

**Prólogo.** Carles Ramió  
**Presentación fondos NGEU**  
**Abreviaturas**

## **Bloque I. Un nuevo enfoque para la gestión pública**

**Capítulo 1. Racionalización y eficiencia como ejes del buen gobierno y buena administración: la buena gestión de los fondos europeos.** Concepción campos Acuña

1. Introducción: el refuerzo de la unión europea tras la pandemia
  2. El papel de la administración pública en la recuperación de la crisis COVID-19
  3. Buen gobierno y buena administración como ejes para la recuperación
  4. Una nueva concepción en los estándares de conducta: los principios de buena gestión
    - 4.1. La integración de los principios de gestión en el funcionamiento básico de las administraciones públicas
    - 4.2. Racionalización y eficiencia en la gestión de los fondos europeos: buen gobierno económico
  5. La introducción de las directrices como herramientas maestras de gestión pública
    - 5.1. Directrices de gestión
    - 5.2. Directrices de coordinación
    - 5.3. Directrices de procesos y procedimientos
    - 5.4. Instrucciones de gestión
    - 5.5. El papel de la estructura de gobernanza para la gestión
  6. Conclusiones: luces y sombras para un nuevo modelo de gestión pública
  7. Bibliografía
- Otros documentos consultados

**Capítulo 2. La realidad económico-financiera de España y la gestión de los Fondos Next Generation.** María cadaval sampedro

1. Introducción
2. La realidad de la actividad financiera en España
  - 2.1. La deuda pública y los desequilibrios estructurales
  - 2.2. El estado de las autonomías y su financiación
3. El plan de recuperación, transformación y resiliencia y el presupuesto europeo
4. Reformas legales para la ejecución del plan de recuperación, transformación y resiliencia y el presupuesto europeo
5. Conclusiones
6. Bibliografía

**Capítulo 3. Planificación estratégica para el plan de recuperación, transformación y resiliencia.** Juan Luis Manfredi Sánchez

1. Introducción: el entorno económico. España en la Europa post-covid
2. Nuevos instrumentos para la gestión pública

3. La organización de los medios y los recursos
4. La formación de la dirección pública profesional
5. Conclusiones
6. Bibliografía

**Capítulo 4. Estructuras de gobernanza para la recuperación.** José Joaquín Jiménez Vacas

1. Conceptos difusos de «globalización» y de «gobernanza»
  - 1.1. Contexto
  - 1.2. Globalización
  - 1.3. Gobernanza
2. Estructuras de gobernanza
  - 2.1. Aproximación
  - 2.2. Planteamiento estratégico de «gobernanza»
  - 2.3. Nuevos centros de mando para dotar «estructuras de gobernanza»
  - 2.4. Tradicional centro de control
3. Bibliografía

**Capítulo 5. La reaparición de las agencias estatales: de nuevo en juego.** Alberto Palomar Olmeda

1. Una reflexión de contexto general
2. Las agencias estatales, de nuevo en juego
3. Los nuevos retos de la gestión pública
  - 3.1. El reto esencial: gestionar la ayuda y los fondos comunitarios
  - 3.2. El reto instrumental: conseguir una administración capaz de afrontar un reto de una magnitud tan clara
4. La regulación específica de las agencias estatales
  - 4.1. Definición y régimen general
  - 4.2. Régimen jurídico y de gestión
    - A) Régimen jurídico general
    - B) El instrumento esencial: plan de acción anual y contrato plurianual de gestión
  - 4.3. Régimen jurídico de personal
    - A) Realización material de los procesos selectivos de reclutamiento
      - a) Reclutamiento interno: la provisión de puestos de trabajo
      - b) Derechos del personal que presta sus servicios en las agencias
    - B) Régimen retributivo
      - a) Personal funcionario
      - b) Personal laboral
      - c) Determinación de carácter general
      - d) Personal directivo
5. Régimen jurídico económico financiero y de contratación
  - 5.1. Régimen de financiación
  - 5.2. Contratación
  - 5.3. Presupuestación

- 5.4. Contabilidad
  - A) Régimen general
  - B) Sistema de información
  - C) Cuentas anuales
- 5.5. Control financiero
  - A) Externo
  - B) Interno
- 6. Los tiempos de la transformación
- 7. El reto pendiente: la efectividad de las medidas
  - A) Conformación específica del régimen de responsabilidad
  - B) Selección
  - C) Régimen jurídico
  - D) Determinación específica del órgano ejecutivo

**Capítulo 6. La tramitación urgente de proyectos normativos: la ejecución de los fondos europeos para el plan de recuperación, transformación y resiliencia.** Joaquín Meseguer Yebra

- 1. Introducción. La legislación de urgencia
- 2. Distinción de figuras con las que guarda alguna afinidad
- 3. Regulación vigente de la tramitación urgente de las iniciativas normativas
- 4. Regulación incluida en el real decreto-ley
- 5. Bibliografía

**Capítulo 7. Ante un ensayo de simplificación y agilidad administrativas por decreto.** Gerardo Bustos Pretel

- 1. Las preguntas del ciudadano
  - 1.1. ¿Cómo me afecta esto?
  - 1.2. ¿Qué ha ocurrido?
- 2. ¿qué es simplificación?
  - 2.1. La idea de simplificación administrativa
  - 2.2. La reducción de cargas administrativas
- 3. Antecedentes de la simplificación
  - 3.1. Por antecedentes que no quede
  - 3.2. La tecnología es el procedimiento
- 4. La idea simplificadora del RDL 36/2020.
  - 4.1. Simplificación en estado puro
  - 4.2. La idea de agilidad administrativa
  - 4.3. El capítulo de la tramitación de procedimientos
- 5. La simplificación y la administración electrónica (o la transformación digital)
  - 5.1. El portal único fantasma, o la historia de una confusión
  - 5.2. La oportunidad (¿perdida?) En torno a la transformación digital
- 6. Las figuras de la simplificación
  - 6.1. Convenios
  - 6.2. PERTE

- 6.3. Contratación
- 6.4. Subvenciones
- 6.5. Evaluación ambiental
- 6.6. Instrumentos de colaboración público-privada
- 7. Simplificación y flexibilidad presupuestaria, bajo control
  - 7.1. Control presupuestario
  - 7.2. Fiscalización y control del gasto
- 8. Estructuras para la simplificación
  - 8.1. La gestión administrativa de las agencias
  - 8.2. El peligro para la agilidad derivado de las nuevas estructuras
- 9. Las medidas de simplificación cronológica
  - 9.1. Plazos
  - 9.2. Cuando se amplía el plazo de vigencia
  - 9.3. Tramitaciones urgentes
  - 9.4. Algunas reflexiones sobre los plazos
- 10. La mirada al futuro
- 11. Algunas conclusiones para la reflexión
- 12. Bibliografía

**Capítulo 8. Claves para la digitalización en la gestión de fondos europeos.** Ignacio Alamillo Domingo

- 1. Introducción
- 2. Gobernanza de la digitalización en la gestión de fondos
- 3. ¿un portal web único para como instrumento de gestión del plan?
- 4. Algunas oportunidades por considerar en la digitalización de la gestión de fondos públicos
  - 4.1. El uso de sello electrónico de persona jurídica como sistema de identificación y de firma electrónica
  - 4.2. Transformación del modelo de ficheros presentados al registro electrónico
  - 4.3. La adopción de un modelo de relación basado en las comunicaciones entre agentes automatizados
  - 4.4. La oportunidad de la colaboración con el sector privado en la gestión de fondos

**Bloque II. Una propuesta de gestión para los fondos europeos**

**Capítulo 9. Gestión de personas en las administraciones públicas en tiempos de resiliencia: una oportunidad para el cambio.** Pilar Madrid Yagüe y María Amor Sánchez de Ron

- 1. Instrumento de planificación estratégica para la gestión de los recursos humanos
  - 1.1. Principios y directrices de gestión
  - 1.2. Instrumentos de gestión pública
    - 1.2.1. El instrumento de planificación estratégica para la gestión

- A) Papel del comité técnico para el plan de recuperación, transformación y resiliencia
- B) Contenido del instrumento de planificación estratégica para la gestión
- C) Proceso de elaboración y aprobación
- 1.2.2. Planificación estratégica para la gestión de los recursos humanos
  - A) gestión de personas
  - B) medidas de gestión de recursos humanos
- 1.2.3. Instrucciones de gestión
- 2. Las unidades administrativas de carácter provisional para la gestión de los fondos europeos
  - 2.1. Constitución de las unidades administrativas de carácter provisional
  - 2.2. Provisión de recursos humanos en las unidades administrativas de carácter provisional
  - 2.3. Reorganización del personal para la gestión de los fondos europeos
    - 2.3.1. Modos de provisión de promoción de puestos de trabajo y promoción profesional de los funcionarios públicos
      - A) Redistribución de efectivos
      - B) Reasignación de efectivos
      - C) Atribución temporal de funciones
    - 2.3.2. Atribución de funciones a tiempo parcial
    - 2.3.3. Creación y modificación de puestos de trabajo
  - 2.4. Aplicación de los instrumentos de gestión pública al ministerio de defensa
  - 2.5. El comité técnico para el plan de recuperación, transformación y resiliencia
- 3. Propuestas para la gestión estratégica de personas
  - 3.1. Gestión del talento interno
  - 3.2. Medidas de formación y aprendizaje
  - 3.3. Sistemas de reconocimiento del trabajo
    - 3.3.1. Retribuciones extraordinarias adicionales
    - 3.3.2. Sistemas de gestión por objetivos
- 4. Conclusiones
- 5. Bibliografía

**Capítulo 10. Previsiones en materia de gestión y control presupuestario. Plan de recuperación, transformación y resiliencia. Álvaro García Molinero**

- 1. Introducción
- 2. Instrumentos financieros: marco financiero plurianual (MFP) y Next Generation UE
  - 2.1. Marco financiero plurianual (MFP)
  - 2.2. Next Generation EU: funcionamiento y composición

3. Aplicación de los fondos europeos en la ley de presupuestos generales del estado para el año 2021. La cogobernanza como modelo de gestión de los fondos europeos
4. Fondo de recuperación «Next Generation EU»: cambios en materia de gestión y control presupuestario
  - 4.1. Medidas concretas en el ámbito de la gestión presupuestaria
    - 4.1.1. Especialidad (vinculación) de los créditos relativos al mecanismo de recuperación y Resiliencia
      - A) Punto de vista del gasto
      - B) Punto de vista de los ingresos (financiación objetivos y proyectos PRTR)
    - 4.1.2. Modificaciones presupuestarias
      - A) Transferencias de créditos (atribución de competencias)
      - B) Incorporaciones de crédito
    - 4.1.3. Gestión y tramitación de créditos presupuestarios
      - A) Compromisos de gasto de carácter plurianual
      - B) Tramitación anticipada de expedientes de gasto de ejercicios posteriores ligados a modificaciones presupuestarias
      - C) Pagos anticipados (exigibilidad de las obligaciones)
      - D) Flexibilización del calendario de cierre de ejercicio
      - E) Eliminación de la exigencia de autorización del ministerio de hacienda en los siguientes supuestos
      - F) Gestión y ejecución de los créditos destinados a distribuirse territorialmente a favor de las comunidades autónomas
  - 4.2. El control interno de la gestión económico-financiera de los fondos europeos
5. Control y seguimiento de los proyectos financiados
6. Conclusiones

**Capítulo 11. Especialidades en materia de contratación para la eficacia y agilidad en la gestión de los fondos europeos.** María Asunción Sanmartín Mora

1. La importancia de la contratación pública en la recuperación y la reactivación de la economía
2. Las novedades en materia de contratación pública introducidas por la ley 11/2020, de 30 de diciembre, de presupuestos generales del estado para el año 2021
3. Las medidas en materia de contratación del real decreto-ley 36/2020 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
4. Especialidades aplicables en materia de contratación en la gestión del plan de recuperación, transformación y resiliencia
  - 4.1. Ámbito de aplicación y salvaguarda del derecho europeo
  - 4.2. Régimen de autorizaciones para contratar en el ámbito del sector público estatal

- 4.3. Aplicación de un régimen excepcional de tramitación urgente
  - 4.4. Preferencia en la tramitación de los expedientes
  - 4.5. Umbrales económicos para utilizar los procedimientos abiertos simplificados
  - 4.6. Plazos para la interposición y pronunciamiento inicial en el recurso especial en materia de contratación
  - 4.7. Reglas especiales sobre el plazo de duración de los de los contratos de suministro y de servicios de carácter energético, y de los contratos de concesión de obras y de concesión de servicios
  - 4.8. Elaboración de pliegos-tipo de cláusulas técnicas y administrativas para los contratos que se celebren para la gestión de los fondos procedentes del plan de recuperación, transformación y resiliencia
  - 4.9. Ejecución directa de prestaciones a través de un medio propio
  - 4.10. Atribución a la junta consultiva de contratación pública del estado de la competencia de interpretación de las normas sobre contratación pública del RDL 36/2020
5. Otros preceptos del RDL 36/2020 que afectan a la tramitación de los procedimientos de contratación para la gestión del plan de recuperación, transformación y resiliencia: tramitación anticipada, identificación y publicidad
  6. Modificación de la ley 9/2017 de contratos del sector público por el RDL 36/2020
  7. Modificación de la ley 14/2011 de la ciencia, la tecnología y la innovación por el RDL 36/2020: consideración de los proyectos de investigación, desarrollo e innovación como unidades funcionales a efectos de la contratación
  8. Modificación de la ley 13/2003 reguladora del contrato de concesión de obras públicas por el RDL 36/2020

## **Capítulo 12. Medidas de agilización de las subvenciones financiables con fondos europeos.** Matilde Castellanos Garijo

1. La gestión de subvenciones en las administraciones públicas
  - 1.1. Concepto, importancia y dificultades ante una reforma
  - 1.2. *Spending review* como punto de partida
2. COVID-19: principales medidas adoptadas en materia subvenciones
  - 2.1. Publicación de concesiones directa de subvenciones
  - 2.2. Flexibilización de las limitaciones de ampliaciones de crédito de las convocatorias
  - 2.3. Flexibilización gestión de remanentes
  - 2.4. Encargos a medios propios y ejecución por empresas del sector público
  - 2.5. Medidas para robotizar la instrucción de procedimientos
3. Real decreto-ley 36/2020: medidas para la agilización de la gestión de subvenciones financiadas con fondos europeos
  - 3.1. Ámbito de aplicación
  - 3.2. Medidas de coordinación

- 3.3. Tramitación presupuestaria
  - 3.3.1. Flexibilización compromisos carácter plurianual
  - 3.3.2. Gestión de remanentes
  - 3.3.3. Tramitación anticipada
- 3.4. Tramitación administrativa
  - 3.4.1. Requisito inscripción registro PERTE
  - 3.4.2. Tramitación urgencia
  - 3.4.3. Supresión autorizaciones
  - 3.4.4. Las bases reguladoras
  - 3.4.5. Procedimiento de concurrencia no competitiva
  - 3.4.6. Justificación de la aplicación de las subvenciones
- 3.5. Otras medidas
  - 3.5.1. Formación
  - 3.5.2. Instrumentos de seguimiento de las subvenciones financiados a través del plan de recuperación, resiliencia y transformación de la UE
- 4. Conclusiones
- 5. Bibliografía

**Capítulo 13. Revisión de la figura de los convenios como instrumentos de apoyo a la recuperación.** Belén López Donaire

- 1. Introducción
- 2. ¿Cómo quedan los convenios administrativos tras la modificación operada por el real decreto ley 36/2020?
  - 2.1. Antecedentes. Los convenios administrativos en la ley 40/2015, de 1 de octubre, de régimen jurídico del sector público (LRJSP)
  - 2.2. Novedades en materia de convenios administrativos
  - 2.3. Sistemas de integridad versus «fondos next generation»
- 3. Bibliografía

**Capítulo 14. Re-evaluación ambiental a la luz del real decreto-ley 36/2020, de 30 de diciembre.** Alberto Pensado Seijas

- 1. Introducción
- 2. Tipos de medidas: novedades y modificaciones
  - 2.1. Supuestos excepcionales
  - 2.2. Modificaciones de la ley de evaluación ambiental
- 3. Oportunidades perdidas
  - 3.1. Vigencia y prórrogas del informe ambiental estratégico
  - 3.2. Evaluación ambiental estratégica (EAE) de los estudios de detalle
- 4. Consecuencias
  - 4.1. Complejidad orgánica: la difícil relación estado versus autonomías en la protección ambiental
  - 4.2. Disyuntiva entre fuentes del derecho (inseguridad jurídica): no correspondencia entre jurisprudencia y normas
  - 4.3. Derecho comparado autonómico
- 5. Conclusiones



- 5.1. Amplitud de proyectos excluidos de EAE
- 5.2. Cumplimiento de los objetivos de la agenda 2030
- 5.3. Nueva utilidad del sistema de información urbana (da 1ª del TRLSRU)
- 5.4. Desarrollo/reactivación económica versus defensa del medio ambiente
- 5.5. Reactivación económica y nueva tramitación medio ambiental
- 5.6. Colaboración público-privada
- 5.7. Adaptación a las particularidades autonómicas de la norma estatal

## **Capítulo 15. PERTE y otras fórmulas de colaboración público-privada para la gestión de fondos europeos.** Beatriz Montes Sebastián

1. Antecedentes
2. La colaboración público-privada en sentido amplio
3. La regulación de los PERTE en el RDLey
  - 3.1. Definición
  - 3.2. Requisitos
    - 3.2.1. Acuerdo del consejo de ministros
    - 3.2.2. Registro de PERTE
  - 3.3. Normas comunes del proceso para la acreditación como entidad interesada en un PERTE
  - 3.4. Ayudas a entidades registradas en un PERTE
4. Otros instrumentos de colaboración público-privada
  - 4.1. Agrupaciones de personas físicas o jurídicas públicas o privadas, sin personalidad
  - 4.2. Consorcios
  - 4.3. Sociedades de economía mixta
5. Cuestiones prácticas en relación con la colaboración público privada y en especial con los PERTE
  - 5.1. Establecimiento de normas claras
  - 5.2. Análisis y determinación de los riesgos a asumir por cada una de las entidades involucradas
  - 5.3. Establecimiento de márgenes de rentabilidad de los proyectos que sean ajustados a mercado
6. Bibliografía

## **Bloque III. Transparencia y control en la gestión de los fondos europeos: el papel de los datos**

### **Capítulo 16. Transparencia y rendición de cuentas en la gestión de los fondos COVID.** Patricia iglesias rey

1. Introducción y contexto europeo
2. España no es el primero de la clase en la gestión de fondos europeos
3. Reducir cuellos de botella sí, pero también más transparencia y rendición de cuentas

4. La importancia de la integridad institucional y la gestión preventiva de riesgos para evitar males mayores
5. Especial atención a los conflictos de intereses en la gestión de los fondos Next Generation UE
6. ¿qué mecanismos de transparencia y rendición de cuentas se contemplan para la gestión de los fondos Next Generation EU?
  - 6.1. El registro estatal de entidades interesadas en los PERTE
  - 6.2. La creación de una ventanilla única para de centralizar y canalizar la distribución de toda la información
  - 6.3. La regulación de directrices de gestión y de directrices de coordinación
  - 6.4. Los órganos la gobernanza
  - 6.5. Se reforzarán las capacidades humanas
  - 6.6. Rendición de cuentas ante las cortes generales
7. Conclusiones y algunas propuestas de mejora
8. Bibliografía

**Capítulo 17. Auditoría e inteligencia artificial: plan de recuperación, transformación y resiliencia.** Eva Mota Sánchez

1. Introducción
2. Las nuevas tecnologías en la administración pública: la revolución tecnológica y la inteligencia artificial
  - 2.1. Introducción
  - 2.2. Renovación digital en la administración pública: gobernanza pública
  - 2.3. La digitalización de la administración pública: burocracia digital e integridad pública
  - 2.4. La inteligencia artificial y algoritmos: oportunidades y retos
  - 2.5. La transformación digital y su repercusión en la ejecución y gestión los fondos reestructurales
  - 2.6. Robotización en el control interno de los fondos públicos: ciencia ficción o realidad
  - 2.7. Auditoría de la inteligencia artificial: seguridad y confianza
3. El control en la gestión económica-presupuestaria de los fondos europeos del plan de recuperación: modalidades y digitalización
  - 3.1. Introducción
  - 3.2. Modalidades del control interno y su implicación en las tecnologías
  - 3.3. La auditoría continua en la ejecución presupuestaria como mecanismo de control y seguimiento de eficacia y eficiencia: los fondos «Next Generations EU»
    - 3.3.1. Introducción
    - 3.3.2. Aspectos positivos de la auditoría continua en el sector público
    - 3.3.3. Implantación de la auditoría continua digital: los fondos europeos
  - 3.4. Control financiero permanente

- 3.5. Auditoría pública
- 4. El control financiero permanente digitalizado en la ejecución de los nuevos fondos europeos de recuperación: sexta revolución
  - 4.1. Introducción
  - 4.2. Control financiero permanente: digitalización
  - 4.3. El Big Data y la inteligencia artificial (IA) en el control financiero permanente
  - 4.4. Control financiero permanente en los fondos «Next Generations EU»: liderazgo público
- 5. La auditoría pública digital en la gestión económica–presupuestaria de los fondos europeos: oportunidades y retos
  - 5.1. Introducción
  - 5.2. Modalidades de auditoría pública
  - 5.3. Digitalización de la auditoría pública: la nueva figura del auditor digital
  - 5.4. Auditoría pública de los proyectos financiados por los fondos comunitarios derivados del mecanismo del plan de recuperación, transformación y resiliencia: digitalización
- 6. Conclusiones
- 7. Bibliografía

**Capítulo 18. Los datos como palanca de cambio estratégica de los fondos Next Generation.** Sergio Jiménez Meroño

- 1. Los datos como elemento estratégico para los fondos Next Generation
- 2. Función motriz: la gestión cotidiana de las ayudas
- 3. Función dinamizadora
- 4. Función monitorizadora
- 5. Función evaluadora
- 6. Función estratégica
- 7. Conclusiones

**Anexo**