

# Administración 2032

Teclas para transformar

la Administración  
Pública española



Director  
Manuel Arenilla Sáez

Manuel Arenilla Sáez  
Miguel Anxo Bastos Boubeta  
Enrique Conejero Paz  
Juan Ignacio Criado Grande  
Eduardo Luis Giménez Fernández  
Ignacio Molina Álvarez de Cienfuegos  
José María Moreno Jiménez  
Ricardo Rivero Ortega

# ADMINISTRACIÓN 2032.

Teclas para transformar la  
Administración Pública española\*

Director

**Manuel Arenilla Sáez**



\* Este estudio contiene un análisis de los problemas más importantes a los que se enfrenta la Administración Pública española del siglo XXI y algunas de las principales actuaciones para transformarla

## CONTENIDO

### Capítulo I

#### LA INNOVACIÓN TRANSFORMADORA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

	17
1.1. La necesidad de fortalecer la democracia	18
1.2. Las crisis de la Administración	21
1.3. La futilidad de la Administración	23
1.3.1. La búsqueda del «para qué»	23
1.3.2. Principios y valores	24
1.3.3. El logro de la legitimidad institucional	25
1.3.4. Transformar la Administración es transformar la sociedad	25
1.4. La aplicación de la nueva gestión pública	26
1.4.1. La cultura como resistencia	26
1.4.2. El ciudadano como cliente vs. el ciudadano corresponsable del bien común	27
1.4.3. Los referentes del ciudadano	29
1.4.4. Las explicaciones culturales y organizativas del cambio	30
1.5. El Estado	32
1.5.1. El cuestionamiento y las fortalezas del Estado	32
1.5.2. La fortaleza del Estado y la generación de valor público por la sociedad	34



**Capítulo 4****TRANSPARENCIA, ACCESIBILIDAD Y RENDICIÓN DE CUENTAS . . . . . 91**

- 4.1. Transparencia . . . . . 92
- 4.2. Accesibilidad cognitiva . . . . . 93
- 4.3. Rendición de cuentas . . . . . 95
- 4.4. Tipos de rendición de cuentas . . . . . 97
- 4.5. Estado de la rendición de cuentas . . . . . 98
- 4.6. La medición de los costes de las Administraciones Públicas . . . . . 99
- 4.7. Propuestas de cambio . . . . . 101
- 4.8. Interacción con el Informe CORA . . . . . 103

**Capítulo 5****PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO . . . . . 105**

- 5.1. Actual sistema de procedimiento . . . . . 106
- 5.2. El entorno . . . . . 112
- 5.3. Elementos esenciales de cambio . . . . . 117
- 5.4. Interacción con el Informe CORA . . . . . 123

**Capítulo 6****MODELO ORGANIZATIVO . . . . . 125**

- 6.1. Estructura actual y reformas organizativas de la AGE y del Gobierno . . . . . 126
- 6.2. Nueva estructura . . . . . 131
- 6.3. Reformas organizativas relativas al diseño de las políticas públicas . . . . . 133
- 6.4. Reformas organizativas relativas a la implementación efectiva de las políticas públicas . . . . . 135
- 6.4. Interacción con el Informe CORA . . . . . 137

**Capítulo 7****GESTIÓN DE PERSONAS . . . . . 139**

- 7.1. Situación actual de la función pública . . . . . 140
- 7.2. Gestión de personas y responsabilidad del empleado público . . . . . 147
- 7.3. El Estatuto Básico del Empleado Público y la coordinación territorial . . . . . 150
- 7.4. Interacción con el Informe CORA . . . . . 152

**Capítulo 8****EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS . . . . . 155**

- 8.1. Evaluación de políticas públicas . . . . . 156
- 8.2. Planificación estratégica . . . . . 158
- 8.3. Medición de la gestión . . . . . 160
- 8.4. Interacción con el Informe CORA . . . . . 162

**Capítulo 9****NUEVAS FORMAS DE GESTIÓN BASADAS EN LAS TIC . . . . . 165**

- 9.1. Interoperabilidad . . . . . 166
- 9.2. Administraciones Públicas, transparencia, *open government* . . . . . 170
- 9.3. Administraciones Públicas, *big data* y *polycymodeling* . . . . . 173
- 9.4. Interacción con el Informe CORA . . . . . 176

**Capítulo 10****PARTICIPACIÓN CIUDADANA . . . . . 179**

- 10.1. Administraciones Públicas, ciudadanos y coproducción de servicios . . . . . 180
- 10.2. Administraciones Públicas y redes sociales . . . . . 183
- 10.3. Administraciones Públicas e innovación colaborativa . . . . . 186
- 10.4. Interacción con el Informe CORA . . . . . 188

**Capítulo 11****ORGANIZACIÓN TERRITORIAL . . . . . 191**

- 11.1. Dotar de una definición más precisa a los principios de lealtad institucional, cooperación y colaboración entre el Estado y las comunidades autónomas, y de estas entre sí. Establecer procedimientos adecuados para su realización . . . . . 192
- 11.2. La mejora de la eficacia de las conferencias sectoriales . . . . . 195
- 11.3. La evolución de la Conferencia de Presidentes . . . . . 197
- 11.4. Carteras comunes de servicios . . . . . 199
- 11.5. La transformación de la Comisión General de las Comunidades Autónomas . . . . . 200
- 11.6. Subvenciones y convenios del Estado con las comunidades autónomas . . . . . 201
- 11.7. Interacción con el Informe CORA . . . . . 207

**BIBLIOGRAFÍA . . . . . 211**

**ANEXO I.**

Teclas para mejorar la Administración Pública .....	225
Relación entre las teclas propuestas .....	295

**ANEXO II.**

Un informe participado: Expertos y líderes en diferentes sectores frente a la reforma de la Administración .....	297
--	-----

**ANEXO III.**

<b>Integración de las propuestas del Informe CORA en los grupos de propuesta de mejora del Informe GIAP 2032. ....</b>	<b>303</b>
--	------------

1. Desafección política .....	304
2. Provisión de bienes y servicios .....	305
3. Transparencia, accesibilidad y rendición de cuentas .....	314
4. Procedimiento administrativo .....	315
5. Modelo organizativo .....	318
6. Modelo de función pública .....	322
7. Evaluación de políticas públicas .....	323
8. Nuevas formas de gestión basadas en las TIC .....	325
9. Participación ciudadana .....	328
10. Organización territorial .....	329

**INFORME EJECUTIVO .....**

<b>1. Transformación y cambio en la Administración .....</b>	<b>332</b>
2. Desafección política .....	332
3. Provisión de bienes y servicios .....	333
4. Transparencia, accesibilidad y rendición de cuentas .....	334
5. Procedimiento administrativo .....	336
6. Modelo organizativo .....	337
7. Modelo de función pública .....	338
8. Evaluación de políticas públicas .....	339
9. Nuevas formas de gestión basadas en las TIC .....	340
10. Participación ciudadana .....	341
11. Organización territorial .....	342