

## *Capítulo 5*

### **Conclusión: Mecanismos para asegurar la reforma de la gobernanza**

*Este capítulo de conclusiones resume los análisis realizados en el Informe, y ofrece recomendaciones sobre un paquete de reformas posibles, para mejorar la capacidad de coordinación del Centro de Gobierno, la evaluación con base en resultados, la prospectiva estratégica y las funciones de auditoría y control, y para fortalecer la gobernanza multinivel. Este capítulo también ofrece asesoría sobre asuntos de secuenciación, preparación y comunicaciones, que pueden incidir sobre la implementación exitosa de una agenda de buena gobernanza en Colombia a lo largo del tiempo.*

## Introducción

La reforma de la gobernanza no es un fin en sí mismo; es un medio para lograr resultados de políticas públicas eficientes y efectivas para los ciudadanos y las empresas. En definitiva, la buena gobernanza se refiere a construir un mejor entorno socioeconómico nacional y regional, en el que las personas puedan vivir, aprender y trabajar, en el que los emprendedores puedan innovar y comercializar los resultados de su creatividad, y en el cual las empresas puedan invertir. La buena gobernanza tiende a traducirse en un mayor bienestar, calidad y estándares de vida para todos.

Colombia ha logrado importantes avances en la modernización de sus estructuras y procesos de gobernanza desde la promulgación de su Constitución Política en 1991. El país se ha incorporado en el siglo XXI como una democracia fiable, dinámica y con visión a futuro, cuyos ciudadanos comparten un amplio y profundo consenso en torno a la importancia de los valores democráticos y el estado de derecho —y de buena gobernanza—, como herramientas para superar la pobreza y las disparidades regionales, y para lograr una prosperidad duradera tanto para ellos como para sus hijos.

Precisamente con base en este consenso, el gobierno de Colombia ha hecho esfuerzos impresionantes en la articulación e implementación de planes plurianuales impulsados por la visión para el desarrollo del país. No obstante, la capacidad del gobierno para abordar las desigualdades persistentes y las disparidades regionales, dependerá de su agilidad estratégica para traducir los objetivos de las políticas, tan claramente articuladas en estos Planes Nacionales de Desarrollo en resultados en el terreno, midiendo efectivamente si la programación y las inversiones para el desarrollo nacional están logrando exitosamente estos resultados de política en todas las regiones del país, y ajustando el rumbo según corresponda. Y el objetivo del gobierno de mejorar la buena gobernanza mediante la implementación de capacidad estatal estratégica, adquiere aún mayor urgencia dada la persistencia de estos agudos problemas económicos y regionales, y su impacto sobre la cohesión a largo plazo del país y la prosperidad de sus ciudadanos.

## Asuntos a superar para que se produzca el cambio

Si bien pueden existir similitudes en los tipos de “barricadas” a las reformas experimentadas en la OCDE y en otros países, estas son altamente dependientes del contexto. Dicho esto, la experiencia de la OCDE destaca tres desafíos generales comunes a todos los procesos de reforma (OCDE, 2012):

- La escala, el ámbito y la complejidad de la administración pública dificultan definir, qué es estratégicamente crítico para el éxito, y qué es transaccional o táctico, relacionado con algo trivial, o irrelevante. La complejidad administrativa puede a menudo opacar un camino aparentemente claro y límpido hacia la reforma;
- El ritmo, la visibilidad y la dinámica de la reforma dificultan definir exactamente, qué se debe hacer primero para iniciar, dirigir y sostener la reforma: qué se debe hacer ahora, y qué se debe hacer más tarde, distinguiendo al mismo tiempo entre las cosas que “sería bueno llevar a cabo” y las cosas que “es necesario llevar a cabo” en la agenda de reforma, y anticipando los obstáculos y oportunidades correctamente mientras se impulsa esta agenda;
- Adquirir el conocimiento de la reforma en el terreno es un desafío significativo, porque no existe una “talla” única: de hecho no es aconsejable —y para todos los efectos prácticos imposible— simplemente aplicar un enfoque de reforma utilizado en algún otro lugar, independientemente de lo exitoso que este haya sido. A pesar de las muchas similitudes, las circunstancias y condiciones de la reforma nunca son

iguales entre diferentes jurisdicciones. De hecho, la condición más importante para el éxito es la apropiación de la agenda de reforma por parte del reformador —la pasión y el compromiso del reformador que proviene de la creatividad y perseverancia en el impulso de la reforma, son tan esenciales como el deber de liderar la reforma que acompaña al cargo ocupado por el reformador—, y la naturaleza de este compromiso se verá influenciada por los valores la cultura y otros elementos nacionales específicos, además de las tradiciones administrativas que difieren entre jurisdicciones.

Igualmente, al emprender reformas de la gobernanza pública, los gobiernos se enfrentan a desafíos adicionales en ocasiones, tales como la carencia de una exigencia de reformas por parte de la sociedad, quizás incluso resistencia pública a las mismas, o asuntos de percepción relacionados con “reformular al reformador”, o relaciones político-administrativas disfuncionales dentro del gobierno (OCDE, 2012). Si bien estos desafíos tienden a ser genéricos dado que son comunes entre los países de la OCDE, Colombia afronta asuntos específicos, entre los que se incluyen:

- La capacidad institucional del gobierno central para aglutinar a todos los actores gubernamentales claves —desde ministros hasta las oficinas regionales de los ministerios— en la definición e implementación de la estrategia nacional de desarrollo, incluyendo el fortalecimiento del sistema de toma de decisiones en el Gabinete y en los comités de gabinete, y la mejora de la coordinación entre las “tres grandes” instituciones del Centro de Gobierno, a saber la Presidencia, el Departamento Nacional de Planeación y el Ministerio de Hacienda, para desarrollar una mayor rendición de cuentas por parte del gobierno, tanto frente al Presidente como frente a los colombianos;
- Garantizar que la evaluación por desempeño se base en resultados, y aplicar la herramienta de medición SINERGIA en todo el gobierno y subnacionalmente para lograr un monitoreo eficiente de la implementación del Plan Nacional de Desarrollo del gobierno, y enmarcando el horizonte de planeación cuatrienal dentro de unos resultados de desarrollo para el país a más largo plazo y basados en la visión;
- Sostener esquemas efectivos de gobernanza multinivel para abordar las agudas disparidades de capacidad entre las regiones y departamentos, siendo estos en sí mismos herramientas para asegurar, que el gobierno de Colombia optimice su capacidad para reducir la desigualdad y las disparidades regionales;
- Desplegar la estrategia de GRH del gobierno en el gobierno nacional y en las entidades subnacionales;
- Completar el desarrollo y la implementación de las estrategias del gobierno en materia de TIC y Gobierno en Línea en el nivel central y en los niveles subnacionales, focalizándose más deliberadamente en la eficiencia y en los resultados para los usuarios finales, y en el desarrollo de capacidades en las regiones; y
- Secuenciando las decisiones de reforma para maximizar los resultados.

### **Una posible agenda de reforma fundamentada en los éxitos de Colombia hasta la fecha**

Colombia ha venido implementando oleadas de reformas estructurales del estado en un esfuerzo por abordar los profundos daños causados por la violencia y la inseguridad, la pobreza y la desigualdad, y la corrupción y el clientelismo. El Plan Nacional de Desarrollo 2010-14 de Colombia identifica el Buen Gobierno, como principio rector en la implementación de las políticas públicas. Como se describió en el Capítulo 2, el Plan incluye reformas a la gobernanza que se sustentan en oleadas anteriores, que tienen en cuenta su impacto, evaluado

por el actual gobierno al asumir su mandato. El principal objetivo del actual conjunto de reformas es fortalecer a las instituciones, y asegurar un uso adecuado de los recursos para la prestación eficiente y efectiva de servicios públicos, ampliando la cobertura y la calidad de los servicios públicos para los ciudadanos.

Probablemente todavía es muy temprano para evaluar el impacto de estas reformas sobre la gobernanza y la prestación de servicios en toda la nación. Sin embargo, la metodología adoptada por el gobierno para definir esta agenda de reforma de la gobernanza usó estudios técnicos rigurosos basados en estándares internacionales y en las opiniones de expertos, así como en mesas redondas y talleres con diferentes partes interesadas. Y precisamente con esta agenda de reforma, el gobierno encargó este Informe, el cual se centró en un grupo de asuntos del conjunto del gobierno, relacionados con optimizar la coordinación, implementación y monitoreo del desempeño de las estrategias, en un esfuerzo por ayudar al gobierno a edificar sobre estas oleadas de reformas, y lograr de manera más eficiente y efectiva sus resultados de desarrollo estratégico para el país.

### ***Mejorar los esquemas institucionales del Centro de Gobierno***

Los esquemas actuales del Centro de Gobierno de Colombia y los mandatos en materia de dirección y toma de decisiones del Gabinete están estructurados de una manera, que puede no estar optimizando la capacidad de los ministros para contribuir con sus conocimientos, pericia, experiencia y conocimientos y a través de ellos los de sus ministerios y oficinas regionales, para tomar decisiones informadas, con base en evidencias, que impulsen la agenda del Presidente, aumentando así su rendición de cuentas al Jefe de Estado, y realzando al mismo tiempo la transparencia del gobierno y la rendición de cuentas a los ciudadanos, mejorando en última instancia la confianza pública en las decisiones del gobierno.

Abordar el papel del Consejo de Ministros y de las instituciones del Centro de Gobierno en la gestión de las operaciones de gobierno, y realzando al mismo tiempo la implicación del conjunto del gobierno en la definición, implementación y monitoreo del desempeño de las estrategias, podría ayudar al gobierno a edificar sobre su ya de por sí impresionante récord de reformas a la gobernanza, para garantizar poder maximizar el impacto de la estrategia nacional de desarrollo sobre los ciudadanos y las empresas a lo largo del tiempo, y para lograr su meta de prosperidad para todos los colombianos. El gobierno podría contemplar formalizar los mandatos en materia de toma de decisiones y los procedimientos operativos del Consejo de Ministros como se describen en el Capítulo 2.

El gobierno también podría contemplar formas para profundizar su interfaz con el Congreso, involucrándolo más sistemáticamente en el proceso de desarrollo e implementación de su política estratégica de desarrollo. Una manera de hacerlo es asociándose con el Congreso para involucrar a la ciudadanía en la exploración de los tipos de opciones de políticas, que podrían seleccionarse para abordar un tema particular de desarrollo estratégico. De hecho, el gobierno de Colombia podría beneficiarse, introduciendo un enfoque más sistemático en la exploración de opciones de política junto con las partes interesadas en una fase inicial del proceso, con el fin de lograr sus objetivos de políticas públicas al menor coste posible para el estado, las empresas y los ciudadanos.

Una estrategia efectiva de comunicación del conjunto del gobierno, aprovechando las herramientas que el actual gobierno ha puesto en funcionamiento, incluyendo su portal “Urna de Cristal”, podría servir para aumentar la confianza en el gobierno por parte de los ciudadanos, y para asegurar que todos los actores del gobierno, tanto en el nivel nacional como en los niveles subnacionales, estén al tanto de los planes del gobierno y puedan entablar diálogos con el gobierno sobre su valor.

### ***Mejorar la evaluación con base en resultados, desarrollar prospectiva estratégica y mejorar la coordinación del control***

En un entorno crecientemente complejo y globalizado de las políticas, y plagado de incertidumbres, la capacidad de los gobiernos para anticipar tendencias futuras más allá de un único ciclo electoral y su posible impacto sobre el desarrollo nacional se vuelve cada vez más importante. Más aún, en los países en los que se desarrolla el grado de planeación que hace Colombia, la capacidad de incorporar objetivos a mediano plazo dentro de una visión estratégica a más largo plazo, puede agregarle un grado de estabilidad y continuidad a la definición e implementación de estrategias, que de otra manera podría no estar disponible, si los planes de desarrollo se restringen a un horizonte de planeación definido por el ciclo electoral. El gobierno podría entonces contemplar el desarrollo de una capacidad de prospectiva estratégica, de acuerdo con los lineamientos de la recomendación del Capítulo 3.

Colombia ha logrado un alto grado de implementación de la elaboración de presupuestos por resultados pero hay margen para mejorar. Dado que los presupuestos por resultados constituyen una herramienta comprobada para vincular efectivamente la planeación y la estrategia con la elaboración de presupuestos, mejorando así la calidad de la gestión de los recursos públicos, Colombia podría contemplar renovar sus esfuerzos para mejorar el sistema actual que vincula el presupuesto con el desempeño de las estrategias, focalizándose en reducir las rigideces del sistema presupuestario e introduciendo financiación de contingencia, racionalizando SINERGIA y aplicándolo subnacionalmente, introduciendo revisiones de gasto estratégico para definir el espacio fiscal para prioridades emergentes, aplicando marcos presupuestarios a mediano plazo subnacionalmente, reforzando la regla fiscal de Colombia con una regla de gasto y aplicándola subnacionalmente, como se describe en el Capítulo 3.

El desarrollo de las instituciones de control externo e interno de Colombia se dio en paralelo con el esfuerzo del gobierno en la lucha contra la corrupción. Este objetivo global llevó a las autoridades colombianas a crear un número significativo de entidades de control y a ampliar sus facultades con el paso del tiempo. Esto explica el entorno actual de auditoría y control en Colombia: un número significativo de instituciones de control de nivel nacional y territorial operan con amplias responsabilidades e interrelaciones complejas. En su nivel más amplio, Colombia cuenta con instituciones de control adecuadas. Sin embargo, debido a la carencia de coordinación horizontal del sistema en el nivel central, a la carencia de coordinación vertical con el sistema de control territorial, y a las notorias disparidades en las capacidades en el sistema territorial, pueden presentarse superposiciones, y duplicidades, creando ineficiencias en el sistema, cuyas posibles soluciones se trataron en el Capítulo 3.

### ***Fortalecer la coordinación en la gobernanza multinivel***

Todavía persisten notorias disparidades regionales a pesar de los cuantiosos recursos que Colombia invierte en promover el desarrollo regional. Este sistema plantea varios desafíos:

- El primero se relaciona con la capacidad de Colombia para conectar las inversiones de capital delineadas en el Plan Nacional de Desarrollo con los costes operativos presupuestarios en el Presupuesto Nacional, de manera efectiva, eficiente y coherente a lo largo del tiempo. Por ejemplo, construir una escuela en una determinada región no garantiza un mejor acceso a la educación para la población local, si no hay suficientes maestros y servicios asociados para apoyarla, tales como servicios de transporte o de atención de la salud.
- El segundo desafío se deriva del primero, y se relaciona con la subestimación de los costes operativos totales en el tiempo, debido al uso de un enfoque tipo “silo” por

sector específico con respecto al desarrollo regional. Un riesgo del sistema actual es que las entidades territoriales sigan produciendo bienes públicos básicos de un único sector, que pueden tener un impacto limitado sobre los costes operativos, pero que terminan teniendo un impacto marginal sobre el desarrollo económico.

- Un tercer desafío se relaciona con la implementación del Plan Nacional de Desarrollo en las regiones. Desde el punto de vista de los municipios y departamentos, el Plan es un menú de intervenciones de política, que deben adaptarse al contexto específico y a los activos locales. Esto requiere de un esfuerzo considerable por parte de las entidades territoriales que, en muchos casos, cuentan con capacidades limitadas para implementarlas efectivamente.
- Un cuarto desafío se relaciona con el uso eficiente del sistema de distribución de regalías. Si bien las reformas de 2011 y 2012 tienen el potencial para aumentar la productividad, impulsar el crecimiento regional y reducir la desigualdad de ingresos, será necesario prestar mucha atención, al grado en el que las transferencias de regalías están logrando efectivamente los resultados de política pretendidos por las reformas.

De hecho, como la mayoría de los países de la OCDE, Colombia se enfrenta al desafío de transformar una gran cantidad de información sobre las tendencias socioeconómicas en conocimientos sobre los impactos de las políticas y su relación con los resultados de las mismas. Un enfoque de gobernanza multinivel podría ayudar a Colombia a integrar SINERGIA en el ciclo de las políticas. Por ejemplo, para mejorar el uso de SINERGIA y del sistema de evaluación en general, las entidades territoriales podrían convertirse en socios claves en las actividades de monitoreo y evaluación, y en la definición de políticas. Organizar las estadísticas nacionales dentro de un marco territorial, podría aportar información inteligible a los gobiernos subnacionales sobre sus necesidades y sobre su desempeño.

El Capítulo 4 plantea una serie de recomendaciones para “poner a funcionar la descentralización”, mediante la alineación y coordinación de las estrategias de desarrollo nacionales y regionales y su planeación de inversión asociada, usando el Plan Nacional de Desarrollo para desarrollar capacidades subnacionales más efectivamente, y adquiriendo mejores conocimientos por parte del gobierno central sobre las necesidades y el desempeño regional.

### ***Fortalecer la gestión estratégica de recursos humanos***

A solicitud del gobierno, este Informe abordó áreas de reforma de la GRH de Colombia en la planeación y gestión estratégica de la fuerza laboral; en el fortalecimiento de la capacidad para reclutar y retener talento, y mejorar las habilidades y competencias; en la potenciar la orientación hacia el desempeño y en el desarrollo de liderazgo; y en el fortalecimiento de la reforma en la gestión de recursos humanos. El Anexo A sobre esta área temática se centra en ayudar al gobierno a capitalizar sus fortalezas en GRH, y a seguir consolidando y desarrollando los esfuerzos de su reforma hasta la fecha. La asesoría se centra en la introducción de nuevos instrumentos de GRH para apoyar al gobierno en sus esfuerzos para crear un servicio civil más eficiente y efectivo, que piense con una visión a futuro y con perspectiva estratégica, con una fuerza laboral formada, seleccionada en función de los méritos y adecuadamente recompensada y motivada; que cuente con un marco de gestión de desempeño claro, riguroso y efectivo; y que tenga la capacidad de proporcionar mejores resultados de servicio público para el país y sus ciudadanos.



### ***Mejorar aún más la capacidad de contratación***

El gobierno solicitó que esta Información se centrara en áreas claves de reforma para apoyar la optimización de la organización, operación y capacidad de la nueva agencia central del gobierno, la Agencia Nacional de Contratación Pública-Colombia Compra Eficiente, creada en 2012; aprovechar el potencial de nuevas tecnologías para realzar la transparencia y asegurar un enfoque con base en evidencias para las reformas a la contratación, en particular a través de la plataforma electrónica de contratación; y lograr mayores eficiencias en los diferentes niveles de gobierno, particularmente a través de los acuerdos marco recientemente asignados bajo la responsabilidad de Colombia Compra Eficiente y regulados por un nuevo decreto a ser adoptado en 2013. El Anexo B se fundamenta en el Plan de Acción 2012-13 de Colombia Compra Eficiente, sugiriendo acciones tanto de corto como de largo plazo, para ayudar a alejar la contratación del enfoque de estricto apego a la ley, y dirigirlo hacia un enfoque más comercial orientado a los resultados.

### ***Centrar la atención en el valor y en los beneficios del gobierno en línea***

Finalmente, a solicitud del gobierno, este Informe hizo un examen general del uso de las TIC por parte de Colombia en una serie de áreas seleccionadas. El Anexo C presenta el enfoque que el gobierno de Colombia da al uso de las TIC por parte del sector público. Posteriormente, se ofrece asesoría al gobierno sobre cómo mejorar su enfoque para abordar una selección de desafíos claves, incluyendo cómo regir el uso de las TIC; como gestionar proyectos para centrarse en el valor agregado de las TIC; y cómo usar las TIC para abrir el gobierno.

## **Consideraciones sobre las etapas, secuenciación y definición de tiempos para la implementación de las reformas**

Las reformas estructurales son el elemento central del trabajo de la OCDE. A lo largo de los años la OCDE ha recogido y analizado datos, sometido las políticas de los países miembros a evaluación de expertos, identificado buenas prácticas y prestado asesoría. Ha trabajado tanto con países miembros como no miembros para impulsar reformas, y ha articulado estrategias para diseñar las políticas más efectivas relacionadas con, entre otras cosas, crecimiento, desarrollo, empleo, impuestos, educación, competencia y, más recientemente, innovación. El potencial de las reformas estructurales para aumentar la productividad y el crecimiento a largo plazo, ha sido resaltado por un amplio y creciente acervo de trabajos de la OCDE.

Sin embargo, de manera creciente, los gobiernos subrayan que las políticas efectivas no tratan solamente sobre “dónde ir” sino también sobre “cómo llegar a”. En respuesta a estas señales, la OCDE empezó desde 2007 a mirar sistemáticamente la economía política de la reforma, y a discutir esta dimensión en Comités y en el grupo de trabajo de Centros de Gobierno de la OCDE (*OECD's Centres of Government working group*) (ver Capítulo 2). Casi todos los países de la OCDE se enfrentan a desafíos de mediano y de largo plazo en el contexto de los desequilibrios globales, el cambio climático y el envejecimiento de la población. La reciente crisis financiera y económica ha enfatizado la relevancia de las capacidades de los gobiernos para concretar reformas estructurales, y la necesidad de una mejor gobernanza incluyendo mejor regulación, coordinación y toma de decisiones con base en evidencias sólidas, apuntan claramente en la misma dirección.

Si bien el contenido de las reformas puede diferir de un país a otro y de un dominio a otro, los aspectos institucionales y de gobernanza son posiblemente más específicos aún para cada país. La OCDE ciertamente reconoce que la economía política de la reforma no es un tema que

se presta a kits de herramientas de “talla única”. Dicho esto, la OCDE ha estado involucrada en muchos intentos de reforma durante décadas; por lo tanto ha entendido que de esta experiencia se puede identificar lecciones o buenas prácticas y ofrecer asesoría a los estados miembros para que la reforma se lleve a cabo. Esto dio lugar en 2010 a la publicación de *Making Reform Happen, Lessons from OECD Countries* (Concretando las Reformas: Lecciones de Países de la OCDE), que sintetiza las lecciones aprendidas de oleadas de reformas estructurales e institucionales implementadas por Estados miembros para abordar desafíos de crecimiento y sostenibilidad a mediano plazo.

Un asunto tratado regularmente en los debates sobre reforma de la gobernanza pública (y destacado en *Making Reform Happen*), es el mérito relativo de acciones rápidas tipo “gran explosión” y acciones del progreso más graduales e incrementales. Un argumento a favor de las reformas “explosivas” es que la resistencia frente a actividades adicionales puede ser superada usando ventanas de oportunidad y englobando diversos cambios en un solo paquete, políticamente atractivo. Los argumentos a favor de las reformas incrementales sugieren que el diálogo y el desarrollo de competencias, si bien permite recibir retroalimentación sobre medidas previas, reducen el riesgo de fracaso.

Para el gobierno de Colombia, como en cualquier otro lugar, la elección entre estos dos enfoques es un tema de juicio político que depende del contexto. Dicho esto, hay ocho amplias lecciones que la OCDE ha identificado a través de su trabajo en esta área, que pueden servir al gobierno de Colombia para fijar el rumbo a impulsar en su agenda de buena gobernanza bajo el actual Plan Nacional de Desarrollo, y a medida que empieza a preparar su agenda de reforma de la gobernanza para su próximo Plan:

- **Fijar prioridades.** Las reformas a menudo tienen muchas dimensiones, con diferentes grados de prioridad. Se debe elegir inteligentemente, con base en evidencias y en cómo lograr los objetivos de la política de la mejor manera.
- **Crear una hoja de ruta clara.** El gobierno necesita tener claridad sobre el camino que va a seguir, y sobre cómo secuenciar de la mejor manera los pasos claves a lo largo del camino.
- **Identificar claramente a los “ganadores” y “perdedores” de una iniciativa de reforma.** Los “perdedores” deben ser reconocidos y sus pérdidas deben ser tenidas en cuenta.
- **Hacer seguimiento a la implementación.** La capacidad para reformar implica la habilidad de sostenerla en el tiempo, mientras se evalúa el progreso regularmente.
- **Mantener la flexibilidad en la implementación.** El sistema debe mantenerse flexible y ajustar los caminos de la reforma a las condiciones en evolución.
- **Centrar la comunicación en los resultados de la reforma.** Los ciudadanos generalmente no están muy interesados en la reforma de la gobernanza pública, a no ser que afecte servicios fundamentales tales como la atención de la salud y la educación. La comunicación debe centrarse por tanto, en las mejoras y en los impactos positivos relacionados con los resultados.
- **Explotar las ventanas de oportunidad.** Las crisis ofrecen oportunidades para innovar y solventar problemas. Se deben identificar y aprovechar las oportunidades para atender deficiencias.
- **Liderazgo.** Virtualmente todas las evaluaciones de las reformas de gobernanza pública hacen énfasis en la importancia de un liderazgo fuerte. Muchas apuntan también hacia la necesidad de cohesión del gobierno en respaldo de la reforma: si el gobierno no



habla con una sola voz en torno a una propuesta de reforma —y si no habla vehemente a su favor—, enviará mensajes contradictorios sobre el compromiso del gobierno con ella. El liderazgo es tanto colectivo como individual.

Se podría preparar un plan de comunicación robusto para presentar un cronograma detallado al Congreso y al público, poniendo en marcha los siguientes grandes componentes de la agenda de buena gobernanza del gobierno. El gobierno podría anunciar que usará los mecanismos existentes a lo largo de un ciclo plurianual, incluyendo las herramientas de informes anuales del Presidente, para informar al Congreso y al público sobre el avance en la implementación de la reforma, y más importante aún, sobre el impacto que están teniendo estas reformas en la naturaleza y en el ámbito de la toma de decisiones. El gobierno también podría comprometerse a presentar un informe al final del ciclo plurianual, sobre el impacto que están teniendo estas reformas en el bienestar de los ciudadanos y las empresas de Colombia.

La siguiente fase de la Revisión de Gobernanza Pública de Colombia es el desarrollo y puesta en marcha de un programa de trabajo para la implementación de la reforma. La OCDE trabajará con el gobierno de Colombia para desarrollar este marco de implementación, y acompañará al gobierno a medida que lo pone en marcha, durante el transcurso de 2013 y 2014.

## *Bibliografía*

- OCDE (2013), *Poland: Implementing Strategic-State Capability*, Public Governance Reviews, OECD Publishing, París, (próximamente).
- OCDE (2012), *Slovenia: Towards a Strategic and Efficient State*, Public Governance Reviews, OECD Publishing, París.
- OCDE (2010), *Making Reform Happen, Lessons from OECD Countries*, OECD Publishing, París.