

ESPAÑA: DE LA REFORMA
DE LA ADMINISTRACIÓN A LA MEJORA CONTINUA

INFORME DE LA OCDE SOBRE
GOBERNANZA PÚBLICA EN ESPAÑA

ESPAÑA: DE LA REFORMA DE LA ADMINISTRACIÓN A LA MEJORA CONTINUA

INFORME DE LA OCDE SOBRE
GOBERNANZA PÚBLICA EN ESPAÑA

Traducción* de
Jorge Tuñón Navarro



FIIAPP
COOPERACIÓN ESPAÑOLA



INAP

* La calidad de la traducción española y su coherencia con el texto original es responsabilidad del Instituto Nacional de Administración Pública. Si se diera cualquier discrepancia entre el original y la traducción, solo se considerará válido el texto original.

INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.
ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO
ECONÓMICOS (OCDE)

MADRID, 2014

Colección: ESTUDIOS Y DOCUMENTOS

FICHA CATALOGRÁFICA DEL
CENTRO DE PUBLICACIONES DEL INAP

[Spain, from administrative reform to continuous improvement.
Español]

ESPAÑA, de la reforma de la administración a la mejora continua [Texto impreso] : informe de la OCDE sobre gobernanza pública en España / traducción de Jorge Tuñón Navarro. – 1ª ed. – Madrid : Instituto Nacional de Administración Pública : Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), 2014. – 437 p. : gráf. ; 24 cm. – (Estudios y documentos)

Traducción de: Spain, from administrative reform to continuous improvement. – Incluye referencias bibliográficas. – Anexo
ISBN 978-84-7351-370-8. – NIPO 635-14-023-7

I. España-Administración-Reforma. I. Tuñón Navarro, Jorge, trad. II. Instituto Nacional de Administración Pública (España). III. Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos. IV. Serie

35(460).078.3

Primera edición: Septiembre, 2014

Catálogo general de publicaciones oficiales:

<http://publicacionesoficiales.boe.es>

Esta obra se publica bajo la responsabilidad de la Secretaría General de la OCDE. Las opiniones expresadas y los argumentos empleados en ella no reflejan necesariamente las opiniones oficiales de la Organización o de los gobiernos de sus países miembros.

Este documento y cualquier mapa incluido en el mismo no prejuzga el estatus o la soberanía sobre cualquiera de los territorios, ni la delimitación de fronteras internacionales o los nombres de ninguno de los territorios, ciudades o zonas.

Los datos estadísticos relativos a Israel han sido suministrados por y bajo la responsabilidad de las autoridades israelíes competentes. El uso de estos datos por la OCDE no prejuzga la situación de los Altos del Golán, de Jerusalén Este y de los asentamientos israelíes en Cisjordania, en los términos del derecho internacional.

Originalmente publicado por la OCDE en inglés con el título:

Spain: from administrative reform to continuous improvement

© 2013, Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), Paris.

© 2014 Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) para esta edición en español.

Edita:

INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

www.inap.es

ISBN: 978-84-7351-370-8

NIPO: 635-14-023-7

Depósito Legal: M 21647-2014

Preimpresión: Composiciones RALI, S.A.

Impresión: Ulzama

En esta publicación se ha utilizado papel reciclado libre de cloro de acuerdo con los criterios medioambientales de la contratación pública.

PREFACIO

La reforma de la administración pública resulta prioritaria dentro de la agenda política española. Para alcanzar los objetivos señalados por el Gobierno, se estableció la Comisión para la Reforma de la Administración Pública (CORA), al objeto de mejorar la eficiencia de las administraciones públicas, aumentar la calidad de los servicios proporcionados tanto a ciudadanos como a empresas y hacer a las administraciones públicas más responsables y transparentes.

Más que centrarse en los recortes del gasto o en la reducción del sector público en un clima de severas restricciones presupuestarias, la reforma de la CORA pretende incrementar la calidad de las instituciones públicas a largo plazo. Está siendo implementada en paralelo a un conjunto de medidas complementarias en las áreas de las finanzas públicas, las políticas regulatorias multinivel, la gobernanza local, la transparencia y el acceso a la información, así como el Paquete sobre la Regeneración Democrática en la Lucha contra la Corrupción.

Este *Informe de la OCDE sobre Gobernanza Pública en España* ha sido elaborado a petición de las autoridades españolas. Proporciona recomendaciones para hacer ajustes e implementar las reformas a la luz de las mejores prácticas internacionales y de los estándares de la OCDE; además, aporta pistas para otros países en busca de la mejora de su gobernanza pública y de sus instituciones.

El mensaje clave del presente informe apunta a la necesidad de mantener una vinculación estratégica y sinergias entre las diferentes reformas. Para ello, se ha dispuesto una unidad de implementación *ad hoc* bajo el liderazgo directo de la Vicepresidencia del Gobierno que informa al Consejo de Ministros, además de una intensa colaboración interministerial. Todo se dirige a reforzar el corazón del Gobierno, y fortalecer tanto los mecanismos de coordinación como el liderazgo.

Asimismo, un conjunto de reformas de tal magnitud requiere enfoques inclusivos para movilizar a todos los actores relevantes, incluyendo a los ciudadanos y a los niveles de gobierno subestatales. España está muy avanzada en mecanis-

mos de Gobierno Electrónico y puede profundizar en la dirección de la involucración ciudadana a través de enfoques participativos. Un aspecto fundamental de la reforma de la CORA tiene que ver con el funcionamiento del Estado autonómico, centrándose en un conjunto de medidas para mejorar su desempeño, como la revitalización de las conferencias sectoriales y la eliminación de algunas duplicidades innecesarias. A este respecto, el Informe de la OCDE apunta a una convergencia de perspectivas y estrategias entre los diferentes niveles de administración para responder a las demandas de los ciudadanos y a los requisitos de la economía.

El *Informe de la OCDE sobre Gobernanza Pública en España* supone una importante contribución al debate global acerca de cómo construir instituciones públicas que sean efectivas, eficientes y responsables, y que puedan fomentar la actividad económica y la competitividad. La OCDE agradece el esfuerzo de España por reformar su administración pública y confía en que la completa implementación de los mismos puede acarrear una mejora en la vida de todos los españoles.

Sinceramente,



Ángel Gurría

PRÓLOGO A LA EDICIÓN ESPAÑOLA

Uno de los retos que el Gobierno de España asumió en diciembre de 2011 fue el de acometer una profunda reforma de la Administración española. Desde su concepción, este proyecto persiguió poner la Administración al servicio de los ciudadanos, y convertirla en uno de los motores que, junto con otras reformas emprendidas, nuestro país necesitaba para volver al crecimiento económico.

Para el Gobierno y para todos los que emprendimos ese reto, es motivo de orgullo ver cómo la OCDE ha constatado que la que se está llevando a cabo en España es una transformación integral del sector público, que atañe no solo a su estructura, tamaño y procedimientos, sino a su propia cultura y funcionamiento.

Se trata de una reforma estructural que engloba políticas como la estabilidad presupuestaria, la gestión de los recursos humanos, la mejora de la coordinación interadministrativa, el uso de las nuevas tecnologías, la unidad de mercado o la transparencia y la regeneración democrática. Una transformación iniciada ya al inicio de la Legislatura y que el informe de la Comisión para la Reforma de las Administraciones Públicas (CORA) ha venido a completar y sistematizar.

El trabajo de la OCDE sobre la reforma administrativa es exhaustivo y tiene un enfoque estratégico. Analiza los avances realizados y plantea, a la vista de las experiencias vividas en otros países, las ventajas, inconvenientes y retos de las iniciativas adoptadas en España.

El informe destaca el impulso político al más alto nivel que la iniciativa ha recibido desde su adopción. Hoy, quiero reiterar la decidida implicación del Gobierno con esta reforma, y la garantía de que en ningún momento decaerá el empuje que hasta ahora ha caracterizado nuestra labor.

Al igual que sucede con otras medidas estructurales adoptadas por el Gobierno, desde el principio consideramos que, más allá del impulso reformista, la renovación administrativa constituía una obligación frente a los ciudadanos, que reclaman menos trabas, más facilidades en su relación con la Administración, y mejores servicios. Los españoles demandan más información, más control y

mejores prácticas, y están convencidos de que las Administraciones pueden funcionar mejor, y hacerlo ahorrando costes.

A ello se encamina esta reforma, cuya ejecución avanza de forma inexorable.

Si algo hemos aprendido de las experiencias vividas en otros países y reflejadas en sus valiosos documentos por la OCDE es que estos procesos son abiertos y continuos, no solo en su ejecución sino también en su evaluación y desarrollo. Y eso significa que la reforma no debe ser estática, sino que debe actualizarse permanentemente para acompañar a la sociedad a la que sirve. Lo señala el propio título del informe de la OCDE: la de España no es una reforma administrativa sino un proceso de mejora continuo.

Quiero agradecer a la OCDE el rigor de su trabajo y el esfuerzo desplegado para examinar y evaluar una de las reformas más profundas que se está emprendiendo en España. Sus recomendaciones nos permitirán adoptar nuevas iniciativas, mejorar las existentes y asegurar la ejecución eficaz de todo el proyecto.

En España tenemos una Administración extraordinaria, que con el esfuerzo y la demostrada profesionalidad de los empleados y funcionarios públicos y la inestimable colaboración de la OCDE puede definitivamente convertirse en un motor de crecimiento y un poderoso aliado de los ciudadanos y las empresas españolas.

Muchas gracias.

Soraya Sáenz de Santamaría

Vicepresidenta del Gobierno de España

AGRADECIMIENTOS

Este informe ha sido preparado por la Dirección de Gobernanza Pública y Desarrollo Territorial (GOV) de la OCDE dirigida por Rolf Alter. Forma parte de una serie de informes sobre Gobernanza Pública desarrollados por la división de Colaboración e Informes sobre Gobernanza, bajo la dirección de Martin Forst. La misión de la Dirección GOV es ayudar a los gobiernos, en todos sus niveles, a diseñar e implementar políticas estratégicas, basadas en las evidencias e innovaciones, que sirvan para fortalecer la gobernanza pública, responder eficientemente a los diversos y perturbadores desafíos económicos, sociales y ambientales, y cumplir con sus obligaciones respecto a la ciudadanía. El proceso de revisión fue lanzado el 15 de julio de 2013 en Madrid por la vicepresidenta del Gobierno de España, Soraya Sáenz de Santamaría, y el secretario general de la OCDE, Ángel Gurría. Ambos presentaron las conclusiones del informe junto con el ministro de Hacienda y Administraciones Públicas, Cristóbal Montoro, en Madrid, el primero de abril de 2014. El informe fue debatido y aprobado por el Comité de Gobernanza Pública de la OCDE en su 49.^a sesión celebrada los días 1 y 2 de abril de 2014 en Madrid.

El Informe sobre Gobernanza Pública de España ha sido elaborado bajo la supervisión estratégica de Mario Marcel, quien redactó el capítulo sobre Finanzas Públicas y orientó las recomendaciones de políticas del conjunto del texto. El proceso de revisión y redacción fue dirigido por Carlos Conde, quien proporcionó amplios comentarios al conjunto de los capítulos, armonizó el texto y coordinó la recogida de datos, así como las misiones de investigación. Jacobo Pastor García Villarreal brindó soporte estratégico y consejo para la redacción, edición y armonización de todos los capítulos, y redactó las recomendaciones. Silvia Losada intervino en el proceso de recogida de datos, supervisó la precisión de la información factual y proporcionó borradores preliminares del capítulo 1 y diversas secciones del capítulo 8. El capítulo 1 fue preparado por Carlos Conde y Jacobo Pastor García Villarreal. Adam Ostry y Rudiger Ahrend prepararon las secciones sobre racionalización administrativa y gobernanza multinivel incluidas en el capítulo 2. El capítulo 3 fue redactado por Jacobo Pastor García Villarreal. Bárbara Ubaldi redactó el capítulo 4 sobre TIC y gobierno digital.

Emma Cantera estuvo a cargo de la redacción de la sección sobre licitación pública en el capítulo 5. Daniel Gerson redactó el capítulo 6 sobre la gestión de recursos humanos. Paloma Baena y Emma Cantera desarrollaron el capítulo 7 sobre transparencia e integridad. Jacobo Pastor García Villarreal redactó el capítulo 8, con excepción de las secciones sobre la gestión de resultados, preparadas por Adam Ostry con el apoyo de Silvia Losada. Jacobo Arturo Rivera Pérez gestionó el cuestionario en las Comunidades Autónomas y analizó sus resultados.

Natalia Nolan Flecha colaboró en el proceso de recogida de datos y de la organización de las misiones de investigación factual. Jennifer Allain preparó el manuscrito para su publicación. El apoyo administrativo fue proporcionado por Katarzyna Weil.

Este informe se ha beneficiado de los sabios consejos de los revisores por pares de los países miembros de la OCDE.

- Canadá: Roger Scott-Douglas, secretario auxiliar sobre Prioridades y Planificación en el Consejo de Hacienda del Secretariado de Canadá.
- Dinamarca: Lars Frelle-Petersen, director general de la Agencia Danesa para la Digitalización, Ministerio de Hacienda.
- Francia: Charles-Henri Montin, consejero del Ministerio de Economía, Hacienda e Industria de Francia.

El proceso de revisión fue lanzado en el marco de un seminario internacional celebrado en Madrid el 15 de julio de 2013, que contribuyó al debate sobre la visión estratégica de la CORA según las buenas prácticas internacionales. Los expertos internacionales intervinientes del evento incluyeron a:

- Roger Scott-Douglas, secretario auxiliar sobre Prioridades y Planificación en el Consejo de Hacienda del Secretariado de Canadá.
- Paul Reid, director de Programas, Reforma y Cumplimiento del Servicio Público, Ministerio de Gasto Público y Reformas de Irlanda.
- Charles-Henri Montin, consejero del Ministerio de Economía, Hacienda e Industria de Francia.
- Sarah Fox, directora de Equipo, Comisión y Licitación del Gobierno Local, Ministerio de Comunidades y Gobierno Local, Reino Unido.
- Aleš Pecka, consejero, Ministerio de Industria y Comercio de la República Checa.
- Benjamin Zasche, Ministerio de Economía y Tecnología, Alemania.

El equipo de trabajo quiere agradecer la significativa contribución realizada por sus interlocutores dentro de la Administración española, en particular don Jaime Pérez Renovales, subsecretario del Ministerio de la Presidencia y presidente de la CORA; doña Pilar Platero, subsecretaria del Ministerio de Hacienda

y Administraciones Públicas y vicepresidenta de la CORA. Los presidentes de las subcomisiones de la CORA: Marta Crespo Calzada (Subcomisión de Simplificación Administrativa); María Ester Arizmendi Gutiérrez (Subcomisión de Simplificación Administrativa), Irene Domínguez-Alcahud Martín Peña (Subcomisión de Gestión de Servicios y Medios Comunes), y Juan Ignacio Romero Sánchez (Subcomisión de Administración Institucional). Angelina Trigo, directora de la Oficina para la Ejecución de la Reforma de la Administración (OPE-RA), proporcionó apoyo general al proceso de revisión y ayuda efectiva en el de verificación de datos. La organización de las misiones de investigación fue apoyada por Víctor Laquidáin, jefe del equipo en la Subsecretaría del Ministerio de la Presidencia. Las misiones de investigación contaron con la contribución de numerosos funcionarios españoles de diferentes ministerios y agencias, así como de instituciones independientes como el Defensor del Pueblo o el Tribunal de Cuentas. El equipo de revisión por pares tuvo la oportunidad de debatir extensamente con representantes sindicales de los empleados públicos (UGT, CCOO, FEDECA, CSI-F), asociaciones empresariales (ATA), así como con un panel de expertos académicos. Queremos agradecer la colaboración de la Secretaría de Estado de Relaciones con las Cortes en relación con las reformas referentes al área de Transparencia y Lucha contra la Corrupción, y de la Dirección General de Presupuestos del Ministerio de Hacienda y Administración Pública, en relación con las medidas referentes a la Estabilidad Presupuestaria y Sostenibilidad Financiera. El equipo de revisión por pares se reunió con las Comunidades de Aragón, Galicia y La Rioja. Se envió una encuesta sobre las Comunidades Autónomas a los consejeros de Presidencia de cada una de las 17 Comunidades Autónomas y de las dos Ciudades Autónomas de Ceuta y Melilla. La Secretaría de la OCDE recibió las respuestas correspondientes a Aragón, Asturias, Islas Canarias, Castilla y León, Castilla-La Mancha, Cataluña, Galicia, Murcia, País Vasco y Comunidad Valenciana. La OCDE expresa su gratitud a todos los interlocutores españoles por la calidad de los debates, la riqueza y el interés de la información proporcionada para este informe.

El Informe sobre Gobernanza Pública en España ha sido financiado por la Fundación Internacional e Iberoamericana para la Administración y las Políticas Públicas (FIIAPP).

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Acrónimos y abreviaturas	25
Resumen ejecutivo	31
Recomendaciones: creando un entorno para la mejora continua	35
Capítulo 1. El contexto del desarrollo del Estado en España.	49
La rápida transformación del Estado español	49
El estado de gobernanza y la Administración pública	56
Enfocándose en las instituciones: el énfasis en gobernanza dentro del paquete de reformas español	82
Bibliografía	85
Capítulo 2. Simplificación administrativa y gobernanza multinivel .	89
Estructura administrativa y reformas de simplificación	89
Reformas de la gobernanza multinivel	107
Bibliografía	136
Capítulo 3. La mejora regulatoria como instrumento para incrementar la productividad española	139
Las iniciativas de la CORA concernientes a la Mejor Regulación y la Simplificación Administrativa	141
Antecedentes y diagnóstico	147
Oportunidades de mejora	152
Bibliografía	177
Capítulo 4. Fortaleciendo el gobierno digital para una Administración pública más estratégica en España	181
Gobierno digital en España	183

El papel transversal de las TIC para el cumplimiento de la reforma de la administración pública	186
Transformar la gestión de las TIC en un instrumento estratégico	188
Fortaleciendo la coordinación multinivel	193
Una administración más sencilla para el usuario: simplificando el acceso y mejorando la provisión de servicios	195
Servicios compartidos: incrementando la racionalización y la consolidación	206
Acciones recomendadas	209
Bibliografía	213
Capítulo 5. Uso y movilización de recursos: el manejo de las finanzas públicas y la licitación pública en España	215
Gestión de las finanzas públicas	215
Reformas sobre adquisición pública (licitación) en España	247
Bibliografía	272
Capítulo 6. El desarrollo de un sistema de gestión de recursos humanos flexible y sostenible	277
El servicio público español de hoy	278
Logrando los retos a corto plazo en recursos humanos del informe de la CORA: reducciones sostenibles de puestos de trabajo y reformas administrativas	281
Insertando consideraciones de gestión de recursos humanos en las reformas administrativas	285
Centrándose en el largo plazo: capacitación para gestionar el desempeño desde los altos cargos hacia abajo	289
Conclusiones y recomendaciones	311
Bibliografía	313
Capítulo 7. Fortaleciendo la transparencia y cimentando la confianza pública en el Gobierno en España	315
Transparencia en la reforma de la Administración pública española	320
Transparencia en reformas complementarias	323
Confianza, integridad y regeneración democrática	336
Conclusiones y recomendaciones	360
Bibliografía	362
Capítulo 8. La implementación de la reforma en gobernanza en España: desafíos y oportunidades	365
Fortaleciendo la rendición de cuentas y la evaluación de resultados	366
Asegurar la consistencia del paquete de reformas	383
El equilibrio entre eficiencia y eficacia	389

La promoción del compromiso colectivo como soporte de las reformas	393
Lograr una reforma sostenible a largo plazo	417
Bibliografía	431

Anexo Tabla de referencias cruzadas: el informe de la CORA y el informe de la OCDE	433
---	------------

Tablas

Tabla 1.1. Gasto público en Educación, Sanidad y Protección Social	54
Tabla 1.2. Balance del conjunto del Gobierno para 2012 y objetivos del periodo 2013-2016	67
Tabla 1.3. Población, desempleo y PIB per cápita por Comunidad Autónoma	73
Tabla 3.1. Indicadores de apertura de negocios en la Unión Europea	148
Tabla 3.2. Hitos clave en el desarrollo de las políticas de mejor regulación en España.	150
Tabla 3.3. Técnicas de simplificación aplicadas a las iniciativas de la CORA	164
Tabla 5.1. Pérdida de margen de acción fiscal como porcentaje del gasto primario (excluidas las pensiones).	219
Tabla 5.2. Distribución económica del gasto estatal en España.	225
Tabla 5.3. Mecanismos de creación de un espacio fiscal más allá del marco del presupuesto anual	238
Tabla 5.4. Información utilizada por los gobiernos regionales en España para la preparación de sus presupuestos	245
Tabla 5.5. Enfoques en curso para la promoción del acceso de las pequeñas y medianas empresas a las licitaciones públicas en el Gobierno central	261
Tabla 5.6. Funcionalidades de los sistemas de licitación electrónica .	264
Tabla 7.1. Transparencia de las reformas de la CORA y las iniciativas relacionadas	320
Tabla 7.2. Amplitud de las leyes de libertad de información del Gobierno central, 2010	326
Tabla 7.3. Divulgación de intereses particulares seleccionados y disponibilidad pública de la información divulgada	347
Tabla 7.4. Acciones para la creación de conciencia sobre la divulgación del interés privado	349
Tabla 7.5. Divulgación de intereses privados seleccionados y disponibilidad pública de la información revelada para vacantes de riesgo	354

Tabla 8.1.	Eficacia del defensor del pueblo estatal <i>vis-à-vis</i> el defensor del pueblo de las CC. AA.	388
Tabla 8.2.	Horizontes de análisis: necesidades de las decisiones estratégicas a través de la planificación periódica	404
Tabla 8.3.	Los principales agentes de la CORA en el proceso de toma de decisiones	408
Tabla 8.4.	Evaluación general de las reformas de la CORA	429

Figuras

Figura 1.1.	Gasto final de consumo del Gobierno central, 1970-2011 .	50
Figura 1.2.	Cambio en los ingresos y gastos subnacionales, 1995-2009	51
Figura 1.3.	Empleo en el sector público en España, 1985-2010	52
Figura 1.4.	Distribución de empleados públicos por nivel de Gobierno	52
Figura 1.5.	Índice de Envejecimiento	54
Figura 1.6.	Total de entradas de población extranjera en España, 1985-2012	55
Figura 1.7.	Tasa de participación de las mujeres en la fuerza laboral/ mano de obra	56
Figura 1.8.	Proporción de mujeres parlamentarias y de cuotas legales de género, 2002 y 2012	57
Figura 1.9.	Proporción de mujeres ministras, 2005 y 2012	57
Figura 1.10.	Remuneración anual en la Administración central, 2011 ..	62
Figura 1.11.	España, balanzas fiscales y deuda bruta del conjunto del Gobierno, 1995-2012	66
Figura 1.12.	Composición de la consolidación fiscal	68
Figura 1.13.	Distribución del PIB por Comunidades Autónomas en España	73
Figura 1.14.	Distribución de la población por Comunidades Autónomas en España	74
Figura 1.15.	Producto Interior Bruto per cápita por Comunidad Autónoma en España	74
Figura 1.16.	Índice de Competitividad Regional en España	75
Figura 1.17.	Sentimiento de identificación nacional y regional entre la población de las Comunidades Autónomas en España . . .	76
Figura 1.18.	Confianza en el Gobierno nacional en España	77
Figura 1.19.	Percepciones políticas de la población española	78
Figura 1.20.	Deuda externa bruta	80
Figura 1.21.	Superávit (+) o déficit (-) del conjunto del Gobierno	81
Figura 1.22.	Tasa de desempleo	82
Figura 2.1.	Evolución del número de entidades públicas en el Gobierno central en España, por categoría	9

Figura 2.2.	Evolución del número de entidades públicas en los gobiernos subnacionales en España	99
Figura 2.3.	Evolución del número de entidades públicas en los gobiernos subestatales en España, por categoría	100
Figura 2.4.	Distribución del gasto del Gobierno general (a) e ingresos (b) según los niveles de Gobierno, 2001-2011	108
Figura 2.5.	Eficacia de las diferentes conferencias sectoriales para desarrollar iniciativas e implementar políticas	119
Figura 2.6.	Principales motivos de la ineficacia de las conferencias sectoriales	120
Figura 2.7.	Grado de duplicidades administrativas o institucionales entre las CC. AA. y el Gobierno central	133
Figura 2.8.	Evaluación por las Comunidades Autónomas de las competencias que pueden compartirse con el Gobierno central	134
Figura 3.1.	El ciclo de la gobernanza regulatoria	151
Figura 4.1.	El uso de internet para la interacción con las autoridades públicas (últimos 12 meses), 2012	185
Figura 4.2.	Gasto total en TIC en proporción al gasto del Gobierno central, 2011 o el último año disponible	207
Figura 5.1.	Evolución del empleo en España por nivel de Gobierno	217
Figura 5.2.	Evolución del empleo público en España	218
Figura 5.3.	Licitación del conjunto del Gobierno en relación con el PIB y al total del gasto gubernamental en 2011	249
Figura 5.4.	Proporción de las licitaciones del conjunto de la Administración por niveles de Gobierno, excluidos los fondos de la Seguridad Social en 2011	250
Figura 5.5.	Impacto de las medidas de austeridad en la licitación pública	251
Figura 5.6.	Número y valor de los avisos desarrollados a través de los acuerdos marco, junio de 2010	257
Figura 5.7.	Porcentaje de empresas que utilizaron métodos de licitación electrónica en 2012	265
Figura 5.8.	KONEPS	269
Figura 5.9.	Disponibilidad pública de información sobre licitación a nivel central, 2010	270
Figura 6.1.	Empleo en el conjunto de la Administración como porcentaje de la fuerza laboral, 2001 y 2011	279
Figura 6.2.	Cambio en el número de empleados de la Administración central, 2001 y 2011	280
Figura 6.3.	Utilización de prácticas estratégicas de GRH en el Gobierno central	286
Figura 6.4.	Tipos de modelos de procesos de selección utilizados en el Gobierno central	292

Figura 6.5.	Extensión del uso de la evaluación del desempeño en las decisiones sobre recursos humanos del Gobierno central .	297
Figura 6.6.	Uso de prácticas diferenciadas de gestión de recursos humanos para puestos de alta dirección	306
Figura 7.1.	Objetivos de los países de la OCDE para invertir en apertura e involucración ciudadana y elevados objetivos prioritarios en busca de un proceso de toma de decisiones abierto e inclusivo	316
Figura 7.2.	Confianza en el Gobierno central en España y en los países seleccionados	317
Figura 7.3.	Dinámica de confianza o ausencia de la misma tanto en el gobierno como en las autoridades locales/regionales de los países miembros de la OCDE y de la UE	318
Figura 7.4.	Confianza en el Gobierno y en la corrupción, 2012	338
Figura 7.5.	Confianza en el Gobierno y en los partidos políticos en los países europeos de la OCDE, 2013	339
Figura 7.6.	Financiación directa pública a los partidos políticos	340
Figura 7.7.	Prohibición de donaciones anónimas	341
Figure 7.8.	Países de la OCDE que utilizan herramientas de diagnóstico para medir el impacto de la política, reglas y procedimientos sobre conflictos de interés (por ejemplo, encuestas, datos estadísticos, análisis de coste-beneficio, etc.)	345
Figura 7.9.	Nivel de divulgación del interés privado y disponibilidad pública de la información	348
Figura 8.1.	Utilización del presupuesto por resultados por parte de los Gobiernos centrales, 2011	370
Figura 8.2.	Índice de Percepción de la Corrupción vs. PIB, 2012	387

Cuadros

Cuadro 1.1.	Nuevas medidas presupuestarias aplicadas desde 2012 . . .	69
Cuadro 2.1.	Resumen de la Reforma Municipal en España: Ley de Racionalización y Sostenibilidad de la Administración Local	116
Cuadro 2.2.	Principales mecanismos de coordinación vertical en países OCDE	121
Cuadro 2.3.	Integrando a los niveles inferiores de Gobierno en los procesos de consulta: los casos de Suecia y Suiza	122
Cuadro 2.4.	El Consejo de Gobiernos Australianos (COAG).	125
Cuadro 2.5.	Relaciones intergubernamentales y el papel de la Secretaría de la Conferencia Intergubernamental Canadiense (CICS)	127

Cuadro 2.6.	Fortaleciendo el papel de la coordinación interregional horizontal.	129
Cuadro 2.7.	Guía de la AEVAL sobre Racionalización y Eliminación de Duplicidades	130
Cuadro 3.1.	Política Regulatoria, Mejor Regulación y Simplificación Administrativa.	141
Cuadro 3.2.	Principios de consulta aplicados en Reino Unido	155
Cuadro 3.3.	Las Líneas Maestras de la <i>EIR</i> de 2010	156
Cuadro 3.4.	Buenas prácticas en el desarrollo de amplias revisiones del <i>stock</i> regulatorio	158
Cuadro 3.5.	Autorización de Empresa Móvil (Columbia Británica, Canadá)	163
Cuadro 3.6.	El Comité para la Mejor Regulación.	169
Cuadro 3.7.	La Comisión de Productividad Australiana	170
Cuadro 3.8.	El uso de incentivos financieros en Australia	173
Cuadro 3.9.	Evaluación comparativa del desempeño normativo a nivel subnacional en Australia	176
Cuadro 4.1.	La frontera del gobierno digital en Dinamarca: la expansión de su uso obligatorio	191
Cuadro 4.2.	Vinculando las agendas de transparencia y datos abiertos en México	204
Cuadro 5.1.	Esfuerzos previos de elaboración del presupuesto a coste cero en España.	223
Cuadro 5.2.	Sistema austriaco de elaboración del presupuesto desde arriba hacia abajo	226
Cuadro 5.3.	Presupuesto anual de la residencia de descanso del Gabinete sueco	229
Cuadro 5.4.	Estimaciones anticipadas australianas.	230
Cuadro 5.5.	Desarrollando nuevas instituciones fiscales independientes.	232
Cuadro 5.6.	Evaluación de programas y elaboración del presupuesto en Chile, Colombia y México	239
Cuadro 5.7.	Revisiones de gasto y elaboración del presupuesto basado en resultados en Reino Unido	242
Cuadro 5.8.	Consip (Italia)	253
Cuadro 5.9.	Acuerdos marco vinculantes	258
Cuadro 5.10.	Licitación electrónica para empresas locales y pequeñas y medianas empresas en Italia	260
Cuadro 5.11.	Licitación electrónica integrada: Corea y Chile	266
Cuadro 5.12.	Lanzamiento de una campaña de concienciación en Portugal	267
Cuadro 5.13.	El portal de transparencia del Instituto Mexicano del Seguro Social.	271
Cuadro 6.1.	Lecciones sobre experiencias de reestructuración de la población activa en otros países de la OCDE	283

Cuadro 6.2.	Cambios recientes en la gestión pública en Portugal	288
Cuadro 6.3.	Sistema de empleo público basado en la carrera vs. cargo .	291
Cuadro 6.4.	Reino Unido: Marco de Competencias de Cualidades Profesionales para el Gobierno	294
Cuadro 6.5.	El sistema francés de clasificaciones de trabajos: <i>Le répertoire interministériel des métiers de l'état</i> (RIME) . .	295
Cuadro 6.6.	Proyecto GEO	298
Cuadro 6.7.	El enfoque integrado francés para la mejora de la movilidad.	300
Cuadro 6.8.	Máster en Dirección Pública del Instituto de Estudios Fiscales	302
Cuadro 6.9.	Sistema de Alta Dirección Pública de Chile	304
Cuadro 6.10.	Reclutamiento de puestos de alta dirección en Bélgica, Francia e Irlanda	307
Cuadro 6.11.	El Marco de Responsabilidad de Gestión en Canadá	308
Cuadro 6.12.	Hoja de ruta para la implementación de la dirección de competencias	310
Cuadro 7.1.	Transparencia en las reformas propuestas por la CORA . .	319
Cuadro 7.2.	El derecho a la transparencia: estándares comunes europeos y la Ley Modelo de la OEA sobre Acceso a la Información Pública	328
Cuadro 7.3.	Ejemplos de órganos que proporcionan supervisión de las leyes de transparencia: Chile y los Estados Unidos	334
Cuadro 7.4.	Propuestas para una mejor monitorización y ejecución de la actividad financiera de los partidos políticos en el Plan de Regeneración Democrática.	342
Cuadro 7.5.	Estándares de comportamiento y cargo público en el Plan de Regeneración Democrática.	350
Cuadro 7.6.	Comité sobre Estándares en la Vida Pública, Reino Unido	352
Cuadro 7.7.	Gestión del conflicto de interés tras el empleo público: Marco de Buenas Prácticas	356
Cuadro 7.8.	Guía Internacional sobre la Criminalización de la Corrupción.	357
Cuadro 7.9.	Medidas penales y procesales anticorrupción en el Plan de Regeneración Democrática	359
Cuadro 8.1.	Auditoría, evaluación e inspección en el contexto del marco de control español.	368
Cuadro 8.2.	SINERGIA en Colombia.	382
Cuadro 8.3.	La revisión regulatoria del ejercicio de Base Cero en México.	390
Cuadro 8.4.	Características comunes en los procesos de reforma administrativa	393
Cuadro 8.5.	Fichas del proyecto preparadas para la OPERA	397
Cuadro 8.6.	Gobernanza de la Revisión General de las Políticas Públicas en Francia	398

Cuadro 8.7.	El proyecto «Compartir»: racionalización de la formación y los procesos de selección en el sector público	411
Cuadro 8.8.	¿Cómo puede el Gobierno fortalecer su relación con los ciudadanos?	414
Cuadro 8.9.	Ejemplos de las propuestas de la CORA que cambian procesos con base permanente	418
Cuadro 8.10.	Conocimiento de asuntos emergentes: predicción estratégica finlandesa	421
Cuadro 8.11.	Mecanismos efectivos para la evaluación <i>ex post</i> de las reformas: Francia.	424
Cuadro 8.12.	Comités y ciudadanos monitorizan la reforma en Canadá .	426