos de contratación (AGE, CCAA, EELL, con sus respectivos entes instrumentales), cada uno con su idiosincrasia, ritmos y ecosistemas, no ayuda a definir estrategias comunes materializables de manera acompañada.

Si no se alcanza el objetivo fundamental de eliminar las distintas velocidades de los órganos de contratación, los órganos competentes en materia de supervisión y regulación de la contratación pública no podrán ejercer sus funciones de manera adecuada (así lo advierte la OIResCon en su reciente informe sobre la contratación del pasado año).

Obviamente falta una estrategia común con herramientas efectivas para materializarla, lo cual no es nada sencillo y requerirá tiempo. Mientras tanto los poderes adjudicadores y en particular los gestores, dentro de sus

⁷ Según el INE, en España existen unos 8131 municipios de los que en torno a 5000 no tienen más de 1000 habitantes.

posibilidades, deben adaptarse a la era de los datos.

Un análisis a nivel de *small data*, pero que puede resultar fundamental a corto/medio plazo para una mejor contratación (más eficaz y eficiente) que pasa por la correcta planificación/programación.

3. PROFESIONALIZACIÓN.

Para alcanzar los objetivos estratégicos que se persiguen con la contratación es necesaria una profesionalización alta de los intervinientes, tal y como viene proclamando la Unión Europea (ProcurComp^{EU})⁸.

Ello entronca con la correcta gestión de los recursos humanos en las Administraciones que, como se ha reiterado, es una cuestión capital. El factor diferencial somos las personas. La inteligencia artificial, no es la panacea. No es un fin en sí mismo, es un instrumento de mejora. Nace de la inteligencia natural y se aplica por ésta.

Por tanto, no cabe duda de que nos encontramos en un momento clave para acelerar esta profesionalización e invertir en el capital humano. Tanto para potenciar y conservar el talento interno (formación, plan de carrera profesional real, incentivos por

⁸ ProcurComp^{EU} es un instrumento diseñado por la Comisión para contribuir a la profesionalización de la contratación pública. Reconoce y apoya la contratación pública como una función estratégica que permite generar inversión pública para el crecimiento sostenible. ProcurComp^{EU} establece una matriz de treinta competencias clave que constituyen una referencia común para los profesionales de la contratación pública en la UE y fuera de ella. ProcurComp^{EU} contiene, además, una herramienta de autoevaluación y un programa de formación genérico.

[ProcurCompEU: el marco europeo de competencias para los profesionales de la contratación pública](#)

objetivos..etc), como para atraer el externo (lo cual pasa necesariamente por lo primero).

La contratación ha de ser transversal y multidisciplinar. De poco sirve un edificio construido con una arquitectura excesivamente normativa y burócrata, si no se acompaña con procedimientos enriquecidos con la participación de distintos perfiles cualificados que puedan colaborar en la configuración de contratos transformadores de la realidad, en el control de su ejecución y en el análisis de los datos e indicadores que se generan en las distintas fases de la contratación.

Se deben crear equipos multidisciplinarios con perfiles STEAM (acrónimo en inglés: *Science, Technology, Engineering, Arts and Maths*) que aporten una nueva manera de pensar dirigida a lograr soluciones innovadoras, transformadoras de la realidad y que respondan a los retos del mundo actual y futuro.

Según el INE, en la próxima década se jubilará más del 30% de los empleados públicos, por lo que es el momento de repensar las políticas en materia de RRHH (tanto en los sistemas de contratación de personal -régimen laboral o funcional, perfiles y aptitudes-, así como en el desempeño -resultados y actitudes- y las funciones -pasando de las férreas RLTs a sistemas más dinámicos).

Si no se gestiona bien esta materia, el resto sobra. Así de sencillo. El capital humano es el activo más importante de cualquier organización.

4. ESTRATEGIA. INNOVACIÓN REAL.

La contratación debe ser estratégica como rezan las Directivas y la LCSP. Pero esa vocación estratégica se debe materializar a corto plazo en proyectos que supongan un cambio cualitativo en políticas de i+D.

Recuperar el procedimiento de colaboración público-privada, pero real, no como un

elemento decorativo. Con participación de los operadores económicos en su definición en origen (existen numerosos grupos de análisis y propuestas de reconstrucción, pero sigue echándose de menos una coordinación clara con un liderazgo transversal definido).

En el contexto actual Los “PERTES” (Proyectos Estratégicos para la Recuperación y Transformación Económica), se configuran como la figura clave del RD Ley 36/2020, debiendo ser estratégicos; de gran capacidad de arrastre para el crecimiento económico; especialmente competitivos para la economía española; generadores de empleo; y que exigen la colaboración público-privada.

Será vital seleccionar bien dichos proyectos (inversión y socio privado) porque de ello dependerá el futuro de las generaciones venideras (como reza la denominación de los propios fondos “*Next Generation EU*”).

Es un gran reto, puesto que las urgencias en la absorción de la importante cantidad de recursos asignados a España por esta vía (140mil M€) a ejecutar en un corto horizonte temporal (antes final de 2026) no debe nublar la visión estratégica de los mismos. Se deben respetar los ejes vertebradores de las inversiones establecidos por la Unión Europea: innovación; sostenibilidad y respeto con el medio ambiente; digitalización; economía circular; inteligencia artificial...etc.

Si algo ha quedado demostrado es que los países que más y mejor invierten en i+D, son más resistentes a las crisis y salen antes de ellas (como pudimos comprobar con las crisis económicas anteriores). España se encuentra ante un momento decisivo.

Mientras tanto, los gestores de la contratación debemos pensar que seremos clave para articular los procedimientos oportunos tendentes a la formalización y ejecución de los contratos que materializaran los Fondos.

Debemos estar a la altura, recordando que cualquier cambio que suponga una mejora (de funcionamiento, de comportamiento..etc), por pequeño que sea, es una innovación en sí misma. El cambio empieza en nosotros mismos.

Las Administraciones deben ser referente siempre. Pero en tiempos de crisis, este rol es fundamental e innegociable. Las organizaciones públicas necesitan cambios, entre otros, en el sentido esbozado en estas líneas.

Pero estos cambios sólo pueden materializarse cuando nacen de las personas que las componen. Su comportamiento crea la cultura organizacional, aquello que marca la diferencia y que podríamos denominar, en el sector público, el Alma de las Administraciones.