

Informe de resultados del Grupo de Expertos

Estrategia de Transformación de la Administración Pública, Consenso por una Administración Abierta

Versión 3.0- 13/10/2025 – documento final tras consultas en el grupo.

INTRODUCCIÓN

El contexto social y económico consecuencia de la crisis de la COVID-19 condujo a Europa a la adopción de un mecanismo extraordinario de recuperación que se concretó en el Mecanismo de Recuperación y Resiliencia (MRR) y que, en España, se traducía en el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (PRTR). En dicho Plan, y sin perjuicio de otras, se recogía como política palanca transformadora una Administración del SXXI para dar respuesta a las necesidades actuales y contribuir a la transformación de la economía y la sociedad con una Administración pública que actúe como tractor de los cambios tecnológicos

A dichos efectos la modernización de las Administraciones públicas constituye una gran línea de actuación que se materializa en el Componente 11 del PRTR. Nos encontrábamos así en un contexto idóneo para plantear las reformas necesarias que contribuyen a convertir la Administración en agente facilitador e impulsor de la recuperación social y económica.

En dicho contexto, en abril de 2021 el Ministerio de Política Territorial y Función Pública constituía, en el INAP, el **Grupo de análisis y propuesta de reformas en la Administración Pública**. Este Grupo, presidido por la directora del INAP, Consuelo Sánchez Naranjo, actuando como secretario y coordinador, Luis Herrera Díaz-Aguado, asesor del INAP y se integraba, inicialmente, por las siguientes personas expertas:

- **Jordi Sevilla Segura**, exministro de AA PP y técnico comercial del Estado;
- **Elisenda Malaret García**, catedrática de Derecho Administrativo de la Universidad de Barcelona;
- **Carles Ramió Matas**, catedrático de Ciencia Política de la Universidad Pompeu Fabra;
- **Manuel Arenilla Sáez**, catedrático de Ciencia de la Administración de la Universidad Rey Juan Carlos;
- **Francisco Longo Martínez**, profesor en EsadeGov, Centro de Gobernanza Pública de Esade;
- **Concepción Campos Acuña**, directiva de Administración local;
- **Joan Mauri i Majós**, profesor de Derecho Administrativo de la Universidad de Barcelona;
- **M^a Teresa Gómez Condado**, administradora civil del Estado y directora general de CEOE Campus;
- **Juan Echániz Sans**, Comisionado de Proyectos Estratégicos en la Diputación de Barcelona;
- **Josefa Cantero Martínez**, profesora de Derecho Administrativo de la Universidad de Castilla-La Mancha.

Su objetivo era el de proponer para el debate recomendaciones de mejora que pudieran activarse en un breve tiempo, teniendo en cuenta la celeridad requerida por los cambios que empezaban a atisbar en el entorno pandémico y post pandémico, tanto fuera como dentro de la Administración. Dichas propuestas debían plasmarse en un Informe en el que se recogieran medidas prácticas y que pudieran adoptarse de forma ágil con alto impacto.

En dicha línea los trabajos de análisis y debate se materializaron en la elaboración del Informe (en adelante Informe 13 propuestas). Para la elaboración del informe se partía del reconocimiento del derecho de los ciudadanos y las ciudadanas a la buena Administración, reconocida como un derecho en el **artículo 41 de la Carta Europea de Derechos Fundamentales**, trascendente para todas las organizaciones porque es la que media entre sus objetivos y sus resultados. Porque la buena gestión pública nos permite obtener resultados que

se traducen en valor público, en impactos positivos para el bienestar y la felicidad de la sociedad y, en definitiva, en la garantía de los derechos y las libertades de la ciudadanía

Del mismo modo, se tuvo en cuenta en todo momento que la **innovación** debe ser un proceso permanente e indispensable para cualquier organización, pública o privada, que pretenda asegurar su legitimidad social. Y para garantizar una administración necesaria resulta consolidar un modelo de gestión orientado a la mejora continua y la excelencia. Y es que la innovación en las organizaciones públicas excelentes es continua, pero periódicamente los Gobiernos han de proponer e impulsar con visión estratégica y un fuerte liderazgo corporativo cambios de un alcance más estructural y sistémico

Es importante subrayar que el informe elaborado no se presentaba únicamente como una iniciativa departamental, sino que se enmarcaba en el PRTR aprobado por el Gobierno de España y cuya palanca IV, *Una Administración para el siglo XXI*, plantea una «modernización de la Administración para responder a las necesidades de la ciudadanía y la economía en todo el territorio».

El Informe 13 propuestas contempla una serie de medidas de reforma que podrían actuar de palanca para iniciar una transformación del modelo de gestión pública en el ámbito de la AGE. El propósito del informe no es el de impulsar el cambio mediante un extenso catálogo de medidas o proyectos, sino aportar un reducido número de propuestas con efectos multiplicadores en la innovación pública estatal para alcanzar una Administración del siglo XXI.

A dichos efectos, se optó por agrupar estas propuestas en tres ámbitos conexos pero diferenciados:

I.- Diseño institucional

II.- Organización y procesos

III. Empleo público.

Que se descomponen en las siguientes propuestas:

1. Adoptar el modelo de gestión de las agencias públicas estatales

Fortalecer la planificación y evaluación estratégica de los órganos superiores de los ministerios para trasladar el logro de sus objetivos a centros de gestión profesionales, empoderados y responsables

2. Gestionar por proyectos en el marco de los fondos europeos

Centrar la gestión pública en los objetivos y los resultados con una visión de integración sectorial y transversalidad, asumiendo la flexibilidad y variabilidad de la organización en función de aquellos

3. Profesionalización de la dirección pública

Diferenciar con claridad el espacio de dirección estratégica, propio del Gobierno y de configuración política, con el espacio de la dirección gerencial, de carácter profesional, estable y responsable

4. Articular un marco adecuado de colaboración público-privada

Facilitar alianzas con las empresas, las organizaciones sociales y la ciudadanía, aprovechando toda su energía, innovación y talento para conseguir objetivos compartidos

5. Evaluación de Programas y Políticas Públicas

Institucionalizar en la gerencia pública el aprendizaje y la innovación permanente mediante la evaluación sistemática de sus programas, políticas y servicios

6. Profesionalización de la contratación pública

Crear capacidades en la Administración para enfocar con eficacia, dominio e integridad la contratación pública como una estrategia de intervención social compleja

7. Gestión pública inteligente: la gobernanza del dato al servicio de las personas

Gestionar de forma inteligente las utilidades que proporcionan las nuevas tecnologías de la información y la comunicación para facilitar los resultados de los programas, políticas y servicios públicos y las relaciones con la ciudadanía

8. Simplificar la regulación

Mejorar la calidad y proporcionalidad de la función reguladora de la AE para mejorar la seguridad jurídica de la ciudadanía y las empresas, reducir los costes y las cargas que han de soportar para el emprendimiento social y empresarial y mejorar los resultados de las políticas públicas

9. Fortalecimiento del gobierno abierto e implantación de sistemas de integridad institucional

Reforzar los estándares de integridad, transparencia y participación ciudadana para mejorar la aceptación y la confianza social en las instituciones y la eficacia de la gestión pública

10. Un nuevo modelo de empleo público para una gestión pública eficaz y responsable

Adoptar un modelo realmente responsable y profesional de la gestión del empleo público que permita asegurar una respuesta ágil, eficiente y competente de la Administración a las necesidades sociales

11. Repensar la selección como proceso crítico y estratégico

Transformar los procesos selectivos para construir una Administración más competente, más orientada al servicio público y más representativa de la diversidad territorial, social y personal

12. Un modelo de carrera basado en cualificaciones profesionales

Alinear la formación y la carrera de las personas del empleo público en torno a cualificaciones profesionales relacionadas con las áreas funcionales de cada cuerpo y escala y sus itinerarios profesionales

13. Prevenir y corregir la alta temporalidad en el empleo público

Reconducir el empleo temporal en las AA PP a un uso razonable y adecuado a su finalidad

En **abril de 2024** el Grupo era nuevamente convocado por la Secretaría de Estado de Función Pública (SEFP) para presentar las líneas maestras de la Estrategia del Consenso para una Administración Abierta (en adelante, la Estrategia), cuyo documento marco fue objeto de consulta pública, con posterior desarrollo de la fase de participación en los grupos de trabajo que se articularon sobre los diferentes ejes temáticos, y en los que se integraron algunas de las personas integrantes del Grupo de trabajo.

En sesión del día **15 de julio de 2025**, una vez modificada formalmente la composición del Grupo con el director del INAP como secretario y la subsecretaria para la Transformación Digital y de la Función Pública como presidenta, la Secretaria de Estado de Función Pública, convocó nuevamente al grupo en el contexto de la inminente publicación de la Estrategia del Consenso, con la finalidad de ofrecer con mayor detalle los planteamientos estratégicos, enmarcados en la iniciativa Compact y el Plan de Transformación de la Administración Pública impulsado por el Ministerio para la Transformación Digital y la Función Pública (MTDFP).

En dicha sesión se dio cuenta del contenido básico de la Estrategia ‘Consenso por una Administración Abierta’, con la que pretende transformar la Administración en una

Administración de Altas Capacidades. La Estrategia se presenta como el resultado de un proceso participativo en el que se contó con más de 400 aportaciones del sector empresarial, interlocutores sociales, administraciones públicas, universidades y sociedad civil, la Estrategia incorpora, sobre 4 ejes, 18 proyectos que se desplegarán en sus fases de ideación, participación y prototipado a través del Laboratorio de Innovación Pública(INAP), el Laboratorio de participación HazLab y el Laboratorio tecnológico GobTechLab.

Tras la celebración de la misma, en la que, los miembros presentes (tanto en formato presencial como a distancia) realizaron unas primeras aportaciones a la misma, se solicitó del Grupo un examen en profundidad de la Estrategia con la finalidad de la elaboración del informe que se recoge a continuación.

El Informe comienza definiendo su objeto y alcance, necesario dada su limitación, así como con la valoración de unas consideraciones previas de carácter transversal que resultan convenientes para una adecuada comprensión. A continuación se realiza una aproximación a las propuestas a través de los 4 ejes en los que se articula desde su anclaje en el informe 13 propuestas, para finalizar con un apartado de conclusiones y aportaciones para el mejor despliegue de la Estrategia.

OBJETO Y ALCANCE DEL INFORME: REFLEXIONES PREVIAS

Este informe pretende analizar la “Estrategia del Consenso por una Administración Abierta”, con un alcance limitado, intentando realizar una breve aproximación de forma general desde una visión anclada en el informe “13 propuestas para reformar la Administración del Estado”. En el mismo, partiendo de los 4 ejes en los que se estructura y los 18 proyectos en los que se desagregan, identifica coincidencias y divergencias y recoge la opinión del Grupo de Expertos a partir del examen y análisis de la Estrategia, con el objetivo es ofrecer una lectura constructiva orientada a resultados y una base para priorizar acciones.

Con carácter previo a realizar una aproximación a la Estrategia a través de sus 4 ejes, resulta conveniente realizar una serie de reflexiones de carácter general sobre la misma:

Primera.- La Estrategia se articula sobre 4 ejes que se descomponen en 18 proyectos, pero debe puntualizarse que no todas las propuestas de la Estrategia tienen la misma relevancia lo mismo ni producen el mismo efecto en la experiencia ciudadana o en la eficiencia interna y, en consecuencia, deben abordarse desde diferentes enfoques. Podemos encontrar medidas de carácter fundacional (Sistema de Información Funcional, espacios de datos, identidad/representación, profesionalización de órganos de selección) cuyo impacto es estructural pero madura a medio plazo, y otra de carácter transaccional, más visible (fin de la cita previa obligatoria, omnicanalidad, navegación por hechos vitales, plantillas y checklists de Simplex) que pueden contribuir a generar confianza inmediata y una mayor tracción política-organizativa. Tratar todas por igual diluye el foco, dispersa recursos y alarga los tiempos de entrega. Por eso es clave graduar el peso de cada propuesta según impacto esperado, factibilidad y urgencia, vinculando cada línea a indicadores de resultado y a un responsable claro de las mismas.

La confianza es el indicador de éxito de la Estrategia y debe medirse de forma sistemática. Procede institucionalizar un índice piloto de confianza administrativa, con adhesión voluntaria y soporte metodológico, que facilitaría el aprendizaje comparado antes de su adopción general. Podría ser elaborado por el INAP con una metodología comparada y los datos del SIF, como indicador de país al nivel de la innovación o la competitividad.

Segunda.- La viabilidad real de la Estrategia exige incorporar desde el inicio a todo el ecosistema multinivel de la Administración, dada la organización territorial del Estado, es decir, Administración General del Estado, Comunidades Autónomas y Entidades locales, no solo por corresponsabilidad competencial, sino porque las relaciones del ciudadano con el sector público atraviesan continuamente fronteras administrativas. Las personas usuarias no distinguen si quien resuelve es el Estado, la Comunidad Autónoma o su Ayuntamiento: juzga por la calidad, la rapidez y la usabilidad. Por eso, medidas como la eliminación de la cita previa obligatoria, la atención omnicanal, la experiencia de usuario, la carpeta ciudadana o la simplificación de trámites solo generarán suficientes niveles de confianza si se comportan de forma homogénea y predecible en todo el territorio. La arquitectura debe ser común: estándares de datos e interoperabilidad, diseño centrado en la persona, y reglas compartidas de servicio

(SLAs, accesibilidad, lectura fácil) que permitan a cualquier administración formar parte del proyecto sin fricciones.

Tercera.- La consecuencia práctica de contar con 18 proyectos se traduce en la necesidad de abordar un despliegue selectivo y secuenciado por fases, centrado primero en lo que ofrece mayor impacto por unidad de esfuerzo (“quick wins” medibles en atención y simplificación), mientras se asegura el avance continuo de los habilitadores estructurales (datos/IA, selección y liderazgo, gobernanza multinivel). Este enfoque evita “proyectos isla”, una de las grandes deficiencias del modelo actual, ordena dependencias, y convierte la Estrategia en una cartera gestionada: cada trimestre se entregan mejoras visibles, se revisan métricas y se reequilibran prioridades. En suma, el despliegue de las medidas debería priorizar para impactar: decidir qué hacer primero, qué preparar en segundo plano y qué posponer sin perder de vista la arquitectura final del sistema.

Cuarta.- Los 18 proyectos de la Estrategia no son piezas independientes, sino que deben configurarse como un sistema interconectado con interdependencias fuertes que condicionan su viabilidad y su impacto: los habilitadores estructurales (SIF y espacios de datos, identidad y representación, gobernanza tecnológica, profesionalización de personas y órganos de selección) sostienen y hacen escalables los tractores de confianza (atención sin cita previa, omnicanalidad, Mi Carpeta Ciudadana, Simplex, participación y transparencia desde el diseño); a su vez, estos tractores permitirán generar trazabilidad e indicadores que alimentan la evaluación de políticas y la rendición de cuentas, cerrando el bucle de aprendizaje. Esta arquitectura implica secuenciación inteligente (primero lo que habilita, en paralelo “victorias tempranas” visibles), estándares comunes (datos, interoperabilidad, SLAs de servicio, accesibilidad), y gobernanza multinivel y asegurar experiencia homogénea en todo el territorio. Ignorar estas dependencias produciría cuellos de botella, duplicidades y costes hundidos; gestionarlas explícitamente convierte la Estrategia en un portafolio capaz de entregar resultados tempranos mientras consolida la arquitectura que garantiza su sostenibilidad a medio plazo.

Quinta.- Anclar el éxito de las medidas a normas con rango de ley introduciría fricciones que pueden ralentizar o bloquear la implementación (ciclos parlamentarios, mayorías inciertas, riesgo de enmiendas que desnaturalizan el diseño, impugnaciones y *vacatio legis*), generando

coste de oportunidad y parálisis por reforma. Por ello, la prioridad operativa debe situarse en proyectos que no requieren la aprobación de una norma con rango de ley: despliegues reglamentarios y organizativos (guías, instrucciones, estándares técnicos de interoperabilidad y datos), acuerdos sectoriales y convenios multinivel, plantillas/formatos tipo (Simplex, contratación y subvenciones), estándares SIF/espacios de datos, identidad y representación conforme a marcos europeos (eIDAS), y sandboxes con evaluación y escalado progresivo. Estas palancas permiten entregar valor temprano, reducir asimetrías entre administraciones y aprender haciendo, mientras, en paralelo y sin bloquear, se madura el eventual anclaje legislativo (ley de transformación de la Administración) cuando existan consensos y evidencia acumulada.

APROXIMACIÓN A LOS EJES DE LA ESTRATEGIA “CONSENSO POR UNA ADMINISTRACIÓN ABIERTA”

A continuación y de forma somera, se analizan los cuatro ejes en los que se articula la Estrategia, sin entrar en grado de detalle en todos los proyectos, en una primera aproximación, conectando su contenido con el Informe 13 propuestas, para posteriormente, realizar unas conclusiones y propuestas de mejora por parte del grupo.

Inversión en las capacidades del sector público	Políticas públicas informadas por la evidencia	A la ciudadanía, accesible y humanista	A la transparencia, participación pública y rendición de cuentas
01. Sistemas de IA y espacios de datos	06. Mapa de políticas públicas	09. Interconexión servicios de atención a la ciudadanía	14. Transparencia desde el diseño
02. Gestión previsional de recursos	07. Capacidades para las políticas públicas	10. Identidad digital europea	15. Nuevo Portal de la Transparencia de la Administración del Estado
03. Empleo público proactivo, innovador e inclusivo	08. Sistemas de ciencia para las políticas públicas y de participación ciudadana	11. Evolución de MICarpetaCiudadana	16. Mejora de la participación ciudadana en normas y planes
04. Liderazgo y función pública		12. Nuevo portal Administracion.Gob.es	17. Cultura de integridad
05. Mejores condiciones de trabajo mediante el diálogo social		13. SimplexESP	18. Mapa de la rendición de cuentas

Fuente: Consenso para una Administración Abierta

I.- INVERSIÓN EN LAS CAPACIDADES DEL SECTOR PÚBLICO

La tecnología, como elemento de carácter instrumental, adquiere un gran protagonismo para la tracción de la gran parte de los proyectos incluidos en la Estrategia, por lo que la apuesta por un diseño de un modelo de gobernanza del dato e IA se considera una buena decisión, en particular, en la descripción de lo que se denomina Sistema de Información Funcional (SIF). El SIF se presenta como un inventario de procesos conforme a la normativa vigente, integrable en el Espacio de Datos del Estado y en una plataforma soberana de IA, que permite puestos tipo, asignación de recursos y estándares regulatorios por clúster de procesos.

La tecnología no sustituye la transformación cultural. La Administración no se reforma por decreto ni por algoritmo. Conviene reforzar la formación ética y cultural de la dirección pública profesional para lograr un liderazgo transformador y el aprendizaje institucional. La Escuela de Alta Dirección del INAP es la adecuada para actuar como escuela de valores públicos, no solo de competencias técnicas.

El Informe 13 propuestas planteaba ya en su momento la necesidad de avanzar hacia una gestión pública inteligente y una gobernanza del dato orientada a resultados, con datos de calidad, reutilización y eliminación de barreras jurídicas para que los datos produzcan valor en políticas y servicios. En este sentido, dicha propuesta se ve aterrizada en la Estrategia, en cuanto concreta esta visión con sistemas de IA y espacios de datos conectados al SIF para curación de datos en origen, datos maestros de alto valor y analítica avanzada. Este eje se vincula con mapas de políticas públicas y carpeta/cartera ciudadana, el uso de IA/datos es un recurso fundamental para ordenar decisiones y recursos, promoviendo que España se posicione como un *early adopter* en el espacio administrativo europeo (ComPAct/eIDAS).

En este sentido resulta positivo el giro funcional sobre el que se sustenta la Estrategia, en cuanto pone el foco en la “fábrica” real de la Administración, es decir, procesos, datos, servicios y resultados, y no solo en cambios orgánicos o normativos de difícil tracción y mayor proyección en el tiempo. En este sentido, la IA y la analítica de datos pueden actuar como palancas para priorizar, estandarizar y asignar recursos allí donde aportan más valor público, haciendo medibles las decisiones (indicadores, cuadros de mando) y facilitando una rendición de cuentas comprensible.

El documento Consenso por una Administración Abierta constituye un avance significativo hacia una visión madura de la Administración como sistema de confianza pública basado en la evidencia, la integridad y la profesionalidad. Acierta al pasar de la invocación de la transparencia o de la digitalización a la construcción de una arquitectura institucional capaz de sostenerlas. Sitúa la apertura como método de gobierno, no como valor decorativo, y la rendición de cuentas como práctica inherente a la gestión, no como acto final de comunicación.

El principal desafío no es conceptual sino operativo: reside en asegurar la coherencia del sistema. No se trata de sumar programas, sino de garantizar que los datos, los procesos, la dirección pública profesional, la contratación y la evaluación funcionen como partes interdependientes de una misma estructura. Las reformas fracasan cuando se fragmentan o se subordinan a los tiempos políticos. Por ello conviene consolidar una infraestructura institucional estable que vertebre la transformación.

La Estrategia que aspira a crear una Administración de altas capacidades requiere gobernanza efectiva del cambio, control del ritmo de ejecución y alineamiento cultural. Para ello bastan pocas medidas bien precisadas, factibles con el marco vigente y coherentes entre sí.

El Eje 1 pone especial foco en la gestión de personas, a través del liderazgo, pero también a una nueva mirada al empleo público, con especial énfasis en los procesos de selección. En relación con el primer punto, el Informe 13 propuestas proponía separar la dirección estratégica (política) de la dirección gerencial profesional, estable y responsable, intentando avanzar hacia una Dirección Pública Profesional, pero también en adaptar los procesos selectivos a nuevos modelos del S XXI, en el que las competencias profesionales constituyen un elemento de mayor peso en la selección, siguiendo el camino de modelos comparados. En la Estrategia, la selección del capital humano y la incorporación del talento que se necesita para afrontar los retos de una Administración del S XXI se presenta como un proceso “crítico y estratégico”: pide transformar pruebas y calendarios para atraer el talento que la AGE necesita, con orientación a competencias y mayor agilidad sin menoscabo de legalidad y principios constitucionales. La meta es mejorar la profesionalización y legitimidad del empleo público y recuperar confianza social, así como asegurar una Dirección pública profesional que permita liderar los cambios y el proceso de transformación, desligada de los ciclos electorales. Esta línea se proyecta en el proyecto personas y liderazgo con nuevo modelo de selección por escuelas, competencias y perfiles tipo, evaluación por objetivos y retribución variable; alineado con los proyectos 3–4.

II.- POLÍTICAS PÚBLICAS INFORMADAS POR LA EVIDENCIA

El Informe 13 propuestas ponía de relieve la necesidad de institucionalizar la evaluación sistemática como aprendizaje e innovación permanentes, uno de los grandes déficits de la gestión pública actual, junto con su pareja, la falta de una sistemática en la planificación de las políticas públicas. En la Estrategia, el Eje II. Políticas públicas informadas por la evidencia persigue que las decisiones de gobierno dejen de apoyarse en intuiciones o inercias y pasen a sustentarse de forma sistemática en datos de calidad, métodos de evaluación y aprendizaje continuo. Su valor no aparece así como meramente técnico, sino que sube de rango a un valor claramente institucional, en cuanto puede ordenar la acción pública alrededor de objetivos verificables, reducir la arbitrariedad y permitiría explicar con trazabilidad qué funciona, para quién y a qué coste. Con ello, la planificación y la presupuestación ganan rigor, y la legitimidad de las políticas públicas podría anclarse en resultados observables y comparables.

Este enfoque ya fue anticipado por el Informe 13 propuestas, que reclamaba institucionalizar la evaluación como práctica ordinaria de gobierno y orientar la asignación de recursos a intervenciones con impacto demostrado.

Para que ese paradigma sea operativo, en la línea de lo ya apuntado en reflexiones previas, el eje exige una infraestructura de datos y gobernanza que conecte registros administrativos, garanticen interoperabilidad y habiliten analítica fiable (incluida IA auditada) con controles de calidad, seguridad y ética. Para contar con una evidencia útil debemos contar con procesos estables: diccionarios de datos comunes, trazabilidad desde el dato de origen, controles de acceso y mecanismos de pseudonimización.

Ahora bien, el enfoque de evidencia implica también cambio organizativo y cultural: equipos con competencias en evaluación, economía pública y ciencia de datos; dirección pública profesional que incorpore objetivos medibles y rendición por resultados; y rutinas de decisión que integren la evidencia en el tiempo adecuado (ex ante, en curso y ex post). La clave no es producir más informes, sino cerrar el ciclo de las políticas públicas: de la evidencia a la decisión, de la decisión a la implementación y de ahí de vuelta a la evidencia, con indicadores públicos y compromisos de mejora que permitan ajustar o, si procede, desinvertir en intervenciones de bajo impacto.

III.- A LA CIUDADANÍA, ACCESIBLE Y HUMANISTA

La confianza ciudadana es el capital político que habilita el resto de la transformación de la Administración: sin confianza, toda mejora técnica se percibe lejana o irrelevante. Por eso el énfasis en el despliegue debe situarse en medidas de atención que el ciudadano experimenta “a pie de ventanilla” y en su móvil: eliminar la cita previa obligatoria, garantizar omnicanalidad real (presencial, telefónica y digital), desplegar agentes digitales de apoyo y interconectar oficinas para que cualquier punto resuelva sin derivar. La navegación por hechos vitales y el uso de espacios de datos para precumplimentar solicitudes traducen la promesa de “administración proactiva” en trámites cortos, previsibles y comprensibles. Cuando además se aprovecha la capilaridad de Correos y se impulsa Mi Carpeta Ciudadana con identidad y representación seguras, el usuario deja de sentir que “cada administración es un mundo diferente” y empieza a reconocer un servicio público único que funciona.

Esa confianza no es un intangible y en coherencia con el eje II debe ser objeto de medición seguimiento y evaluación (ciclo PDCA). Cada medida de atención debe llevar asociados indicadores de resultado (tiempo de acceso, % de trámites sin cita, tasa de resolución en primer contacto, satisfacción/y abandonos), con cuadros de mando públicos que muestren la mejora sostenida. Este enfoque convierte las victorias tempranas en palancas de legitimidad para reformas más complejas (simplificación normativa con Simplex, despliegue del SIF, evaluación de políticas), y reduce resistencias internas porque evidencia beneficios rápidos y comparables entre unidades y territorios. Este enfoque se aprecia como la vía más directa y verificable para reconstruir confianza, sostener el cambio y alinear a todo el ecosistema multinivel alrededor de un objetivo que la ciudadanía entiende de inmediato: servicios fáciles, rápidos y predecibles.

En el Informe 13 propuestas, la preocupación por una atención ciudadana basada en la experiencia de usuario satisfactoria recorre los 3 bloques en los que se articulan las 13 propuestas. Como aterrizaje de dicha filosofía, en particular, de la propuesta 7 “Gestión pública inteligente: la gobernanza del dato al servicio de las personas) destaca el Proyecto Simplex, como palanca operativa que convierte la simplificación en hechos: rediseña trámites desde el dato, elimina trámites innecesarios y estandariza lo común para que cada unidad se concentre en lo que aporta valor. Su lógica es sencilla y potente: mapear el proceso, medir tiempos y

cargas, suprimir lo redundante, y reconstruir el flujo con reglas claras de interoperabilidad (una sola vez, precumplimentación con datos ya disponibles, identificación/representación seguras).

Aplicado a la atención a la ciudadanía, Simplex permitirá priorizar las victorias tempranas de alto impacto que se han apuntado: eliminar la cita previa obligatoria donde no sea imprescindible, garantizar omnicanalidad real (presencial, telefónica y digital), e interconectar oficinas para que cualquier punto resuelva en primer contacto. La precumplimentación inteligente de formularios, la navegación por hechos vitales y el uso de espacios de datos reducen el esfuerzo cognitivo y los tiempos de tramitación. Ahora bien, resulta fundamental que la automatización sea una parte del proceso, tras la correspondiente reingeniería de procesos, sino después de limpiar el proceso: primero simplificar, luego digitalizar y, por último, automatizar.

El enfoque Simplex es correcto, pero debe complementarse con un sistema de gestión del ciclo regulatorio que mida el impacto real de las normas en la carga administrativa. Resulta necesario un índice de complejidad normativa, actualizado anualmente, que cuantifique la reducción de trámites, su simplificación, los costes de cumplimiento y los tiempos de respuesta.

En el plano multinivel, sería necesario que Simplex funcione como idioma común: mismos estándares de datos, formatos interoperables y una caja de herramientas reutilizable (plantillas, guías, validaciones automáticas) para AGE, CCAA y entidades locales. Así, cada administración no reinventa el trámite, sino que se enchufa a la guía de tramitación y lo adapta a su competencia, manteniendo coherencia para el ciudadano. El beneficio agregado sería doble: menor coste de cumplimiento y curva de aprendizaje compartida, con mejoras que se propagan en red.

IV.- A LA TRANSPARENCIA, PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y RENDICIÓN DE CUENTAS

El Informe 13 propuestas ya reclamaba una visión integral del gobierno abierto, anclada en tres planos: normativo (completar y actualizar la regulación de transparencia, participación y protección del denunciante), operativo/gestión (dotar medios a las unidades, automatizar publicaciones y abrir datos útiles) y control/supervisión (institucionalizar la rendición de cuentas y considerar un órgano supervisor independiente que articule coherencia y

seguimiento). Pedía además ampliar publicidad activa, reforzar el derecho de acceso, avanzar en apertura y reutilización, y establecer sistemas completos de integridad conectados al ciclo de políticas y a la evaluación. La Estrategia recoge esta lógica y la traduce en proyectos concretos y medibles, incorporada, con carácter general a la Estrategia (Proyectos 14–18: Transparencia desde el diseño, nuevo Portal de Transparencia, participación, cultura de integridad y mapa de rendición de cuentas).

Esta arquitectura convierte el gobierno abierto en un sistema operativo gracias, en gran medida, a las posibilidades que ofrece la tecnología y al despliegue del eje I: reglas de publicidad activa “by default”, herramientas de publicación y reutilización de datos, cauces de participación con retorno efectivo, y un marco de accountability con indicadores y paneles públicos. El compromiso con estos proyectos y sus resultados se evidencia en el hecho de que en el cronograma de la Estrategia se prevé la evaluación ex post por parte de la OCDE en 2027, alineando el despliegue con estándares internacionales y evitando que la transparencia quede en mera declaración de intenciones.

La cultura de la evidencia se incorpora, aunque puede quedarse en una función instrumental. La evaluación debe tener efectos vinculantes sobre la continuidad de los programas y la componente variable de la dirección pública. Los cuadros de mando deberían asociarse a decisiones de mejora y reorientación, preservando la continuidad de lo que funciona y corrigiendo lo que no demuestra resultados. La legitimidad se basa más en los resultados que en las intenciones.

En el plano técnico, los compromisos que se adquieren se refuerzan en su anclaje en el vector tecnológico, para no sólo publicar más, sino a publicar mejor: datos con calidad, esquema y trazabilidad, integrados en procesos (SIF) y preparados para automatizar tanto la publicidad activa como la rendición, lo que en el Informe 13 propuestas se justifica por eficiencia, seguridad jurídica y control del riesgo. Destaca el uso de banderas rojas o señales de alerta como práctica de integridad basada en datos (ejemplo europeo Arachne o el español de Minerva), y la necesidad de que el nuevo Portal de Transparencia sea un concentrador que reutilice datos de origen, evite duplicidades y exponga métricas de resultado (no solo insumo). La Estrategia agrega a esto una capa cultural: “Transparencia desde el diseño” y cultura de integridad que impregnen tramitación, contratación, subvenciones y evaluación.

La participación pública pasa de un proceso estático a co-diseño con retorno, el Informe 13 propuestas contemplaba una visión crítica con la insuficiencia de disciplina normativa para promoverla y se pedía garantizar un mínimo de participación y articular mecanismos efectivos, no meramente formales, sobre todo en los procesos normativos La Estrategia lo aterriza en el proyecto 16 (mejora de la participación en normas y planes) y en laboratorios ciudadanos vinculados también al eje de atención, con el objetivo de que la participación incide en rediseño de servicios y simplificación (Simplex). De este modo, participación y transparencia se refuerzan: la primera orienta prioridades y la segunda aporta evidencia y seguimiento.

El apartado de transparencia es solvente, especialmente al abrir el seguimiento de la Estrategia a la ciudadanía. Para profundizar en esta línea, sería conveniente activar un panel público de avance del Consenso, con indicadores periódicos trazables al SIF, que muestre qué proyectos avanzan, cuáles se retrasan y por qué. La confianza se construye con un seguimiento verificable.

La rendición de cuentas es, sin duda, una tarea pendiente, pues en la actualidad, presenta serias deficiencias por la falta de institucionalidad y buenas prácticas, se perfila como el cierre del circuito: pasar de los outputs a los *outcomes* con indicadores comparables, metas temporales y paneles públicos. El Informe 13 propuestas reclamaba, precisamente, institucionalizar la rendición de cuentas y articular el ciclo completo de políticas (planificación- ejecución- evaluación-accountability). La Estrategia responde con un Mapa de rendición de cuentas (18) y una evaluación OCDE programada, vinculando además la dirección pública profesional a objetivos evidenciados vía SIF. La clave es que la rendición de cuentas sea periódica, verificable y trazable al dato de origen, no un informe anual estático y desanclado del día a día, y que conecte con integridad (17) mediante mapas de riesgo y publicación de respuestas a alertas.

CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

Podríamos concluir que se da una sustancial convergencia entre el Informe 13 propuestas y la Estrategia del Consenso: el primero define el qué (selección estratégica, por competencias, ágil y transparente); y la segunda concreta el cómo (escuelas, ECTS, órganos selectivos

profesionalizados, calendario y métricas). Este puede ser el camino viable si se gobierna la implementación y se priorizan victorias tempranas.

El Consenso materializa, con un enfoque funcional y basado en datos, gran parte del espíritu de las 13 propuestas: DPP, evaluación, datos/IA, simplificación e integridad avanzan ahora con proyectos concretos de alto impacto y una instrumentación jurídica realista (reglamentaria + ley de datos no básica).

A continuación se contemplan conclusiones y propuestas de priorización y abordaje de las medidas, tras el análisis realizado de la Estrategia:

- **LA SECUENCIACIÓN COMO INSTRUMENTO DE CREDIBILIDAD**

El documento distingue medidas fundacionales y transaccionales, aunque se echa en falta una planificación temporal que proteja el calendario frente a la fragmentación. Es necesario incorporar una hoja de ruta a medio plazo con metas periódicamente verificables (porcentaje de procesos inventariados en el SIF, de oficinas interoperables y de unidades con evaluación activa). La secuenciación ha de funcionar como contrato público de cumplimiento. La entrega de resultados previsibles en plazos cortos refuerza la credibilidad de la Estrategia.

- **COOPERACIÓN MULTINIVEL Y COMPARACIÓN TERRITORIAL**

Dada la organización territorial del Estado y el ejercicio de competencias compartidas tanto por el Estado como por las CCAA y EELL, el éxito operativo de la Estrategia requiere una gobernanza multinivel con compromisos claros: catálogos de servicios y procesos alineados, indicadores comparables y paneles públicos de seguimiento; acuerdos de intercambio de datos y de identidad/representación que funcionen igual en un municipio pequeño que en una capital; y financiación e incentivos que premien la adopción efectiva (no meramente formal) de los estándares. Al contrario, se considera que debe haber un aprendizaje colaborativo e intercambio con otros procesos de transformación en marcha, como sucede en el caso de la Generalitat Catalana, que ha puesto en marcha la Comisión de expertos (CETRA) para la transformación

de la Administración y que lidera Carles Ramió, lo que permitirá generar sinergias a lo largo de todo el proceso.

La Estrategia identifica la necesidad de una gobernanza multinivel. La Estrategia se fortalecería con una gobernanza intergubernamental clara, liderada por la AGE y apoyada en mecanismos de coordinación estables con las comunidades autónomas y los entes locales. Conviene explicitar una estructura permanente de gobernanza del Consenso, con capacidad de decisión, seguimiento y corrección, donde confluyan el Estado, las comunidades autónomas y las entidades locales. No basta con la cooperación; hace falta cogobernanza funcional. Un comité técnico asesor con funciones de priorización, medición y evaluación, ágil y de composición mixta (AGE, CC. AA., FEMP, universidades y sociedad civil) integrado en la arquitectura vigente, facilitaría la priorización y el seguimiento sin añadir capas burocráticas. El objetivo es asegurar continuidad institucional más allá de los ciclos políticos.

Resulta imprescindible articular estas propuestas en, se insiste, una verdadera gobernanza intergubernamental, donde la Administración General del Estado (AGE) asuma un papel de impulso y acompañamiento técnico que permita a todas las Administraciones avanzar de forma coordinada. La transformación no se logrará por agregación voluntaria de esfuerzos, sino por la existencia de un marco común de estándares, seguimiento y apoyo mutuo. La AGE debe ejercer liderazgo no jerárquico, sino integrador: ofrecer instrumentos, metodologías y soporte técnico que garanticen que las comunidades autónomas y las entidades locales puedan desplegar las reformas con la misma calidad institucional y ritmo de ejecución. De esta manera, la apertura y la confianza se consolidarán como políticas de Estado y no como proyectos parciales sometidos al calendario político.

La filosofía de la Estrategia, aun siendo de ámbito limitado a la AGE, debe ser evitar soluciones isla y activar un efecto red: cada administración que se suma mejora la experiencia del conjunto, reduce costes de transacción y aumenta la percepción de un servicio público único, cercano y confiable, que responde con la misma sencillez y calidad con independencia de la ventanilla de entrada. La viabilidad real de medidas clave (atención sin cita previa, identidad/representación, espacios de datos) se conecta también a su generalización en el conjunto de las administraciones públicas, lo que depende de acuerdos formales, por ejemplo, Conferencia Sectorial para una red común de atención, que necesitan que todavía requieren cerrarse y operativizarse.

Esto cobra especial relevancia ante la dificultad práctica de aprobar una “ley de transformación de la Administración” a corto plazo, por lo que el mejor enfoque sería centrarse en desarrollos reglamentarios y en una ley estatal centrada en datos (no básica). Esta constatación evidencia un riesgo de fragmentación entre ambición política y capacidad legislativa, y anticipa posibles asimetrías de implementación si no se acompaña de gobernanza fuerte y estándares operativos claros. El vacío de una norma-marco potente deja la carga del cambio en la ingeniería funcional y en la coordinación interadministrativa, ámbitos que requieren de un fuerte modelo de Gobernanza.

- ANCLAR EL SIF COMO ‘BACKBONE’ OPERATIVO DE LA ESTRATEGIA

La filosofía de la Estrategia de que el vector del cambio se soporte sobre la capa funcional (SIF) parece una lógica acertada para hacer viables medidas transversales que permitan contar con un inventario de procesos (sin datos personales) ordena la producción pública y orquesta inversiones en personas, datos y tecnología (la “fábrica del Estado”). España debe posicionarse pronto como “early adopter” en el espacio administrativo europeo, aprovechando marcos y activos comunes (ComPAct, identidad digital europea/eIDAS, interoperabilidad y datos).

En este sentido, el Proyecto 1 de la Estrategia Consenso por una Administración Abierta contempla la creación de una Plataforma soberana y cibersegura de Inteligencia Artificial, con una inversión de 14 millones de euros, destinada a simplificar trámites administrativos y personalizar notificaciones para la ciudadanía. Esta iniciativa se enmarca en el eje de inversión en capacidades del sector público, y busca posicionar a España como referente europeo en el uso ético y seguro de la IA en la administración pública.

La Estrategia reconoce resistencias de la Administración tradicional, pero no define su corrección. Sería conveniente incluir un entorno de gestión segura (sandbox administrativo) para testar procesos y automatizaciones sin riesgo sancionador, bajo supervisión del INAP. Los entornos de prueba controlada permitirían innovar con seguridad jurídica y facilitar el aprendizaje institucional, evitando el inmovilismo por el riesgo percibido. No es fácil que la innovación florezca en contextos donde el error es punible.

Sin duda, las medidas centradas en la ciudadanía, como fin de la cita previa obligatoria, Correos como red de atención, agentes digitales, interconexión de oficinas y navegación por hechos vitales; SimplexESP como método, parecen las de mayor impacto y se considera necesario

apostar claramente por ellas en cuanto se perciben como las más eficaces para recuperar la confianza de la ciudadanía en un contexto de fuerte desafección.

Resulta necesario priorizar dichas medidas, pero sobre todo no condicionar el avance de todos los proyectos a un mismo ritmo. El Grupo es consciente de las mayores dificultades que representan los proyectos vinculados a la gestión de personas, por las posibles resistencias al cambio, en especial, en el rediseño de los procesos selectivos, el desfase entre capas estratégicas y directivas y la temporalidad como lastre y la necesidad de profesionalizar los órganos de selección.

En particular, desde el Grupo se considera debe tomarse en consideración la situación de la **contratación pública**, en la que ha detectado una gran carga administrativa, dificultades en la tramitación y gran complejidad, tanto a nivel interno como externo, dificultando el cumplimiento de plazos legales en la tramitación, pero también la participación de pymes, uno de los objetivos de la norma europea. En dicho sentido, sería conveniente aprovechar las oportunidades que presenta la puesta en marcha de Simplex, que podría contribuir a estandarizar y simplificar el ciclo de la tramitación conforme a la normativa en materia de contratos: pliegos tipo y esquemas de datos homogéneos; expediente inteligente con validaciones previas (cruzar umbrales, solvencia, lotes, criterios), alertas tempranas de integridad (conflictos de interés, concurrencia anómala, fragmentación), y cuadros de mando de planificación por familias de gasto. Se trata de reducir tiempos de licitación, mejorar la trazabilidad y elevar la calidad competitiva: menos trámites manuales, más competencia efectiva y mejor control ex ante, así como contribuir a reforzar los marcos de integridad en la contratación pública. Herramientas de analítica (p. ej., detección de banderas rojas y esquemas de compra ágil (acuerdos marco, Sistemas Dinámicos de Adquisición) encajan especialmente bien con el enfoque Simplex, siempre que el rediseño del proceso sea previo y la automatización sea auditada.

El texto confía en que SIF, Simplex, EADE y los órganos selectivos basten para sostener el ritmo. La distancia entre diseño y capacidad de ejecución sigue siendo amplia. Procede un plan de capacidades críticas que identifique perfiles, competencias y plazas esenciales, con financiación estable y circuito acelerado de incorporación. Sin analítica, IA, evaluación y rediseño de procesos internos, el sistema corre el riesgo de depender en exceso de la consultoría externa y puede perder aprendizaje institucional. Esto se puede paliar mediante la inclusión en

las contrataciones de planes de transferencia de conocimiento y de capacitación interna que aseguren la autonomía técnica progresiva.

• LIDERAZGO Y EMPLEO PÚBLICO

El abordaje de las medidas vinculadas al empleo público, entre otras, el despliegue de pilotos de escuelas (A1/A2), órganos selectivos profesionalizados, catálogo de competencias adaptado al sector público y variable por objetivos en DPP, se enfrenta a riesgos considerables en lo que se ha dado en llamar “administración defensiva”, por la inercia procedimental, temor al error y exceso de controles ex ante. Pero también la falta de una DPP así como la ausencia de perfiles analíticos y técnicos y las dificultades de captación de talento que pueda explotar todas las posibilidades del SIF.

En 2024 el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) lanzó el proyecto piloto para la promoción interna a la Escala Técnica de Gestión de Organismos Autónomos (ETGOA), como parte de su estrategia para modernizar los procesos de selección en la función pública. Esta iniciativa, alineada con las Orientaciones para el cambio en la selección de 2021 y la Estrategia de Aprendizaje INAP 2023–2024, introdujo un modelo innovador que combina la superación de pruebas con un curso selectivo orientado a la adquisición práctica de competencias profesionales. El curso, dividido en una fase eliminatoria y otra de aprendizaje competencial, busca adaptar el perfil de los nuevos empleados públicos a funciones predirectivas, reforzando así el mérito, la capacidad y la profesionalización del acceso al empleo público. El piloto se ha consolidado para este proceso de promoción en su actual segunda edición.

En el marco de la Estrategia de Aprendizaje 2023–2024, el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) ha impulsado la creación de la Escuela de Alta Dirección Pública del Estado (EADE), concebida como un espacio de formación estratégica para el personal directivo de la Administración General del Estado. Esta iniciativa responde a la necesidad de fortalecer el liderazgo público mediante metodologías específicas y programas adaptados a los retos actuales. La EADE se articula en torno a un marco básico de competencias directivas, definido por el INAP y recogido en la Orden TDF/379/2024, que incluye áreas como

el liderazgo transformador, la gestión estratégica de proyectos, la comunicación interpersonal, la toma de decisiones y el compromiso ético con el servicio público.

Existen resistencias significativas en el eje de liderazgo y función pública, hasta el punto de que debe considerarse su priorización en el despliegue de la Estrategia, sobre todo teniendo en cuenta que el escenario actual revela ciertos desencuentros entre capas estratégicas y directivas y con una capa burocrática que dificulta la planificación. El riesgo de la “administración defensiva”, que paraliza actuaciones por miedo al error y al escrutinio, erosiona la capacidad de ejecutar cambios con rapidez y consistencia, representando un riesgo de inercia que puede neutralizar la tracción del nivel funcional (SIF, datos, IA) si no se gobierna con prioridad.

Conscientes de la existencia de un retraso estructural de 20 años en los procesos de modernización y transformación de la administración, es necesario de contar con capacidades especializadas que hoy no están suficientemente disponibles, lo que compromete la velocidad del despliegue en la capa de políticas basadas en evidencia. Sin un plan acelerado de captación de talento (selección, escuelas, profesionalización de órganos selectivos) y financiación estable para perfiles analíticos, la brecha entre diseño y ejecución puede ampliarse, poniendo en riesgo los hitos de 2026–2027. La temporalidad en el empleo público, extendida en AGE, CCAA y entidades locales, añade fragilidad a la continuidad de proyectos.

• INTEGRIDAD Y APERTURA DESDE EL DISEÑO

Reforzar las obligaciones de transparencia es condición necesaria para que el resto de la Estrategia gane legitimidad y tracción. No basta con publicar más: hay que publicar mejor (datos de origen, completos, actualizados, trazables y en formatos reutilizables), automatizar la publicidad activa desde los propios procesos (SIF) y asegurar estándares comunes de accesibilidad, lectura fácil y metadatos. Esto implica dotar a las unidades con medios y reglas claras, catálogos de datos obligatorios por materia, calendarios de actualización, controles de calidad y verificación, y vincular cada obligación a indicadores de cumplimiento visibles para ciudadanía y órganos de control. La rendición de cuentas debe institucionalizarse como práctica ordinaria, con indicadores de resultados (no sólo de actividad), metas temporales, responsables definidos y paneles públicos con la sociedad civil que permitan seguir avances y correcciones. Para que tenga consecuencias reales, debe conectarse con la dirección pública profesional

(objetivos y variable), con los ciclos de planificación–evaluación y con los mecanismos de integridad .

En este sentido, debemos aprovechar el camino recorrido y el aprendizaje de los Planes de Medidas Antifraude del PRTR para la gestión de los Fondos Next Generation, en cuanto ofrece una base práctica que conviene generalizar: metodologías de análisis y gestión de riesgos, obligaciones de prevención de conflictos de interés, canales internos de información y sistemas de seguimiento y verificación con indicadores y pruebas de auditoría. Extender este enfoque más allá del PRTR, integrándolo con transparencia y evaluación, permite diseñar un sistema completo de integridad alineado con las mejores prácticas y recomendaciones de la OCDE: proporcional al riesgo, basado en evidencia y con controles ex ante y ex post.

La gestión inteligente de los datos es el acelerador que hace real y efectivo ese sistema: espacios de datos interoperables, esquemas comunes, trazabilidad y analítica/IA auditada para detectar patrones de riesgo (alertas tempranas en contratación y subvenciones), medir cargas y tiempos (Simplex) y priorizar acciones correctivas con criterios objetivos. Con datos vivos que alimenten transparencia, rendición de cuentas e integridad, pasamos de la mera conformidad formal a una cultura de cumplimiento sustantivo (*compliance*), donde la prevención, la detección y la respuesta se apoyan en evidencia verificable y en mejoras continuas visibles para la ciudadanía alineado con el Sistema de Integridad de la Administración General del Estado (SIAGE).

La integridad y la prevención del fraude son responsabilidad de la alta dirección. Debe incorporarse la función de coordinación de integridad en cada ministerio, alineada con las unidades actuales, que vincularía la prevención, la planificación y la evaluación en un mismo ciclo de gestión, con informes públicos anuales sobre riesgos y respuestas. Un panel de avance con riesgos y medidas de mitigación incrementaría la confianza y permitiría el apoyo temprano donde sea necesario. La integridad no es una obligación añadida, sino una función directiva esencial.

• HIPERREGULACIÓN PERCIBIDA Y COSTES DE CUMPLIMIENTO

Se mantiene la preocupación manifestada en el Informe 13 propuestas en relación con la hiperregulación, si bien la Estrategia no se vincula excesivamente a cambios normativos, pues la simplificación pretendida se basa, sobre todo, en datos y reingeniería. Carga regulatoria y dispersión de normas con diferentes obligaciones que inciden tanto en la ciudadanía como en el sector empresarial.

Por ello, el enfoque de simplificación de la Estrategia debe abordarse también desde el punto de vista de la hiperregulación y costes de cumplimiento que afectan no sólo al conjunto de la ciudadanía, sino también al sector empresarial, y que requiere mejoras inmediatas y resultados tangibles. Este diagnóstico no es nuevo: el propio informe de 13 propuestas ya advertía del exceso regulatorio, su impacto en seguridad jurídica y actividad económica, y la necesidad de planes efectivos de simplificación. El riesgo aquí es doble: por un lado, que las medidas de simplificación no escalen a la velocidad requerida; por otro, que sin indicadores de carga regulatoria y compromisos verificables, la percepción empresarial y ciudadana no mejore a pesar de los avances técnicos.

En definitiva, los cuatro ejes de la Estrategia deben funcionar como un sistema acoplado: capacidades del sector público (personas, tecnología, organización), políticas basadas en evidencia (datos, evaluación), servicios a la ciudadanía (atención, omnicanalidad, Mi Carpeta Ciudadana) y transparencia/participación/rendición se alimentan mutuamente. Más allá de aspectos concretos, resulta necesario recordar que nos encontramos con dos condiciones críticas para el éxito de la estrategia: confianza y enfoque multinivel. Primero, la constatación de que la confianza es escasa (39% según la OCDE) exige centrar los proyectos en su recuperación, de forma estratégica con entregas visibles de los resultados de la Estrategia: portales útiles, trámites simplificados y participación con retorno. Segundo, sin coherencia interadministrativa (AGE–CCAA–local) y medios en las unidades de acceso a los servicios públicos, y transparencia, habrá islas de excelencia y percepciones desiguales, abundando en el sentimiento de desafección.

La Estrategia ha logrado una visión compartida de la Administración como sistema de confianza pública. El paso siguiente requiere gobernarla con liderazgo efectivo, método,

medirla con rigor y dotarla de consecuencias. Hacen falta mecanismos que aseguren que cada decisión deja rastro verificable, cada política se evalúa y cada resultado se publica. Solo así la apertura pasará de un ideal a una práctica institucional estable. Estas medidas no requieren grandes reformas legislativas, sino liderazgo continuado, decisión técnica y coherencia política. Responden a un principio común: una Administración de altas capacidades, orientada a resultados, transparente por diseño y profesional en su dirección. El documento ofrece la base conceptual adecuada; estas propuestas refuerzan su capacidad operativa para que la «Administración abierta» se traduzca en una Administración confiable, en la que cada decisión, proceso y dato tengan trazabilidad, propósito y un responsable concreto.

En el Informe 13 propuestas se ponía el acento en la necesidad de contar con dotación de recursos, automatización de publicaciones, coordinación y formación; la Estrategia debe asegurarlo con estándares comunes, indicadores compartidos y una gobernanza que pueda corregir desviaciones, incluso valorando, como se propuso en 2021, mecanismos supervisores que eviten la fragmentación y la desigualdad territorial. En términos de gestión, significa que la Estrategia debe orientar inversión, talento y tecnología a funciones prioritarias y medir el retorno en experiencia ciudadana y eficacia.