



Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública

ESPAÑA DE LA REFORMA ADMINISTRATIVA A LA MEJORA CONTINUA

RESUMEN EJECUTIVO



ESTUDIOS DE GOBERNANZA PÚBLICA DE LA OCDE
ESPAÑA: DE LA REFORMA ADMINISTRATIVA A LA MEJORA
CONTINUA

******* Resumen ejecutivo, hallazgos y recomendaciones clave *******

El 26 de octubre de 2012, el Consejo de Ministros de España publicó el Acuerdo de creación de la Comisión para la Reforma de las Administraciones Públicas (CORA) con el mandato de producir propuestas para que las administraciones públicas sean más austeras, útiles y efectivas. El Informe CORA incluyó un gran número de medidas de reforma administrativa que están actualmente en fase de ejecución. El objetivo del Informe OCDE es evaluar la agenda de reforma de la CORA frente a las buenas prácticas y experiencias en países de la OCDE, identificando oportunidades de mejora y analizando en profundidad diferentes ámbitos de la reforma tales como finanzas públicas, gestión de TIC, gobernanza multinivel o mejora regulatoria, prestando particular atención a los retos de la implementación. El Informe identifica potenciales sinergias dentro de la agenda de reforma de la CORA, así como con otras reformas en curso en materia presupuestaria, de transparencia e integridad, unidad de mercado, etc.

España comparte con otros países de la OCDE la necesidad de asegurar un enfoque coherente y de conjunto del gobierno al paquete de reformas. Esto es especialmente necesario en vista del alto grado de descentralización y fragmentación institucional existente en todo el sector público español. La experiencia de otros países de la OCDE en materia de reforma administrativa muestra que ésta es exitosa cuando no se concibe como un ejercicio por una sola vez, sino más bien como un proceso de mejora continua que identifique en permanencia tanto las carencias e ineficiencias, como las oportunidades de mejora. Transformar la reforma en un proceso continuo de mejora es particularmente relevante para que la administración pública ejerza una influencia positiva en el crecimiento y contribuya a superar los efectos de la crisis económica por la que ha atravesado España.

RESUMEN EJECUTIVO

La reforma administrativa en España y el contexto de la OCDE

1. El 26 de octubre de 2012, el Consejo de Ministros de España publicó el Acuerdo para crear la Comisión para la Reforma de las Administraciones Públicas (CORA), cuyo mandato era producir propuestas para que las administraciones públicas fueran más austeras, útiles y efectivas. La reforma administrativa ya fue señalada como una prioridad en el discurso de investidura del Presidente Mariano Rajoy en diciembre de 2011. Se trata, por lo tanto, de un componente importante de las reformas estructurales dirigidas a fomentar una mayor eficiencia y competitividad de la economía que garanticen una recuperación sostenida.

2. La Comisión organizó sus propuestas en cuatro áreas, a saber: *i*) duplicidades administrativas; *ii*) simplificación administrativa; *iii*) gestión de servicios y medios comunes; y *iv*) administración institucional. El informe final de la CORA fue presentado por el Presidente del Gobierno el 19 de junio de 2013. Incluye 217 propuestas, de las cuales 139 están relacionadas con la Administración General del Estado (AGE) y las Comunidades Autónomas (CCAA), y 78 solamente con la AGE. Estas propuestas fueron identificadas por funcionarios públicos de alto nivel procedentes de áreas claves del gobierno central, quienes también recibieron sugerencias de los ciudadanos a través de un buzón electrónico y de un Consejo Asesor con representación de los sindicatos, el sector privado y el mundo académico.

3. Si bien las propuestas de la CORA surgieron en un contexto marcado por la necesidad de consolidación fiscal y de fomento del crecimiento económico, los impulsores de la reforma van más allá de estos objetivos, incorporando metas estratégicas de alcance más amplio. La crisis económica iniciada en 2008 dio lugar a altos niveles de desempleo y desequilibró las cuentas públicas. Por ello, alcanzar las metas fiscales ha requerido hacer recortes del gasto público mientras que también se espera que el sector público contribuya a revitalizar la economía. Ésta es la difícil ecuación a la que se enfrenta el sector público español. Más allá de la necesidad de reducir el gasto, España necesita gastar mejor, minimizando el despilfarro y las duplicidades y asegurando que cada céntimo sea invertido de la mejor manera posible para facilitar el crecimiento y la productividad. Como manifestó la CORA: “la urgencia fiscal no debe determinar el camino de la reforma, pero el desequilibrio en las cuentas públicas es la alarma que pone de manifiesto su necesidad”.¹

4. Durante el transcurso de la crisis económica global, las respuestas de los gobiernos han llevado la gobernanza pública al centro de las agendas de reforma. En el caso español, a pesar de que la crisis económica no estuviera originada por el sector público, las condiciones fiscales y la búsqueda de respuestas estructurales a los problemas recurrentes de la economía española, han centrado la atención sobre éste. Además, la reforma de la administración pública es también necesaria para minimizar el coste social de los ajustes y reconstruir la confianza en las instituciones. Este reto es común a la Administración General del Estado y a los niveles sub-nacionales de gobierno. Como resultado, la agenda de reforma de la CORA se plantea resultados a largo plazo, preocupándose por el papel estratégico que el sector público debe jugar en la senda del crecimiento, más allá de las finalidades de corto plazo (ajustes o reducción de organismos).

5. Estas metas tan ambiciosas refuerzan la idea de que la reforma administrativa no debe ser concebida como un ejercicio aislado en el tiempo, sino como un modo de desarrollar incentivos, procesos y

ordenamientos institucionales que generen una mejora continua de la gestión pública, y por lo tanto mejores resultados sociales. De manera similar, la reforma administrativa debe verse como un componente importante de la reforma estructural, y su impacto dependerá de la consistencia con otras reformas en curso.

6. España no está sola en este esfuerzo. Varios países de la OCDE han incluido reformas administrativas en su respuesta estructural a la crisis económica. Eslovenia, por ejemplo, hasta hace muy poco disfrutó de un desarrollo económico sólido, pero ahora se enfrenta a la necesidad urgente de consolidar su posición fiscal y redirigir la economía por el camino hacia el crecimiento sostenido, centrando la atención en la eficiencia y la efectividad de la administración pública (OCDE, 2012c). Igualmente, Polonia está sufriendo dificultades ante la perspectiva de un crecimiento más lento, un espacio fiscal más estrecho, disparidades regionales persistentes y una población que está envejeciendo. En este contexto, la reforma de gobernanza se ha afrontado con celeridad (OCDE, 2013). De manera similar, en Grecia, el gobierno ha venido adelantando reformas administrativas bajo el Programa Operativo de la UE “Reforma de la Administración 2007-13”, y bajo la reforma interna de la administración pública – “Reformando el Estado: hacia un Estado estratégico” – que el gobierno emprendió a lo largo de 2011 (OCDE, 2012b). Austria, Bélgica, Hungría, Italia, Japón, México y el Reino Unido también han promovido reformas importantes en el sector público desde el inicio de la crisis económica.

7. España comparte con otros países de la OCDE la necesidad de darle un enfoque de conjunto del gobierno (holístico) a las reformas. Esto es especialmente necesario en vista del alto grado de descentralización y fragmentación institucional en todo el sector público, como se ilustra en este informe. Este fue un punto clave de la *Revisión de Gobernanza Pública de Estonia de la OCDE* (OCDE, 2011), un país con una estructura de gobernanza híbrida, que combina una fuerte fragmentación y un ordenamiento legal muy formalista, con una abundancia de redes personales e informales. El enfoque de la OCDE busca que la coordinación e integración horizontal estén ancladas en el proceso de diseño e implementación de las políticas, de modo que ayuden al gobierno a responder a la complejidad de los retos económicos y sociales. Los enfoques de conjunto del gobierno pueden recalibrar los sistemas que se han excedido en la adopción de compartimentos estanco sectoriales, se han fragmentado o sufren de una mala coordinación y cooperación. Sin embargo, un enfoque de este tipo requiere una orientación de alto nivel para fijar expectativas y garantizar una rendición de cuentas global, así como de gestión intersectorial y cambio cultural, como se ilustra en la *Revisión de Gobernanza Pública de Finlandia de la OCDE* (OCDE, 2010a).

8. En efecto, la experiencia de reforma administrativa en los países de la OCDE muestra que ésta es exitosa cuando no es percibida como un ejercicio aislado en el tiempo, sino como un proceso de mejora continua para identificar constantemente los despilfarros, carencias y oportunidades para hacer las cosas mejor. En Canadá, por ejemplo, las “Revisiones de Programas”, iniciadas en 1994 y culminadas formalmente en 1998, iniciaron una serie de reformas e iniciativas que le dieron continuidad al esfuerzo. Igualmente, en Francia, la Revisión General de Políticas Públicas ha venido desarrollándose desde julio de 2007 para mejorar la organización y las operaciones del gobierno central, modernizar los servicios a través de la innovación y del uso de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), y reformar la gestión de recursos humanos (OCDE, 2012a).

9. La reforma de la gobernanza no es un fin en sí mismo; es un medio para lograr resultados de políticas públicas para los ciudadanos y las empresas de manera eficiente y eficaz. La buena gobernanza es la construcción de un mejor entorno nacional y local en el cual las personas puedan vivir, aprender y trabajar; en el que los emprendedores puedan innovar y comercializar los resultados de su creatividad; y en el que las empresas puedan invertir para generar riqueza y empleo. La buena gobernanza es la mejora de la confianza en el gobierno, en sus instituciones, en la calidad de sus servicios y decisiones, porque se perciben como algo que se hace en beneficio del interés público general. La necesidad de enfrentar dificultades económicas, puede hacer surgir compromisos en apoyo de una mejor gobernanza. Por un lado,

los servidores públicos están bajo presión para prestar mejores servicios, mientras por el otro se enfrentan a limitaciones fiscales muy restrictivas. El papel de la reforma administrativa es solucionar este rompecabezas. Para este fin, debe maximizar las oportunidades, hallar sinergias entre programas, y mejorar la coordinación. Por ejemplo, la simplificación administrativa y la prestación de servicios no pueden ser entendidas como asuntos aislados, sino que necesitan conectarse para maximizar los beneficios para los ciudadanos, las empresas y la propia administración.

Objetivo y alcance de esta revisión

10. El objetivo de esta revisión es evaluar la agenda de reformas de la CORA frente a las buenas prácticas en países de la OCDE. Este informe analizará reformas en diferentes campos (p.ej. finanzas públicas, gestión de TIC, gobernanza multinivel, transparencia, mejora regulatoria, gestión de recursos humanos) y los situará en el contexto de los desafíos, las experiencias y las buenas prácticas en países de la OCDE. Esto supondrá la combinación del enfoque administrativo de la CORA con un enfoque funcional basado en los fundamentos de la buena gobernanza desarrollados por la OCDE. Esta revisión resaltarán las reformas que siguen buenas prácticas y estándares, incluyendo instrumentos de la OCDE, pero también señalará debilidades y carencias que deben ser abordadas para que las reformas sean más integrales y duraderas, así como para apoyar su implementación.

11. A pesar del hecho de que la OCDE fue invitada a realizar este trabajo cuando se concluyó el informe de la CORA, parte del objetivo sigue siendo identificar carencias para fortalecer la agenda de la reforma. Por consiguiente, esta revisión hará recomendaciones para evitar escollos comunes a diversos países y realizar los ajustes institucionales necesarios para emprender las reformas con éxito. El enfoque de la revisión es estratégico, en el sentido de que analiza políticas, no medidas individuales, si bien algunas secciones pueden incorporar discusiones detalladas sobre iniciativas CORA particularmente relevantes que merecen un tratamiento especial.

12. Un propósito primordial del informe es identificar sinergias potenciales, tanto dentro de la agenda de reforma de la CORA como con otras reformas en curso, en las finanzas públicas, la transparencia y la integridad. De hecho, aspectos tales como la mejora regulatoria, la elaboración de presupuestos y la gestión de recursos humanos pueden contribuir de manera poderosa a la mejora continua de la gestión pública. La gobernanza multinivel y el uso de TIC están presentes en toda la agenda de reforma y deben verse como elementos esenciales de un esfuerzo a largo plazo dirigido a articular una administración pública más receptiva e incluyente. Este rasgo es importante para abordar el déficit de confianza que experimentan las instituciones públicas en España. La confianza en el gobierno nacional descendió del 48% al 34%, muy por debajo del promedio de la OCDE del 40%², durante la crisis económica. La OCDE ha argumentado que restablecer la confianza es esencial para aumentar la efectividad y confianza en las políticas públicas, tanto a nivel macro como micro.

13. La evaluación de las reformas propuestas en las cuatro áreas del informe de la CORA está sustentada por una gran número de entrevistas realizadas a lo largo de tres misiones de estudio a España de personal de la OCDE y expertos de otros países de la OCDE, específicamente de Canadá, la República Checa, Dinamarca, Francia, Alemania y el Reino Unido. Estas misiones incluyeron entrevistas con funcionarios públicos de la Administración General del Estado y de comunidades autónomas, así como con actores relacionados a la reforma, tales como representantes empresariales, sindicatos y académicos. Se celebraron dos seminarios, en Madrid y en París, para discutir el contenido del informe de la CORA, sus implicaciones para la implementación y las buenas prácticas en países de la OCDE. Finalmente, se recogió un gran volumen de información a través de un cuestionario enviado a las Comunidades Autónomas.

14. Es importante resaltar que si bien el equipo de revisión intentó incorporar las opiniones de todas las Comunidades Autónomas, dándoles la oportunidad de responder el cuestionario, tan solo unas pocas

fueron entrevistadas directamente. El mismo enunciado se aplica para los municipios, los cuales sólo fueron consultados indirectamente a través de la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP). No obstante, las experiencias descritas a lo largo de este informe sí aportan enseñanzas importantes para los gobiernos sub-nacionales en lo que se refiere a cómo las diferentes reformas temáticas les ayudarán a lograr crecimiento, y mejorar la gobernanza pública.

15. El plazo de ejecución del proyecto no permitió incorporar mucha información sobre cómo están progresando los diferentes ministerios y agencias en la implementación de la reforma CORA. Por consiguiente, los hallazgos y conclusiones de este informe tendrán que ser complementados y contrastados con la información de los avances de progreso que cada tres meses elabora la Oficina para la Ejecución de la Reforma de la Administración (OPERA).

RECOMENDACIONES: CREACIÓN DE UN ENTORNO PARA LA MEJORA CONTINUA

16. El paquete de reformas de la CORA es el resultado de un proceso riguroso de recolección de datos, diálogo entre profesionales y diagnóstico de las debilidades de las administraciones públicas de España. El paquete de reformas es sustancial, basado en evidencia empírica y consistente con el proceso general de reforma. El número de dimensiones de gestión pública incluido en la reforma de la CORA (p. ej. gobierno electrónico, relaciones de gobernanza multinivel, mejora regulatoria, reformas presupuestarias, etc.), junto con las iniciativas paralelas en áreas como estabilidad presupuestaria, transparencia o regeneración democrática, nos sitúan ante uno de los procesos más ambiciosos de reforma de la gobernanza en países de la OCDE. España no es el único país de la OCDE que está buscando nuevas fuentes de crecimiento, consolidación fiscal y competitividad, pero pocos países han articulado un plan de reforma de la administración pública tan amplio. Las recomendaciones del Informe OCDE cubren tanto los diferentes aspectos temáticos de la reforma CORA, como algunos aspectos transversales, con una mirada puesta en los retos de la implementación.

17. CORA dedica gran atención a las medidas sobre **estructura y racionalización administrativa**. Estas medidas, si bien ciertamente lograrán ahorros y racionalizarán la definición de políticas y la prestación de servicios, deben ser implementadas en el marco de una evaluación estratégica del conjunto del gobierno y de un horizonte de planificación a largo plazo. La consolidación administrativa y la reducción del tamaño de la administración pública deben tener en mente el papel que se desea para el Estado y sus administraciones en un espacio temporal amplio, más allá del escenario de la crisis.

18. En lo que respecta a la **simplificación administrativa y la mejora regulatoria**, CORA afronta con acierto las iniciativas de simplificación y las medidas dirigidas a racionalizar el inventario de regulaciones. Sería deseable en este ámbito que se revisaran y mejoraran los mecanismos para controlar el flujo de regulaciones y desarrollar una cultura de mejora regulatoria en todas las administraciones públicas.

19. Las medidas propuestas por CORA en lo referente a las **TIC y el gobierno electrónico** son particularmente relevantes, sobre todo a la luz del esfuerzo consistente y continuado realizado en España a lo largo de los años para impulsar una administración moderna y eficiente. En este ámbito será importante 1) cosechar el potencial no aprovechado de datos e información del gobierno para mejorar el desempeño, aumentar la confianza y fomentar el cambio cultural en la administración; 2) asegurar que las inversiones realizadas en servicios electrónicos sean aprovechadas; y 3) habilitar de manera prioritaria al nuevo Director de Información (CIO) y proporcionar la estructura de gobernanza que permita su actuación y garantice una coordinación más estrecha.

20. En materia de **finanzas públicas**, CORA propone diversas medidas como la introducción de una nueva técnica para presupuestar gastos corrientes en la administración central o la creación de una institución fiscal independiente. Estas políticas presupuestarias promoverán la transparencia y la eficiencia en la asignación de recursos públicos y ayudarán a restablecer la credibilidad de las finanzas públicas y a reforzar su sostenibilidad en el largo plazo. Para incrementar la efectividad del gobierno en la reducción de desequilibrios presupuestarios, se podrían integrar revisiones del gasto en el ciclo presupuestario y extenderlas a los gobiernos sub-nacionales.

21. CORA aborda diversas reformas de importancia en el ámbito de la **contratación pública**, en concreto: el uso del Sistema de Contratación Centralizada Estatal por parte de los gobiernos regionales; el

establecimiento de la Dirección General de Racionalización y Centralización de la Contratación como único organismo central de compras; y el estímulo a la participación de pequeñas y medianas empresas (Pymes) en la contratación pública.

22. Las medidas de CORA en materia de **empleo público** apuntan en la dirección correcta. Sería deseable integrar estas medidas aún más en un sistema de gestión estratégica de RR.HH. basado en un marco de competencias común vinculado a un sistema eficaz de medición de desempeño organizativo.

23. CORA dedica gran atención a los aspectos de **gobernanza multinivel**. En este ámbito es deseable inspirarse por buenas prácticas de otros países de la OCDE que podrían ser útiles para mejorar los órganos de cooperación entre los diferentes niveles de gobierno, como se sugiere en el informe de la CORA.

24. La **transparencia** es un aspecto importante en las reformas de la CORA y en otras iniciativas relacionadas, tales como la Ley de Estabilidad Presupuestaria y Sostenibilidad Financiera. El Plan de Regeneración Democrática (PRD), recientemente enviado a las Cortes que, en consonancia con buenas prácticas internacionales, incluye entre sus objetivos: *i*) las actividades financieras y económicas de los partidos políticos; *ii*) el ejercicio de cargos públicos; y *iii*) medidas penales y procedimentales para combatir la corrupción. La Ley de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno, ha generado grandes expectativas, tanto nacional como internacionalmente. Algunas de las disposiciones de ésta última pueden ser mejoradas durante su implementación para convertirla en un cimiento sólido para la institucionalización de la transparencia como un valor básico de la futura administración pública en España. Para ello hay una extensa experiencia comparada que podría beneficiar notablemente a España. La implementación de la Ley puede ofrecer oportunidades adicionales para avanzar hacia un modelo de gobierno abierto y participativo, en consonancia con sus referencias acertadas a los datos abiertos.

25. A pesar del amplio alcance de la CORA, se podrían considerar algunos pasos adicionales para explotar todo el potencial y las sinergias entre esta reforma y el resto de iniciativas del Gobierno. Más allá de la complementariedad legal de las iniciativas, el desafío real es vincularlas en la práctica y en su implementación, para así lograr resultados sólidos, contruidos sobre las fortalezas de las diferentes iniciativas. Las recomendaciones que siguen deben entenderse en el contexto del conjunto de reformas que ya están en curso, y que complementan la agenda de la CORA y la hacen mucho más integral, tales como el desarrollo de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público de 2007; la Ley 11/2007 sobre acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos; la Ley 22/2009 que regula el sistema de financiación de las Comunidades Autónomas (CCAA), y la Ley Orgánica 2/2012 de estabilidad presupuestaria y sostenibilidad financiera; la Ley Orgánica 6/2013 de creación de la Autoridad Independiente de Responsabilidad Fiscal (AIRF); el Plan de Regeneración Democrática (que incluye entre otras cuestiones el Borrador de Ley orgánica para el control de la actividad económica y financiera de los partidos políticos); la Ley 19/2013 de Transparencia, Acceso a la Información y Buen Gobierno; la Ley 20/2013 de unidad de mercado; la Ley 14/2013 de Apoyo al Emprendimiento y la Internacionalización; la Ley 27/2013 de Racionalización y Sostenibilidad de la Administración Local; y el borrador del Estatuto del Directivo Público Profesional de la Administración General del Estado.

Desarrollar a través del diálogo una visión consensuada de la reforma a largo plazo, incluyendo a todas las partes interesadas

- La buena gobernanza requiere gobiernos con una perspectiva de futuro y una visión estratégica clara que vaya más allá de las acciones inmediatas y del contexto actual. Para ello, es necesario un diálogo permanente con los actores interesados en la reforma.

- Uno de los mayores retos para el avance de la reforma CORA es lograr el apoyo de las CCAA. Es evidente que no hay reforma estratégica en el ámbito de la gobernanza pública en España que pueda lograrse con éxito sin el concurso, participación y liderazgo de las CCAA. Diversas CCAA han desarrollado sus propias agendas de reforma que son consistentes con los objetivos de la CORA. El diálogo ha sido también útil para lograr soluciones alternativas a algunas de las duplicidades señaladas por CORA. Esta situación demuestra que el desacuerdo sobre alguno de los aspectos específicos de CORA no debe bloquear necesariamente el espíritu de las reformas CORA, en tanto el diálogo y el intercambio se mantenga.
- El diálogo y la construcción de consensos siguen siendo percibidos como insuficientes por parte de algunos actores, a pesar de los esfuerzos de la administración española para divulgar y hacer consultas sobre las propuestas de la CORA. El diálogo debe continuar durante el proceso de implementación, y también para fines de evaluación. El diálogo puede contribuir al reforzamiento de prioridades y a una mejor comunicación de los “triumfos” obtenidos por la reforma. El diálogo que sostiene la Oficina para la Ejecución de la Reforma de la Administración (OPERA) con las CCAA y la puerta abierta para que las partes interesadas continúen dando retroalimentación son pasos en la dirección correcta. Por ende, el desarrollo de una estrategia de comunicación y participación sólida debe garantizar que todos los socios potenciales estén al tanto de los desarrollos, en todas las esferas de gobierno, creando oportunidades para participar y dar retroalimentación. Este ejercicio es en sí mismo una estrategia para promover la continuidad de las reformas.
- Un enfoque consensual e incluyente, también en su dimensión política, es igualmente necesario. Para ello, deben enfatizarse los rasgos de CORA basados en la evidencia empírica y en su naturaleza técnica.
- En el futuro más inmediato, será importante disminuir el enfoque clasificatorio que deriva de las cuatro subcomisiones de CORA, estableciendo conexiones entre las diferentes áreas abordadas por la reforma. De hecho, estas se edifican unas sobre otras, creando sinergias y complementariedades que contribuyen a maximizar los impactos. La estrecha colaboración y diálogo interministerial que es consustancial a CORA debe, en este sentido, mantenerse e incluso reforzarse en todos los niveles.
- El paquete de reformas de la CORA no debe ser considerado como un ejercicio por una única vez, sino como un primer y crítico paso para sentar los cimientos de la mejora continua, de manera que las iniciativas de reforma de la administración pública estén vinculadas y guiadas por objetivos estratégicos a medio y a largo plazo para la economía de España. El gobierno español debe centrarse en optimizar el papel de la Administración General del Estado de manera permanente, incorporando una revisión sistemática de la misión del propio gobierno y de sus programas de gasto para asegurar su eficacia y eficiencia.

Priorizar y apoyar las reformas de la agenda de la CORA que más puedan contribuir a la mejora continua

- El paquete de las reformas de la CORA, si bien es integral, corre el riesgo de no tener un conjunto claro de prioridades y una idea de la mejor secuencia para su implementación. En principio, no hay impedimentos para avanzar simultáneamente en todas las medidas de la CORA, puesto que su implementación está descentralizada y cada una dispone de su propio cronograma de implementación. Sin embargo, su grado de dificultad varía considerablemente, y las experiencias internacionales sugieren que el apoyo político se debilita con el paso del tiempo, lo que exige una concentración de recursos y liderazgo político en los aspectos y momentos clave de la reforma. Esto es importante dado que el impacto de las diferentes iniciativas puede ser priorizado y sería extremadamente difícil, si no imposible, avanzar en las 217 propuestas al mismo tiempo y al mismo ritmo. La priorización también

es necesaria para hacer el mejor uso de los recursos políticos, financieros y humanos y para concentrarlos en aquellas reformas que ofrecen el mejor balance coste-beneficio.

- La reforma dispone de mecanismos bien establecidos para informar de avances, principalmente OPERA. Incrementar capacidad a sus funciones de vigilancia y monitoreo, asegurando por ejemplo un número adecuado de personal y una estructura organizativa sólida, podría apoyar la efectividad de los esfuerzos de implementación. Además, una revisión periódica de los hitos y de los logros por terceros externos (por ejemplo la OCDE, centros de estudio o expertos independientes) podría aportar consejos objetivos y permitir al gobierno y a su liderazgo priorizar e impulsar medidas correctivas.
- El liderazgo de OPERA ha avanzado de un modo más comprensivo de lo que inicialmente sugería su norma de creación. Este hecho es muy positivo. Por ejemplo, los cauces de diálogo establecidos con todos los ministerios, y más recientemente, con las CCAA para apoyar sus agendas de reforma y documentar su progreso son útiles y necesarios. En todo caso, existe todavía margen para ampliar el mandato de OPERA, en particular, para incluir en sus actividades el análisis del impacto de las reformas (*outcomes*), además del estricto monitoreo del cumplimiento de las medidas (*outputs*).
- Si bien algunas iniciativas tienen un impacto que se concentra en el corto plazo (por ejemplo, suprimir una agencia específica y transferir sus funciones a otra); otras representan cambios más estructurales en la forma en la que las administraciones públicas realizan sus actividades cotidianas y ofrecen mecanismos poderosos para la mejora continua. Dichas reformas, algunas de las cuales no son estrictamente medidas CORA, deben tener prioridad sobre otras más limitadas y requerirán de un respaldo político significativo. En particular, es el caso de las incluidas en Ley para la Unidad de Mercado, la Ley de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno, la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público, la implementación de un sistema para medir la productividad y la eficiencia, la revisión normativa, la centralización de las actividades de contratación, y la Ley Orgánica de Estabilidad Presupuestaria y Sostenibilidad Financiera.

Ajustar y completar la agenda de reforma para explotar las sinergias en su totalidad

- Este documento plantea la necesidad de complementar diferentes reformas temáticas con otras iniciativas que fortalecerían la gobernanza pública, incluyendo la capacidad estratégica del gobierno para convertirse en un factor positivo para superar los efectos de la crisis financiera.
- Un enfoque de conjunto del gobierno requiere de una coordinación y comunicación mejoradas, quebrando la tendencia de las organizaciones burocráticas a la fragmentación y falta de integración. La estrategia de implementación de la CORA está ganando influencia y obteniendo resultados palpables en un corto lapso de tiempo, incluso en áreas que antes de la CORA estaban en una situación de relativo estancamiento, como las iniciativas dirigidas a la evaluación de desempeño y a la gestión estratégica de los recursos humanos (RR.HH.) emprendidas en el Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas (MINHAP), las cuales han sido considerablemente revitalizadas. El rápido desarrollo de las medidas de RR.HH. de la CORA, integradas dentro de una estrategia completa de gestión de RR.HH. es clave para el éxito de todo el proceso.
- La evaluación debe convertirse en un elemento clave para ajustar la reforma con el paso del tiempo. Las diferentes instituciones que están haciendo ejercicios de evaluación (entre otras, OPERA, la Agencia de Evaluación y Calidad de los Servicios Públicos – AEVAL, la Autoridad Independiente de Responsabilidad Fiscal – AIRF) deben trabajar conjuntamente para edificar sobre sus fortalezas y encontrar complementariedades de manera que su trabajo sea útil para dirigir la reforma de la administración pública y desarrollar una cultura de evaluación del conjunto del gobierno que garantice, entre otras cosas, que aquella integre mediciones de corto plazo basadas en resultados

dentro de evaluaciones de desempeño de más largo plazo basadas en impacto, que vinculen el desempeño de las reformas con el logro de los resultados estratégicos del gobierno para el país.

- En este sentido, OPERA podría recibir el mandato de trabajar de manera permanente con el Ministerio de la Presidencia, el MINHAP, los órganos de auditoría y control, AEVAL, y la Dirección General del Función Pública para aunar herramientas de evaluación de desempeño de todo el gobierno. Este ejercicio sentaría las bases para la definición e implementación de un marco integral de conjunto del gobierno que vincule el gasto, el desempeño de los empleados públicos y los resultados de las políticas de manera conjunta dentro de horizontes de planeación a corto, mediano y largo plazo. En línea con buenas prácticas internacionales, este sistema permitiría comunicar transparentemente mediante informes periódicos cómo las actividades del gobierno están logrando resultados estratégicos para España y sus ciudadanos.
- Un elemento clave que precisa constante atención es el institucional. Un marco institucional inadecuado entorpecería las posibilidades de éxito de la reforma y la volvería fácilmente reversible. Si bien la base institucional de la reforma puede enfocarse en fines a corto plazo (por ejemplo ahorros de costes, reducción de tamaño), también debe servir como medio para lograr resultados de largo plazo para el país, basados en una visión estratégica de su crecimiento, incluyendo un marco para el rol del gobierno en su implementación. Las instituciones sólidas requieren del respaldo político adecuado, recursos suficientes para cumplir sus misiones, y una distribución clara de los poderes y las responsabilidades, junto con un marco de gobernanza. Este principio parece ser más limitado en algunas áreas (por ejemplo, en lo concerniente a las funciones de vigilancia reglamentaria, o en el papel del Consejo de Transparencia y Buen Gobierno – cuya puesta en marcha podría reforzar su papel más allá de los establecido en la ley de creación), mientras que en otros casos se ha avanzado de manera más determinada (el establecimiento del CIO).
- La administración española debe ser consciente de los posibles obstáculos inherentes a todo proceso de reforma y mitigar los riesgos potenciales que podrían poner trabas a la reforma, como la falta de cooperación de actores clave, la fatiga de la reforma o recursos insuficientes. Como argumenta el informe de la OCDE *Making Reform Happen: Lessons from OECD Countries* (Posibilitar la reforma: lecciones de países de la OCDE) (2010b), la reforma exitosa habitualmente requiere de varios intentos. En el curso de la implementación de CORA puede ser necesario realizar concesiones a grupos perjudicados por la reforma, mejorando sus perspectivas, sin menoscabar por ello la esencia de ésta. Puede ser posible hacer compensaciones más amplias en el marco de reformas complementarias de tal manera que se puedan asignar tanto costes como beneficios más equitativamente.

Hacer que la tecnología y la información trabajen para la reforma

- La CORA reconoce la importancia estratégica de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) como un poderoso habilitador de la reforma. Las TIC pueden maximizar el impacto y el alcance de otras iniciativas, tales como aquellas relacionadas con la transparencia y la mejora regulatoria. En efecto, la tecnología puede ser una herramienta efectiva para corregir la fragmentación administrativa y superar una situación de iniciativas atomizadas a través de la circulación de la información: centralizando infraestructuras, plataformas y aplicaciones comunes; y permitiendo actualizaciones y comunicaciones en tiempo real en todo el gobierno y en sus interacciones con los ciudadanos y las empresas.
- El gobierno español debe asegurarse que todas las medidas encaminadas a producir, recolectar y usar datos nuevos para evaluar el progreso y el desempeño de la reforma sean administradas coherentemente y vinculadas, y que se conviertan en prácticas permanentes para apoyar un cambio sostenible en la cultura administrativa. Para este fin, el gobierno podría contemplar la adopción de una

“Estrategia de Gestión de Datos e Información de Gobierno”. Esto favorecería la alineación de las iniciativas y la consistencia con las reformas en curso.

- Asegurar la adopción de servicios de TIC por parte de un alto número de ciudadanos, empresas y niveles locales de gobierno será esencial para cosechar los beneficios de las inversiones realizadas. Esto requerirá de capacitación, desarrollo de habilidades y un plan de comunicaciones sobre las nuevas oportunidades disponibles. Además, para incrementar la adopción de los servicios, tanto dentro como fuera de la administración, el gobierno podría contemplar establecer como obligatorio el uso de algunos servicios digitales. Por ejemplo, en algunas entidades más avanzadas, tales como la Agencia Estatal de la Administración Tributaria (AEAT), se usan infraestructuras comunes y el uso es obligatorio. Sería útil hacer un repaso de qué condiciones han permitido establecer este carácter obligatorio para extender la experiencia a otros sectores clave (por ejemplo seguridad social, administración del tráfico) y maximizar las inversiones hechas hasta ahora.

Institucionalizar la transparencia como instrumento clave para la reforma

- Un buen escrutinio apoya el buen gobierno. La transparencia se asocia en la CORA particularmente con la calidad y accesibilidad de la información requerida para garantizar disciplina presupuestaria. Además, la transparencia se contempla en reformas complementarias, dado que es un elemento importante del Plan de Regeneración Democrática (PRD) y un objetivo autónomo de la Ley de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno. Tomadas en conjunto, estas iniciativas representan un paso clave hacia el reconocimiento de la transparencia como un elemento importante y necesario de la reforma de la administración pública. Sin embargo, a pesar de su complementariedad y capacidad de reforzamiento mutuo, estas reformas no han sido tratadas hasta ahora como parte de un paquete único e integral. A medida que se avanza, el gobierno de España debe asegurar la coordinación estratégica de estas reformas y las unidades e instituciones responsables de su implementación, para maximizar su potencial y garantizar consistencia.
- La transparencia debe convertirse en un principio rector que apunte las diferentes iniciativas de reforma, desde la gestión financiera y el diseño reglamentario hasta la gestión de RR.HH. y las relaciones multinivel (incluyendo transferencias). La transparencia tiene el potencial de fijar nuevos incentivos para que los funcionarios públicos desempeñen sus deberes y administren presupuestos sabiendo que están continuamente bajo escrutinio ciudadano. En efecto, la transparencia es un elemento esencial para prevenir la corrupción y promover la integridad en la gestión pública. Esto es crítico para recuperar la confianza de la población española en las instituciones, disminuida durante la crisis. Además, la transparencia interactúa fuertemente y maximiza el efecto de otras reformas, tales como aquellas relacionadas con la gestión financiera y la mejor regulación.
- Es importante tener presente que la mejora de la transparencia en la administración pública a menudo requiere de un cambio cultural, el cual necesita de una orientación clara, apoyo constante e incentivos adecuados para convertirse en realidad. La experiencia comparada ilustra la imperiosa necesidad de identificar los atributos de la información divulgada. Hay que brindar orientación, capacidad y criterios informados para garantizar que la información completa, objetiva, confiable, relevante y fácil de entender sea puesta a disposición y sea utilizable por las partes interesadas para diferentes propósitos, desde pedir rendición de cuentas a los gobiernos hasta participar proactivamente en la discusión de políticas públicas.
- Será necesario contar con prácticas institucionales adecuadas que legitimen los esfuerzos del gobierno, promuevan la viabilidad y sostenibilidad de las reformas, y logren el cambio cultural necesario. Para estos fines, el gobierno español debe aprovechar al máximo el proceso de implementación progresiva establecido en la Ley de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno, usando

este tiempo para invertir en el desarrollo de capacidades, fijar estándares, estimar necesidades y hacer pruebas. Ello debe ser acompañado de un esfuerzo para identificar y desarrollar sinergias de implementación con los componentes relevantes de la reforma CORA, de modo que se dé forma a un paquete de reforma de la transparencia coherente, unificado y complementario.

- El paquete de reforma anunciado por el gobierno bajo la denominación de Paquete de Regeneración Democrática es particularmente importante. El PRD es tanto el reconocimiento del déficit de confianza existente en España, como un plan ambicioso para abordarlo a los más altos niveles de toma de decisiones, incluyendo asuntos tales como el financiamiento de los partidos políticos, el ejercicio de los cargos públicos, y reformas penales y procedimentales para combatir aún más la corrupción. La implementación plena de estas reformas, más allá de la legislación, es esperada por los ciudadanos. Sus resultados contribuirían sin duda a dar un ejemplo de acción política decidida para proteger y fortalecer los cimientos del sistema democrático.
- Otras áreas de alto riesgo en la intersección entre el ámbito público y privado tendrán que ser abordadas para consolidar un marco integral y efectivo de integridad en España, en particular los grupos de presión, la protección a los denunciantes y los riesgos pre y post empleo público. Una serie de instrumentos de la OCDE y otras instancias pueden orientar a quienes toman las decisiones para abordar estos asuntos críticos: la Recomendación de 2010 de la OCDE sobre Principios para la Transparencia y la Integridad de los Grupos de Presión [*2010 OECD Recommendation on Principles for Transparency and Integrity in Lobbying*]; el informe de 2010 de la OCDE sobre Post-Emplejo Público: Buenas Prácticas para Prevenir Conflictos de Interés [*Post-Public Employment: Good Practices for Preventing Conflict of Interest*], o el Plan de Acción Anti-corrupción del G20: Protección de Denunciantes [*G20 Anti-corruption Action Plan: Protection of Whistleblowers*]).
- Estas medidas podrían fortalecerse y complementarse aún más con un mandato y unas capacidades renovadas de los mecanismos de control externo e interno, pasando de auditorías orientadas por *inputs / outputs* a auditorías orientadas a resultados (outcomes) para, en términos amplios, promover la integridad, mejorar la transparencia y combatir la corrupción de manera más proactiva, siguiendo el camino de países como Chile, Italia o los Estados Unidos.

Desarrollar una agenda complementaria sobre reforma presupuestaria

- Aunque la agenda de reforma en España no pretende abordar el conjunto del proceso presupuestario, ofrece oportunidades adicionales para reconciliar la sostenibilidad fiscal, la eficacia del gobierno y la transparencia fiscal. El presupuesto es un arma poderosa para la gestión pública y debe ser utilizada con determinación para apoyar el proceso de reforma. Las propuestas siguientes pueden contribuir en esta dirección:
- Consolidar la elaboración de presupuestos de arriba hacia abajo (*top / down*) haciendo que el marco de gasto sea más predecible y comunicándolo en una etapa temprana del proceso presupuestario, estableciendo criterios para definir los techos de gasto por sector y desarrollando facultades para asignar recursos dentro de dichos techos.
- Fortalecer la credibilidad de los marcos financieros plurianuales (MFPA) usándolos para predecir limitaciones de espacio fiscal y dar lugar a decisiones tempranas, integrando aún más el análisis de riesgos y complementando los MFPA a mediano plazo con las proyecciones fiscales a largo plazo.
- Asegurar un buen inicio de la AIRF como una institución totalmente transparente, con vínculos que vayan más allá de la rama ejecutiva y un marco de evaluación de sus actividades. Dado que los

informes de la AIRF serán expedidos bajo el principio de “cumpla o explique”, debe llevarse un registro de las respuestas dadas a cada informe.

- Incorporar la generación de espacio fiscal en el proceso de presupuesto mediante el establecimiento de revisiones en profundidad del gasto como entrada regular; desarrollar el uso de parámetros de referencia como práctica estándar (más allá de los capítulos 2 y 6 del presupuesto); revisar y mejorar los esquemas de evaluación de desempeño / auditoría para aumentar su volumen, relevancia y oportunidad; e incluir en la documentación presupuestaria, información sobre el desempeño de los programas presupuestarios.
- Desarrollar prácticas robustas de elaboración de presupuestos en el nivel sub-nacional mediante la creación de incentivos para que los gobiernos regionales y locales cumplan sus metas fiscales; compartir sistemas, metodologías y datos entre los distintos niveles de gobierno; fortalecer las redes de altos funcionarios de presupuesto; y desarrollar una relación de trabajo de los gobiernos sub-nacionales con las entidades independientes que apoyan la gestión de las finanzas públicas.

Desarrollar el diálogo, la cooperación y el compromiso multinivel

- Dado que las CCAA están entre los principales actores de la reforma y son claves para garantizar una implementación efectiva (por ejemplo, en los casos de la Ley de Unidad de Mercado o para incorporar la transparencia como principio básico de las administraciones públicas), se debe buscar y fortalecer el diálogo multinivel continuamente. Durante las misiones de campo de la OCDE y en la encuesta aplicada a las CCAA, ha quedado claro, como lo reconoce la CORA, que varias conferencias sectoriales no están operando en todo su potencial. Estas necesitan convertirse en organismos para un intercambio real entre niveles de gobierno sobre temas importantes. Una frecuencia mínima de reuniones, un mecanismo más formal para la definición de agendas y una secretaría permanente también podrían renovar su papel. Idealmente, podrían servir como plataforma para acordar una agenda común que promueva la productividad y el crecimiento, tal como lo hizo el Consejo de Gobiernos Australianos (*Council of Australian Governments - COAG*).
- Lograr un acuerdo total sobre las reformas de la CORA y una agenda más amplia entre niveles de gobierno puede ser difícil, si no imposible. Sin embargo, la Administración General del Estado debe asegurarse de que los desacuerdos sobre asuntos específicos, que algunas CCAA consideran como trabas a su autonomía, no impidan la implementación de mayor parte de las iniciativas relativamente libres de controversias. En este sentido, sería legítimo que la AGE lograra acuerdos que reconocieran algunas preocupaciones reiteradas por ciertas CCAA, con el fin de lograr compromisos razonables, pero sin renunciar a reformas de alto impacto.
- Las relaciones multinivel deben combinar instrumentos normativos obligatorios con la persuasión y la oferta de incentivos que beneficien los acuerdos. Las plataformas de diálogo multinivel deben convertirse en foros que permitan el surgimiento de líderes de la reforma, de divulgación de éxitos y de aprendizaje por los pares, así como de intercambio de buenas prácticas para superar los desafíos comunes. Esta dinámica sentaría argumentos sólidos para demostrar que la reforma no solo es posible, sino también deseable. De igual forma, debe procurarse la cooperación horizontal entre las CCAA de manera que puedan encontrar posiciones compartidas en negociaciones con el gobierno central y facilitar la coordinación vertical.

Ajustar instituciones y procesos para obtener retroalimentación periódica

- Es precisa la existencia de instituciones efectivas para orientar y hacer seguimiento de la implementación. Dado que la reforma es un proceso dinámico, es esencial retroalimentarlo

periódicamente para hacer ajustes y corregir errores, de modo que se garantice su éxito a largo plazo. Como se mencionó antes, por un lado, el diálogo y las consultas con actores clave deben ser permanentes para permitir el flujo continuo de retroalimentación; por otra parte, la evaluación de las políticas públicas debe ser institucionalizada e intensificada. Instituciones como OPERA, AEVAL, la Intervención General de la Administración del Estado (IGAE) o el Tribunal de Cuentas, entre otras, deben ser fortalecidas para este fin, ajustando sus métodos operativos para aumentar sus capacidades y permitir cierta flexibilidad para adaptarse a los ajustes institucionales requeridos por la CORA.

- Si el gobierno no se unifica en torno a una estrategia de reforma integrada, envía mensajes confusos y los oponentes pueden explotar las divisiones o desconexiones entre los componentes de la reforma, ésta se pone en peligro. La experiencia de la OCDE sugiere que un fuerte liderazgo político desde el centro de gobierno logra a menudo gestar consensos y construir alianzas entre actores clave en toda la administración, más allá de garantizar el cumplimiento de las medidas. Por lo tanto, debe mantenerse un liderazgo político fuerte y de alto nivel para garantizar y mantener la participación y el respaldo de partes interesadas clave para las reformas de la CORA.
- El liderazgo también debe inspirar la cooperación entre los actores clave del gobierno, con una estrategia de comunicación sólida centrada en un número reducido de objetivos estratégicos a ser logrados a mediano y a largo plazo, dirigida tanto internamente a todos los niveles de la administración, como externamente al público en general. Por lo tanto, las instituciones del centro de gobierno (CdG) deben definir roles y responsabilidades claras para facilitar la coordinación y evitar déficits de comunicación entre ministerios. Además, el monitoreo del desempeño del conjunto del gobierno puede ayudar a las instituciones del CdG a dirigir la reforma de manera efectiva y a corregir el rumbo oportunamente cuando sea requerido.

Continuar asociando a los ciudadanos en el proceso de reforma

- El paquete de reformas en marcha es un esfuerzo destacado del Gobierno español para recuperar la confianza de sus ciudadanos, la cual ha mostrado una tendencia a la baja durante los años de la crisis económica. Éste es un asunto que puede tener consecuencias en el futuro. Con carácter general, los bajos niveles de confianza en el Gobierno pueden disminuir los ingresos del Estado, menoscabar el estado de derecho, y poner en riesgo la justicia social. Se deben hacer esfuerzos para incrementar explícitamente la confianza social y reforzar la confianza en la capacidad de las administraciones públicas para impulsar y sostener el cambio en beneficio de los intereses públicos. La reforma administrativa es necesaria para abordar esa falta de confianza, pero no es suficiente. Un enfoque integral de gobernanza debe anticiparse, asociando a los ciudadanos a las funciones gubernamentales, consultarles sobre asuntos importantes en materia de políticas y servicios públicos, y comunicar sus decisiones efectivamente. Un enfoque de este tipo ayudaría al gobierno a identificar tendencias sociales y problemas futuros potenciales, de manera que las políticas de hoy se anticipen y ofrezcan remedios para los problemas del futuro. Como se ha mencionado a lo largo de este Informe, el vínculo estratégico entre las reformas de la CORA, la implementación de la Ley de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno, y el Paquete de Regeneración Democrática es una oportunidad única para mejorar los marcos de gobernanza en España.
- En esta línea de ideas, el capítulo sobre mejora regulatoria recomienda, en el ámbito de la producción normativa, revisar y estandarizar las prácticas de consulta mediante la expedición de directrices con requisitos específicos sobre cuándo deben realizarse, su duración, alcance, metodologías, procedimientos y la retroalimentación de los participantes.
- Involucrar a los ciudadanos es mucho más que simple retórica, se trata de un requisito para concretar los beneficios de la reforma. Las tecnologías y plataformas tecnológicas emergentes (por ejemplo las

redes sociales) ofrecen nuevas oportunidades para fortalecer las consultas, pero estos canales habilitados por las TIC no tendrán un fuerte impacto si los ciudadanos no los usan en sus interacciones con las administraciones públicas. La experiencia muestra que para facilitar la adopción por los ciudadanos de nuevos canales de servicio, es preciso introducir modificaciones que hagan los procesos internos más eficientes. De igual forma, el derecho de acceso a la información del gobierno debe ser socializado, de manera que los ciudadanos hagan uso de él y ejerzan control sobre la administración pública. Estos procesos toman sin lugar a dudas algún tiempo, pero ciertamente puede volverse un incentivo fuerte para impulsar la integridad y la eficacia en el servicio público.

BIBLIOGRAFÍA

- Comisión para la Reforma de las Administraciones Públicas (CORA) (2013), “Informe de la Comisión para la Reforma de las Administraciones Públicas”, Gobierno de España, Madrid, www.seap.minhap.gob.es/dms/es/areas/reforma_aapp/INFORME-LIBRO/INFORME%20LIBRO.PDF.
- OCDE (2013), *Poland: Implementing Strategic-State Capability*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264201811-en>.
- OCDE (2012a), *OECD Public Governance Reviews: France: An International Perspective on the General Review of Public Policies*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264167612-en>.
- OCDE (2012b), *OECD Public Governance Reviews: Greece 2011*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris.
- OCDE (2012c), *The Public Sector Salary System in Slovenia*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264167551-en>.
- G20 (2011), *G20 Anti-corruption Action Plan: Protection of Whistleblowers*, <http://www.oecd.org/g20/topics/anti-corruption/48972967.pdf>
- OCDE (2011), *Estonia: Towards a Single Government Approach*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264104860-en>.
- OCDE (2010a), *Finland: Working Together to Sustain Success*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264086081-en>.
- OCDE (2010b), *Making Reform Happen: Lessons from OECD Countries*, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264086296-en>.
- OCDE (2010c), *Post-Public Employment: Good Practices for Preventing Conflict of Interest*, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264056701-en>
- OCDE (2010d), *Recommendation of the Council on Principles for Transparency and Integrity in Lobbying*, C(2010)16, OECD, Paris, 18 February, <http://acts.oecd.org/Instruments/ShowInstrumentView.aspx?InstrumentID=256&InstrumentPID=%20250>.

-
1. Informe de la CORA, página 36.
 2. Encuesta Mundial Gallup, Indicador “Confianza en el Gobierno Nacional”. Porcentaje que respondió “Sí” a la siguiente pregunta: en este país, ¿confía usted en el gobierno nacional?

Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública

ESPAÑA

DE LA REFORMA ADMINISTRATIVA A LA MEJORA CONTINUA

RESUMEN EJECUTIVO