

# La reforma de la función pública española vista desde la eficiencia del sector público

---

José Manuel Cansino Muñoz-Repiso \* y Rocío Román Collado \*

## 1. Fundamentos de las reformas administrativas en los ochenta

---

Los niveles de déficit público alcanzados en las economías occidentales desde finales de los años setenta y sus repercusiones sobre los fundamentales de sus respectivas economías, con especial incidencia sobre los tipos de interés, han llevado a gobiernos de diferente ideología a emprender políticas encaminadas al restablecimiento del equilibrio de las cuentas públicas. El creciente desuso de las operaciones de monetización de la deuda pública, en general por sus repercusiones negativas sobre la estabilidad de precios, y de manera particular para los países de la UE, por las exigencias del proceso de unificación monetaria, han situado a los gobiernos con intención de equilibrar las cuentas públicas, ante medidas de política económica más impopulares y con resultados sobre las macromagnitudes básicas (de manera especial sobre el empleo y el crecimiento económico) a veces inciertos desde un punto de vista teórico y, con carácter general, necesitados de un plazo medio de tiempo para tener los efectos deseados.

Entre las alternativas existentes frente al déficit público, la elevación de los impuestos se ha enfrentado a la alta refrac-

tividad social a elevaciones de la presión fiscal, mientras que las medidas de reducción del gasto público se han dirigido a una población altamente conocedora de los fallos del mercado (WOLF, 1988) y cuya demanda de bienes de no mercado, tradicionalmente satisfecha por los organismos públicos, es especialmente rígida y ajustada en gran medida a la ley de Wagner (RAYMOND y GONZÁLEZ-PÁRAMO, 1988).

La vía de la búsqueda de la eficiencia en la prestación de los servicios públicos se ha planteado, por tanto, como una posibilidad de liberar recursos —y consecuentemente reducir el gasto y el déficit públicos— gastando mejor y, en última instancia, gastando menos cubriendo las mismas necesidades. La exigencia del principio de la eficiencia se ha ido haciendo un hueco en el derecho presupuestario de la mayor parte de los países occidentales; así ocurre en España con la Ley Barea de 1977 y con los artículos 31.2 y 103 de la Constitución actualmente vigente (BAREA y GÓMEZ-CIRIA, 1994).

La gestión eficiente de los recursos públicos se inserta dentro de lo que VEDUNG (1997) denomina corriente racionalista y que, situada en el campo de la política y la Administración, tiene como impulso inicial transformar la política en una empresa con un carácter más racional e incluso científico. El movimiento racionalista tuvo su primer momento de auge tras la II Guerra Mundial, comenzando con los estudios de la *Rand Corporation* sobre las reformas en la elaboración de los presupuestos, para ir progresivamente perdiendo importancia tras el abandono efectivo de la aplicación del PPBS por la Administración norteamericana. Esta versión de la filosofía racio-

nalista ha sido calificada de «*racionalismo radical*» por WITTROCK y LINDSTRÖM (1984).

Durante los años ochenta la corriente racionalista, precedida de interesantes resultados prácticos, se manifiesta defendiendo una serie de postulados que de forma sistematizada constituyen un paradigma emergente (SUBIRATS, 1993), popularizado como «*Nueva Gestión Pública*» (NGP). Una de las manifestaciones más significativas de la NGP ha sido la búsqueda de la eficiencia del sector público a través de importantes reformas en las Administraciones públicas (HOOD, 1991; ORTÚN, 1995; WRIGHT, 1996; MONTESINOS, 1996, y BAREA, 1998).

Dado que las experiencias internacionales en la aplicación de la NGP han sido suficientemente tratadas en artículos de mayor ambición que el presente, nos limitaremos aquí al caso español.

## 2. El caso de España

BAÑÓN (1993: 15) ha analizado los recientes procesos de reforma y modernización de la Administración pública de España durante las dos primeras legislaturas socialistas, la que va desde 1982 hasta 1986 y la que comenzando en 1986 finaliza en 1990. En opinión de este autor, el período 1982-1984 supuso la profundización de la labor emprendida por los gobiernos de la Unión de Centro Democrático, lo cual se tradujo en la adopción de una serie de medidas de moralización de la función pública, cuya máxima expresión fue la aprobación de la Ley de Incompatibilidades, a la que SEAGE (1997: 78) añade, como logro relevante, la Ley 30/1984, de Reforma de la Función Pública.

Sin embargo, BAÑÓN señala que no es hasta 1986 cuando se emprende lo que denomina un proceso de modernización de la Administración pública. El concepto de modernización se traducía en tres planos que resultaban ser al mismo tiempo independientes e interconectados: la flexibilización organizativa y la mejora en la relación con los ciudadanos/usuarios/clientes; la necesidad de redefinir territorialmente el poder entre los tres niveles de la Administración y las instituciones comunitarias; y la adaptación de la Administración española a las normativas comunitarias en un escenario de entrada en vigor del Acta Única <sup>1</sup>.

Resumiendo los objetivos de la iniciativa socialista de modernización de la Administración pública española <sup>2</sup>, BAÑÓN (1993: 16) escribe:

*«La orientación a la consecución de resultados, la concepción del ciudadano como cliente, el equilibrio de la relación coste-beneficio son entre otros los referentes de mercado*

*que se aspira a implantar en la Administración para sustituir la orientación de valores “administrativos” tradicionales. El corolario de estos nuevos valores es, por lo que respecta a las personas y las organizaciones, responsabilidad, profesionalización, flexibilidad de respuesta y competitividad.»*

### 2.1. La función pública española

Según señala SEAGE (1997: 78), el origen del sistema profesional en la función pública española se halla en el Estatuto de Maura de 1918, en el que se consagra la inamovilidad, las categorías y se da carta de naturaleza a los Cuerpos especiales <sup>3</sup>. Con posterioridad, la Ley de Bases de Funcionarios Civiles del Estado de 1965 suprimiría —al menos ésa fue su intención— las categorías administrativas, introduciendo la técnica importada de EEUU de la clasificación de puestos de trabajo; la intención de la Ley no se tradujo en resultados efectivos.

SEAGE (1997: 78) señala que en 1978 la función pública española se caracterizaba por los siguientes rasgos:

- Debilidad profesional derivada de los vaivenes de la historia del país.
- Inexistencia de carrera administrativa.
- Discrecionalidad en los nombramientos.
- Gran número de contratados e interinos seleccionados de modo arbitrario.
- Selección profesional para un número reducido de Cuerpos, que constituyen la columna vertebral de la Administración.

Con una perspectiva temporal más amplia que la de BAÑÓN (1993), SEAGE (1996 y 1997) critica los resultados de algunas de las medidas de modernización o reforma de la Administración pública que llevaron a cabo los gobiernos socialistas tras la entrada en vigor de la Constitución de 1978. Concretamente, refiriéndose a la Ley de Medidas de Reforma de la Función Pública (Ley 30/1984), afirma que la misma se asienta sobre tres principios: la selección de personal en régimen laboral, el sistema de promoción basado en el puesto de trabajo y la movilidad generalizada del personal. SEAGE es de la opinión de que esta Ley se tradujo en un proceso de desprofesionalización de la función pública <sup>4</sup>.

Con independencia de las críticas que diferentes autores hayan vertido sobre la normativa que regula la función pública, la propia Constitución de 1978 obligaba en su artículo 103.3 a la aprobación de un Estatuto para la Función Pública.

El artículo 103.1 de la Constitución señala que la Administración pública debe actuar de acuerdo con los principios rectores de eficacia; por tanto, el diseño y funcionamiento de la misma constituyen un tema relevante a los efectos del presente trabajo.

Con la intención de superar las carencias que aún mantiene la Administración pública de España se está actualmente elaborando el Proyecto de Ley del Estatuto Básico de la Función Pública y que, en caso de ser aprobado por las Cortes, obligará a la elaboración de una Ley de Función Pública de la Administración General del Estado y a las respectivas leyes en las CCAA.

### 3. El Anteproyecto del Estatuto de la Función Pública

En desarrollo de lo dispuesto en el artículo 103 de la Constitución de 1978 se ha elaborado por parte del Gobierno un Anteproyecto de Ley reguladora del Estatuto Básico de la Función Pública. En opinión del Consejo de Estado, la Función Pública es una materia *«en búsqueda permanente del equilibrio entre el reconocimiento de un "status" profesional permanente a los servidores públicos y la necesidad de que las Administraciones en que se encuadran sirvan con eficiencia a los intereses políticos»*. Los aspectos más relevantes del articulado del Anteproyecto de Ley, en cuanto a su repercusión en el funcionamiento eficaz y eficiente de la Administración pública española, son los siguientes:

I. Se establecen como principios de ordenación de la función pública la responsabilidad, la eficacia y la eficiencia en la utilización de los recursos [art. 6; apartados c), f) y g)].

II. Se introducen por primera vez lo que serían los valores éticos del servicio público, entre los que se encuentran la transparencia en la gestión, la receptividad, la competencia profesional y el servicio a los ciudadanos (art. 7); en definitiva, se consolida el planteamiento de una Administración orientada al ciudadano/cliente/usuario<sup>5</sup>.

Según el Dictamen emitido por el Consejo de Estado a propósito de la elaboración del Anteproyecto de Ley, el artículo 7 se inspira, cuando enuncia los valores éticos del servicio público, en una serie de recomendaciones de entre las que destacan las contenidas en el *Informe Nolan*, publicado en el Reino Unido en 1995, el cual considera que los siete principios de la vida pública deben ser: el interés público, la integridad, la objetividad, la responsabilidad, la transparencia, la honestidad y la capacidad de liderazgo, y regulaciones del Derecho comparado, dándoles un cariz propio y adaptado al caso español [vid. *Consejo de Estado* (1998: 25)].

El mismo Consejo de Estado, reconociendo el progreso que significa la incorporación de los valores éticos, concluye que

éstos plantean el problema de su coercibilidad, ya que sólo en la medida en que el Derecho administrativo regule los efectos de su incumplimiento se podrá hablar de auténtica garantía de su observancia.

III. Por primera vez se regula la función directiva en la Administración pública. Esto se realiza en el Capítulo IX del Anteproyecto (*«Función Directiva Profesional»*) y más exactamente en el artículo 35, de cuyo tenor literal se desprende que los directivos están sometidos al control y evaluación de la gestión que realizan y que además están sujetos a responsabilidad por dicha gestión (art. 35.2).

En opinión del Consejo de Estado, es evidente que, dada la complejidad y dimensión alcanzada por las Administraciones públicas, se exige actualmente para su gestión eficiente directivos profesionales. Esta realidad está tras el hecho de que las Administraciones de los países del entorno europeo hayan dedicado en sus programas de modernización una especial atención al estrato directivo o alta función pública.

IV. Desde el punto de vista de los incentivos que se introducen en el articulado del Anteproyecto, existen dos aspectos fundamentales:

a) En primer lugar, el artículo 40 regula la carrera administrativa de los funcionarios, la cual estará basada en los criterios de mérito y capacidad. Esta regulación explícita responde a las demandas de algunos autores<sup>6</sup> y puede contribuir a la profesionalización de la Función Pública.

El apartado c) del artículo 40 del Anteproyecto de Ley especifica que en la promoción dentro de la carrera administrativa se valorarán la antigüedad, la trayectoria y actuación profesional, la calidad de los trabajos realizados y los conocimientos adquiridos, aplicándose a tal efecto sistemas de evaluación. No obstante, en ningún lugar se especifica cuáles son estos sistemas de evaluación.

El Consejo de Estado se reserva su opinión sobre la efectividad del sistema de evaluación, afirmando que su credibilidad dependerá del acierto en la aplicación final del procedimiento que rige la progresión en la carrera.

b) El segundo aspecto relacionado con los incentivos consiste en el sistema de retribuciones de los funcionarios, aunque, a diferencia de la novedad que representa la regulación de la carrera administrativa, el esquema retributivo que diseña el Anteproyecto reitera prácticamente el modelo actual, fruto de las reformas de 1965, 1977 y 1984, si bien introduce los cambios mínimos necesarios en las retribuciones complementarias para ajustarse al nuevo sistema de categorías, entendido como eje de la carrera profesional, y alguna otra variación puramente nominal.

El artículo 44.4 permite que se retribuya con carácter complementario a los funcionarios más eficientes mediante com-

plementos de productividad o, con carácter esporádico, mediante gratificaciones. Particularmente, el complemento de productividad retribuiría el especial rendimiento de los funcionarios, la actividad y dedicación extraordinarias, el interés o iniciativas con que desempeñen los puestos de trabajo o las funciones<sup>7</sup>.

V. Finalmente y tras los mecanismos de incentivos, el Anteproyecto de Ley establece las sanciones que se pueden imponer a los funcionarios cuando, a los efectos que a nosotros nos interesa, actúen de forma contraria al logro de una Administración eficaz y eficiente en la gestión de sus recursos.

El Anteproyecto reproduce la distinción clásica entre faltas muy graves, graves y leves, vinculando la magnitud de la falta a la gravedad de los daños causados y al «*descrédito para la imagen pública de la Administración*».

El vigente Régimen Disciplinario de los Funcionarios de la Administración del Estado (RD 33/1986, de 10 de enero) admite la posibilidad de sancionar con una reducción en las retribuciones a los funcionarios que cometiesen faltas leves, entre las que se encuentra «*La incorrección con el público*» [art. 8.c)]<sup>8</sup>.

Sin embargo, el artículo 68 del Anteproyecto de Estatuto Básico de la Función Pública no recoge, entre los tipos de sanciones que regula, la reducción de las retribuciones. No obstante, sí recoge la posibilidad de que la sanción se traduzca en un demérito que penalice al funcionario a efectos de carrera o promoción. El Consejo de Estado se ha manifestado especialmente crítico ante esta situación, subrayando la in especificidad del término «*demérito*», ya que, de hecho, todas las sanciones constituyen en realidad un demérito. Dada esta ambigüedad, el Consejo ha demandado una mayor concreción [*vid.* Consejo de Estado (1998: 105)]<sup>9</sup>.

## 4. Conclusiones

La reforma de la Administración pública española puede suponer un avance hacia el logro de mayores niveles de eficiencia si los aspectos esenciales del Anteproyecto que hemos comentado se convierten finalmente en Ley. A partir de ahí se necesitará el apoyo de todos los agentes implicados y, fundamentalmente, de los propios funcionarios. En cualquier caso, se deberían, a nuestro juicio, mejorar algunos aspectos de la citada iniciativa legal; en concreto, habría que precisar cuáles son los sistemas de evaluación que se utilizarían a efectos de promoción de los funcionarios en la carrera administrativa una vez que su regulación supone un incentivo inequívoco al comportamiento de los funcionarios. El propio Consejo de Estado ha señalado que no existen en el Estatuto Básico proyectado mínimos suficientes que doten al sistema de garantías de aplicación con igualdad y homogeneidad entre las distintas Administraciones públicas. De no precisarse la evaluación, el propio concepto (convertido en un aténtico «*imán semántico*» (LUNDQUIST, 1976) no sería más que «*una palabra elástica que se estira para abarcar juicios de muy distintos tipos*» (WEISS, 1972). En nuestra opinión, sería interesante recoger las recomendaciones que la Intervención General de la Administración del Estado establece en su Manual de Auditoría Operativa para la evaluación del personal al servicio del Sector Público.

Por otra parte, entendemos que los incentivos y sanciones, en particular estas últimas, deberían seguir pudiéndose aplicar a través de las retribuciones por el impacto inmediato que ello causa a quien resulta sancionado, si bien es cierto que una vez acusado un funcionario de haber cometido alguna falta sancionable por estas medidas, para su aplicación sobre su remuneración habría que esperar, bien al expediente sancionador oportuno, bien simplemente al período de alegaciones con el fin de evitar situaciones de indefensión del sancionado.

### Notas

\* Departamento de Teoría Económica y Economía Política, Universidad de Sevilla.

<sup>1</sup> BAÑÓN (1993: 12) señala que:

«*Puede afirmarse que se produce una verdadera convergencia sinérgica entre el desarrollo autonómico y la consolidación de la Unión Europea por lo que concierne a la necesidad de modernizar los instrumentos de la acción administrativa, en concreto, la necesidad de redefinir el papel de la Administración central y su modo de gestionar los recursos.*»

<sup>2</sup> El artículo de BAÑÓN menciona pero no analiza —por evidente falta de perspectiva temporal— el conjunto de 204 medidas de modernización de la Administración pública española que en 1992 anuncia el gobierno socialista. A este conjunto de medidas también alude SEAGE (1996 y 1997).

<sup>3</sup> El denominado Estatuto de Maura fue aprobado por la Ley de Bases de 22 de julio de ese año y desarrollado por el Reglamento de 7 de septiembre del mismo año. No obstante, la primera norma que con carácter general reguló el ingreso, ascenso, clasificación, remuneración y derechos de los empleados de la Administración pública, fue el Real Decreto de 18 de junio de 1852, conocido como Estatuto de Bravo Murillo.

<sup>4</sup> Cfr. SEAGE (1997: 79). Este autor afirma que a la desprofesionalización de la Administración pública contribuyó la libre designación de más de 2.000 puestos. Citando a JIMÉNEZ ASENSIO, SEAGE escribe:

«*La debilidad de las estructuras burocráticas, la carencia de una función directiva profesionalizada... resultaban el marco idóneo para el aterrizaje en bloque de la clase política sobre las estructuras administrativas.*»

<sup>5</sup> En este sentido, el artículo 30.1.j) reitera como deber de los funcionarios «Tratar con atención y deferencia a los ciudadanos».

<sup>6</sup> BAREA y GÓMEZ CIRIA (1994) opinan que el sistema de promoción debe conseguir que los funcionarios más competentes por su mejor formación, por mejores cualidades de dirección y por mayor eficiencia en la consecución de los objetivos establecidos para los diferentes puestos de responsabilidad desempeñados, sean los que accedan a los puestos de mayor responsabilidad.

En opinión de estos autores, el sistema de promoción de los empleados de la Administración es una parte muy importante en el sistema de incentivos, de forma que no debe estar basado en la antigüedad. Suponer que todos los funcionarios son igualmente válidos y que los conocimientos y las dotes de mando se adquieren exclusivamente por el paso del tiempo es, en su opinión, un grave error.

En el proceso de reforma para mejorar la eficiencia de la Administración pública, se deben definir con claridad las carreras administrativas, estableciendo los diversos escalones por los que debe pasar la promoción junto a los requisitos para progresar en la citada carrera, incluyendo entre ellos la evaluación del trabajo realizado en los puestos anteriores, la capacidad para tomar decisiones, la capacidad de motivación, la concepción del servicio de la Administración pública, además de los requisitos actuales de titulación, formación y antigüedad.

A efectos de estimular su dedicación, cada funcionario debe conocer permanen-

temente las oportunidades de promocionar que tiene, así como las vacantes que se vayan produciendo y los criterios que se tendrán en cuenta en el acceso a los diferentes puestos.

<sup>7</sup> Para un estudio sobre los mecanismos de incentivos en la remuneración de los empleados de la Administración pública, puede consultarse MARTÍN *et al.* (1993).

<sup>8</sup> Concretamente, y tras la modificación introducida por la Ley 31/1991, de 30 de diciembre, de Presupuestos Generales para 1992, se dispone:

«La diferencia, en cómputo mensual, entre la jornada reglamentaria de trabajo y la efectivamente realizada por el funcionario dará lugar, salvo justificación, a la correspondiente deducción proporcional de haberes.»

De esta forma, tanto incentivos como sanciones podrían reflejarse en la retribución del funcionario, aunque, de hecho, la reducción de la retribución sólo se aplique cuando se produzcan situaciones de falta de asistencia al trabajo, por lo que el aspecto cualitativo de la atención al cliente o el comportamiento ineficiente en el cumplimiento de sus funciones no son corregidos mediante esta sanción.

<sup>9</sup> Adicionalmente, el Consejo de Estado ha llamado la atención sobre el hecho de que «la no determinación con carácter básico de las faltas graves y leves y de sus sanciones correspondientes, puede llevar a situaciones de gran disparidad entre las distintas Administraciones públicas» [vid. Consejo de Estado (1998: 104 y 105)].

## Bibliografía

BAÑÓN, R. (1993), «La modernización de la Administración Pública española. Balance y perspectivas», *Política y Sociedad*, núm. 13, pp. 9-20.

BAREA, J., y GÓMEZ CIRIA, A. *El problema de la eficiencia del sector público en España. Especial consideración de la sanidad*, Instituto de Estudios Económicos, Madrid, 1994.

— (1998), «Un sector público para el siglo XXI», *Revista Valenciana d'Estudis Autònomicos*, núm. 21 extraordinario, XXIII Reunión de Estudios Regionales, pp. 353-371.

Consejo de Estado (1998), Dictamen sobre el Anteproyecto de Ley Reguladora del Estatuto Básico de la Función Pública, núm. 1.489/98/RL, Mimeo.

HOOD, C. (1991), «A public management for all seasons?», *Public Administration*, núm. 69, pp. 18-32, al de KOOIJMAN, J. (dir.) (1993), *Modern Governance. New government-society interactions*, Sage Publications, Londres.

IGAE (1989), *Gula operativa. Control financiero de programas*.

LUNDQUIST (1976), «Algunos puntos de vista sobre el concepto de planificación positiva», *Statsvetenskaplig Tidskrift*, pp. 121-139.

MARTÍN, J.; PUERTO LÓPEZ DEL AMO, M.º, y GARJO, A. (1993), «El modelo de incentivos para directivos sanitarios públicos», *Presupuesto y Gasto Público*, núm. 10, pp. 69-88.

MONTESINOS, V. (1996), «La introducción del criterio del devengo en los presupuestos públicos: consideraciones generales», *Presupuesto y Gasto Público*, núm. 20, 1996, pp. 61-76.

ORTÚN, V. (1995), «Gestión Pública: Conceptos y métodos», *Revista Asturiana de Economía*, núm. 4, pp. 179-193.

RAYMOND, J. L., y GONZÁLEZ-PÁRAMO, J. M. (1988), «Déficit, impuestos y crecimiento del gasto público», *Papeles de Economía Española*, núm. 37, 1988, pp. 125-149.

SEAGE, J. (1996), «Diez medidas para un programa de reforma de la Administración Pública», *Nueva Revista*, núm. 43, enero-febrero, pp. 87-99.

— (1997), «La reforma de las administraciones públicas en España tras la Constitución de 1978», *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, núm. 7-8, septiembre 1996-abril 1997, pp. 73-86.

SUBIRATS, J. (1993), «Análisis de políticas públicas y gestión pública: Promesas y riesgos de una vida en común», *Ekonomiaz. Revista de Economía Vasca*, núm. 26, pp. 144-149.

VEDUNG, E. (1997), *Evaluación de políticas públicas y programas*, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Instituto Nacional de Servicios Sociales, Madrid.

WEISS, C. (1972), *Evaluation research: Methods of assessing program effectiveness*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

WITTROCK y LINDSTRÖM (1984), *La hora de los grandes programas. Investigación y energía en la política sueca*, Estocolmo: Akademilitteratur.

WOLF, C. (Jr.) [1988 (1995)], *Mercados o gobiernos. Elegir entre alternativas imperfectas*, Edición original, 1988. Edición en español a cargo del Instituto de Estudios Fiscales, Madrid, 1995.

WRIGHT, V. (1996), «Redefiniendo el Estado: Las implicaciones para la Administración Pública», *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, núm. 7-8, septiembre-abril 1997, pp. 27-44.

# Cuadernos de **DERECHO PUBLICO**



**INAP**

**Instituto Nacional de Administración Pública**

Nueva publicación editada por el Instituto Nacional de Administración Pública, los Cuadernos de Derecho Público, dedicada a los estudios y análisis relativos a la organización y funcionamiento del Estado desde una perspectiva global, interdisciplinaria, que aspira como tal publicación, integradora y rigurosa en sus planteamientos, a abrirse un espacio en el marco de la publicística actual.

CONSEJO DE REDACCIÓN

**Presidente:** José Luis Meilán Gil. **Vocales:** Enrique Arnaldo Alcubilla, José Luis Cascajo Castro, Francesc de Carreras Serra, Ignacio Díez-Picazo Giménez, Germán Fernández Farreres, Rafael Fernández Montalvo, Carmen González Fernández, Alejandro Menéndez Moreno, Juan Antonio Ortega Díaz-Ambrona, José Luis Piñar Mañas, Juan Antonio Puigserver Martínez, María Rosa Ripollés Serrano, Luis Ignacio Sánchez Rodríguez, José Antonio Souto, Carles Viver i Pi-Sunyer, Tomás S. Vives Antón.

**Director**

Luis Aguiar de Luque

**Secretario**

Ricardo Blanco Canales

**Coordinación**

Centro de Publicaciones del INAP

**Edita:**

MINISTERIO DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS  
Instituto Nacional de Administración Pública

**Suscripciones y Administración:**

Instituto Nacional de Administración Pública  
Publicaciones Periódicas  
Atocha, 106. 28012 Madrid  
Teléfono: 349 32 35

**Precios:**

Suscripción anual.....4.000 ptas.  
Número sencillo.....1.500 ptas.  
Número doble.....3.000 ptas.  
(3 núms. año) (IVA incluido)