

ISSN: 1576-0162

LA NUEVA POLÍTICA ECONÓMICA DE LA OCDE ANTE EL CAMBIO EN LA
ECONOMÍA MUNDIAL

*THE NEW POLITICAL ECONOMY OF THE OECD IN A CONTEXT OF
SHIFTING WORLD WEALTH*

Judith Clifton
Universidad de Cantabria
judith.clifton@unican.es

Daniel Díaz-Fuentes
Universidad de Cantabria
diazd@unican.es

Recibido: octubre de 2010; aceptado: abril de 2011

RESUMEN

Durante décadas la OCDE constituyó un “club” económico y político exclusivo de las naciones occidentales del área transatlántica. En la última década, la OCDE está enfrentando a desafíos sin precedentes, como resultado de los cambios en la economía mundial ante la creciente importancia de las economías del Este y el Sur. Como consecuencia de lo cual, la OCDE está reformándose para ser más incluyente, con la perspectiva de un ampliación de los miembros y adoptando un enfoque de política menos ortodoxo, reconociendo que hay varias formas de crecimiento económico más que una sola “vía de la OCDE”. La organización ha manifestado su necesidad de un compromiso ampliado con las principales economías emergentes, la cuestión es si éstas necesitan realmente de la OCDE. A partir de información primaria, documentos oficiales, entrevistas semiestructuradas a directivos de la organización y fuentes secundarias, este trabajo evalúa el potencial rol de la organización en el gobierno económico internacional en las primeras décadas del siglo XXI.

Palabras clave: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE); Clubes; Orden Económico Internacional; Organizaciones Internacionales; Economía Política Internacional; Bienes Públicos Internacionales.

ABSTRACT

For decades, the OECD constituted an economic and political “club” of Western countries focused around the transatlantic axis. Today, it faces unprecedented challenges as the world economy shifts to the East and the South. In response, the OECD is undergoing meaningful reform: it is becoming more inclusive by broadening out membership, whilst taking a more open-minded approach to policy, recognising there are more ways to economic growth than the “OECD way”. The OECD needs to engage the new economic players, but do they really need the OECD? Using primary data, official documents, semi-structured interviews with high officials and secondary sources, this paper evaluates the prospective roles the organization could play in international economic governance at the beginning of the twenty-first century.

Keywords: Organization for Economic Cooperation and Development (OECD); Clubs; International Economic Order; International Organizations; International Political Economy; International Public Goods.

Clasificación JEL: D71, D73, F02, F53, F59, H87, O19



1. INTRODUCCIÓN

A medio siglo de su fundación, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) está experimentando transformaciones fundamentales en su organización y funcionamiento que responden a los cambios acaecidos y previstos en la economía mundial (OCDE, 2006). Con la reciente ampliación a Chile, Eslovenia, Israel y Estonia, el número de países miembros ha llegado a treinta y cuatro; mientras sigue pendiente la adhesión de Rusia. Éste constituye un cambio hacia una representación más diversa en términos económicos y políticos de una organización que se inclinó tradicionalmente hacia los países occidentales. Además, la OCDE ha establecido programas de “compromiso ampliado” con las economías emergentes más importantes, como son: Brasil, China, India, Indonesia y Sudáfrica, cuyo objetivo es su posible adhesión. En este sentido, los estudios e investigaciones sobre estos países no miembros ya no son una tarea marginal del Centro de Desarrollo Económico (CDE), sino que se han constituido en un tema central para el que se han establecido programas regionales en varios países de África, Asia y América Latina. La OCDE intenta, también, tener un papel más influyente en la preparación y celebración de las cumbres del G-20, para lo que está colaborando más intensamente con las principales organizaciones económicas internacionales, nacionales y locales. Todos estos cambios en las funciones y actividades reflejan una visión renovada con la que la organización pretende garantizar su supervivencia como un agente clave de la gobernanza de la economía mundial. Pero estas transformaciones y ambiciones plantean cuestiones no menos fundamentales. Cabe indagar si la organización puede convertirse en un agente global relevante, teniendo en cuenta su origen, evolución e idiosincrasia. El antecedente directo de la OCDE, la Organización Europea de Cooperación Económica (OECE), surgió en la posguerra mundial como un club de países capitalistas de Europa Occidental que se encargó de gestionar el Plan Marshall. Con la Guerra Fría, este proyecto de *Realpolitik* de los EE.UU. limitó el alcance multilateral a sus aliados y mermó el carácter universal de las instituciones de Bretton Woods (Singer, 1995). Desde su fundación a principios de los 1960, la OCDE se constituyó en una organización exclusiva

de países del Atlántico Norte, conocida o denostada como un “club de países ricos” o la “Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN) económica”. Con el fin de la Guerra Fría la organización perdió parte de su *raison d’être* como organización exclusiva en el orden económico internacional. Este artículo pretende responder así a algunas de estas cuestiones sobre el alcance de las transformaciones, su carácter global y relevancia en la arquitectura de las organizaciones económicas internacionales.

Con el objetivo de establecer un marco teórico de referencia, se utilizan los conceptos de bienes públicos “globales” y “club” que se relacionan con los modelos de cooperación multilateral global o en club. Los bienes públicos han sido definidos como aquellos en los que no hay rivalidad en el consumo y en que por razones físicas o económicas no se puede excluir a otros individuos de sus beneficios, esta se puede sintetizar en la definición práctica de Elinor y Vicent Ostrom (1977): “un bien que está disponible a todos y del cual el uso por una persona no subtrae del uso por otros”. Mientras que los bienes club son aquellos que presentan exclusión pero una baja rivalidad o sustracción en el consumo, por lo menos hasta el punto en el que alcanzan congestión. Los modelos globales de cooperación multilateral se refieren a formas de gobierno incluyente, donde las cuestiones centrales son si la adhesión es representativa, democrática y justa, y donde la participación significa que los miembros pueden contribuir realmente a influir en las políticas y sus resultados. Por el contrario, los modelos de cooperación multilateral en club se definen como aquellos en los que un pequeño número de países (ricos) establecen reglas, a menudo en formas no transparentes, excluyendo a otros países (pobres), así como a otros agentes, tales como organismos multilaterales y universales, ONG, sindicatos, y la sociedad civil (Keohane y Nye, 2001). Tras revisar la relevancia de estos conceptos, se argumentará que la OCDE ha constituido un modelo de cooperación multilateral de club por excelencia que optó por la provisión de ciertos bienes (servicios) mediante una participación restringida de sus miembros desde sus orígenes hasta el final de la Guerra Fría. Nuestro argumento se basa en un examen de la evolución de la composición de los miembros de la OCDE, sus normas para la toma de decisiones, la estructura de su burocracia o personal por nacionalidad, funciones y categoría, y las prioridades de la organización en lo que respecta a los bienes o servicios que proporcionan, tanto en términos de a quién, y a cuyos intereses responde. Con este objetivo, en este trabajo se realiza un análisis de los esfuerzos que la organización viene realizando para transformar un club en una organización multilateral más global. Estos esfuerzos comenzaron al finalizar la Guerra Fría, pero se aceleraron durante el decenio siguiente, y se manifiestan especialmente en una nueva estrategia hacia una mayor integración mediante una aproximación y un “compromiso ampliado” con los países no miembros. Estas transformaciones habrían supuesto un cambio significativo y no superficial del gobierno, diseño organizativo y presupuesto de la OCDE. Este trabajo se fundamenta en un examen de la estructura organizativa, las normas



de toma de decisiones, el registro de personal por nacionalidad, categoría funcional y nivel desde 1961 hasta 2009, veintidós entrevistas y encuestas semi-estructuradas realizadas en los dos últimos años a altos funcionarios, Secretarios Generales y Directores para la Estrategia Global en funciones y retirados pero que siguen actuando como consultores de la organización, también se ha contado con documentos originales del archivo de la OCDE y con recursos personales como correspondencia, notas privadas y material secundario aportado por el personal entrevistado o sus herederos.

Una de las conclusiones es que la principal motivación para la reforma de la OCDE ha sido la búsqueda de su propia supervivencia. Los directivos de la organización han reconocido la existencia de problemas funcionales para su eficiencia y legitimidad potencial (Randall: 2001: 412). Los países miembros son conscientes de su creciente vulnerabilidad frente a las economías emergentes mientras su participación en la actividad económica mundial siga reduciendo a expensas del mayor peso de las economías emergentes (OCDE, 2010a: 153-166). Una de las conclusiones que extraemos del análisis de los informes y las encuestas realizadas es que si la organización no se vuelve más inclusiva, corre el riesgo de ser ineficaz e, incluso, resultar irrelevante internacionalmente. También han señalado que hay diversas alternativas para alcanzar el desarrollo económico más que una supuesta única vía de los países desarrollados de la OCDE. Tomando en consideración los retos futuros, los directivos y los países miembros han adoptado medidas claves para transformar la organización, especialmente en lo que respecta a la reconstrucción de su identidad como club para alcanzar una mayor inclusión a través de sus relaciones exteriores con países no miembros. Sin embargo, subsisten dos obstáculos internos que pueden ralentizar un cambio organizacional más profundo: en primer lugar, los intereses creados de los miembros, en especial de los pequeños países europeos que no aceptan ni consideran de su interés compartir el poder con los potenciales miembros; y en segundo lugar, el predominio continuo del personal europeo, cuya idiosincrasia puede inhibir la eficacia de la organización para atraer e integrar nuevos miembros. Sin embargo, ambas cuestiones están relacionadas al principal desafío externo que consiste en persuadir a los países no miembros de la conveniencia integrarse en este tipo de organización. El dilema crítico es que la organización necesita incluir a las grandes economías emergentes, pero no queda claro que éstas o algunas de ellas necesiten a la OCDE.

2. BIENES PÚBLICOS Y MODELOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL

Gran parte del debate sobre la relevancia de la organización económica y la economía política internacional trata sobre los modelos de cooperación multilateral global y en club. El fundamento teórico de estas interpretaciones son las contribuciones seminales de las teorías económicas de los “Bienes Públicos” y “Club” de los premios Nobel de Economía Paul Samuelson (1954)

y James Buchanan (1965), respectivamente. Un bien público (o, por lo general, un servicio) es aquel que es “no rival” en el consumo y “no excluyente” en el disfrute de sus beneficios. Ejemplos comunes y relevantes son la ley y el orden, la seguridad y la defensa, la estabilidad económica y financiera y el control de enfermedades transmisibles. Una vez que estos bienes o servicios son provistos, los individuos pueden -y en muchos casos deben- utilizarlos. Los beneficios de estos bienes (o servicios) son “indivisibles” en cuanto a que se encuentran disponibles para todos los individuos en la misma cantidad y con las mismas características. Algunos teóricos han argumentado que los bienes públicos se valoran más cuando resultan escasos, por ejemplo, la gente da por sentada la estabilidad financiera y sanitaria, pero ante las crisis financieras y las epidemias aprecian más su necesidad (Kaul y Mendoza, 2003: 79-85). Más allá de la teoría de los bienes públicos “puros” existen bienes cuyas características cumplen sólo una de las características de ser “no rival” y “no excluyente”. Por ejemplo, algunos bienes son rivales en el consumo, pero resultan no excluibles, como la atmósfera. Otros bienes son no rivales en su consumo (mientras no haya “congestión”), pero sus beneficios son potencialmente excluibles. Éstos se definen como bienes públicos exclusivos o “club” y los ejemplos más comunes son la televisión por cable, los campos de golf y ciertas formas de conocimiento que resultan relevantes para las organizaciones internacionales. Estas definiciones clásicas de bienes públicos y club han sido recientemente revisadas y conceptualizadas desde una perspectiva global por Inge Kaul bajo los auspicios del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Previamente a examinar la relevancia de estas contribuciones y, teniendo en cuenta las definiciones tradicionales, se deduce que los bienes públicos globales pueden ser prestados por grandes organizaciones inclusivas, en la medida en que el coste marginal de permitir el consumo a todos es cero o mínimo, mientras que el tamaño “óptimo” para proporcionar un bien club puede estar restringido a una participación exclusiva (Sandler y Comès, 1996: 5).

Siguiendo esta lógica, Robert Keohane y Joseph Nye (2001) han elaborado modelos multilateralismo tipo club y global. Estos autores definen el multilateralismo tipo club como una forma de gobierno dominado por un pequeño número de países ricos con ideas afines. En estos clubes, las negociaciones las llevan a cabo expertos nacionales técnicamente capacitados y especializados, por ejemplo, en comercio internacional, derechos de propiedad intelectual o regulaciones del medio ambiente. En estas negociaciones son excluidos los representantes de los países en desarrollo, así como expertos en otras áreas relacionados (por ejemplo, en temas laborales, comerciales, etc.). Debido a que este tipo de gobernanza es exclusiva y no transparente, los que discuten no son plenamente responsables del alcance global de las políticas. Las decisiones que emanan de estos procesos servirían a los intereses de unos pocos, reflejando los intereses y los compromisos entre países industrializados. De acuerdo con Nye y Keohane, hasta la década de 1980 la mayoría de las organizaciones económicas internacionales, incluyendo el GATT, el FMI o el



Banco Mundial, fueron gestionadas como clubes. Sin embargo, el final de la Guerra Fría marcó un cambio de perspectiva, en la medida en que la política de club fue crecientemente cuestionada por problemas funcionales y normativos (Randall, 2001: 412-414).

Desde el punto de vista funcional, se percibe que las economías desarrolladas son gradualmente más vulnerables frente a las economías emergentes, así, la gobernanza de tipo club resultaba cada vez más obsoleta, ya que excluye de participación a las economías claves en la estructura de la financiación y el comercio mundial. Esto se plantea como una condición normativa de ampliación y profundización de la participación de los países en desarrollo y las ONG para garantizar la legitimidad y el cumplimiento de las decisiones que tomen las organizaciones internacionales. En caso de no ampliarse el club hacia una configuración más global, esto podría significar que las políticas carezcan de legitimidad y sean percibidas como una imposición. En este sentido hay suficientes contribuciones que ilustran cómo ciertos grupos de países industrializados han utilizado a las organizaciones internacionales para imponer políticas económicas a los países en desarrollo que no se corresponden o contradicen las experiencias históricas de los países desarrollados.¹ Si la cooperación multilateral en club de los países industrializados se encuentra en declive, la cuestión es cómo puede adaptarse para que sea más inclusiva y mejore la provisión de bienes públicos globales.

Una de las contribuciones más relevantes, tanto en términos académicos como para la formulación de políticas económicas, ha sido la realizada por Kaul et ál. (1999, 2003 y 2006). Su punto de partida es una revisión de la teoría de los bienes públicos, a la que hace una crítica por insuficiencia práctica, ya que las sociedades han modificado las características de (no) rivalidad en el consumo y (no) exclusión en los beneficios de diversos bienes (y servicios) públicos y privados, por ejemplo, con el desarrollo de tecnologías que permiten evitar la exclusión. La teoría de los bienes públicos de Samuelson es redefinida y los bienes públicos son entendidos como un producto social. Además, se critica la teoría clásica de los bienes públicos por asumir que la disponibilidad o la provisión tendría lugar a nivel local o nacional, argumentando que la globalización ha hecho que un mayor número de bienes (o males) públicos puede extenderse más allá de las fronteras nacionales. Esto tendría como consecuencia la necesidad de una mayor cooperación internacional para evitar una insuficiente (excesiva) provisión de bienes (males) públicos globales, una cooperación política que debe ser gestionada internacionalmente y que tiene consecuencias en las organizaciones internacionales. Kaul *et al.* argumentaron que los modelos globales de multilateralismo que promueven una mayor inclusión, participación y gobierno democrático están mejor equipados que los modelos de club en la tarea de proveer y administrar los bienes públicos globales (Kaul et ál., 2003: 21-58). Los modelos multilaterales de club producen

¹ Como han señalado notables economistas como Joseph Stiglitz (2008) y Ha-Joon Chang e Ilene Gabel (2004).

desajuste en la producción y la provisión de bienes públicos mundiales, ya que la formulación de las políticas dejan de lado a importantes agentes claves en la producción y la provisión de determinados bienes (males) globales, lo que lleva a una política mundial de baja calidad y a una creciente percepción de ilegitimidad, lo que puede desatar la discordia más que la cooperación. Coincidiendo con una serie de especialistas de organización internacional, Kaul *et al.* consideran que las organizaciones internacionales deben modificar el enfoque club exclusivo para adoptar un enfoque multilateral global. Ahora bien, es demasiado simplista esperar que la gobernanza global haga cambiar el gobierno del club a través de las organizaciones económicas internacionales. Según Beeson y Bell (2009), el G-20 opta por combinaciones de ambos. Sin embargo, existe una tendencia a percibir el gobierno de tipo club como una forma inadecuada, mientras que las principales organizaciones económicas internacionales, como el FMI y el Banco Mundial, están adoptando enfoques más inclusivos. La OCDE también está siguiendo uno de estos enfoques reformadores, como mostraremos en la tercera sección. Pero antes de examinar el alcance de sus reformas, utilizamos los conceptos de club, bienes globales y multilateralismo para examinar la evolución de la OCDE, y la herencia oficial y administrativa del club.

3. EL LEGADO DE LA OCDE: UN CLUB POR EXCELENCIA

Para que la OCDE logre transformar su herencia de club en un modelo de gobernanza global debe superar un reto aún mayor que el que enfrentan otras organizaciones con mayor un carácter universal e inclusivo, como el FMI, el Banco Mundial y la OMC. Durante décadas, la mayoría de los países no eran admitidos en el club de la OCDE, mientras que sus miembros occidentales consideraban que eran económicamente superiores a sus homólogos del Este y del Sur subdesarrollado. Por el contrario, en los últimos años la OCDE ha intentado atraer a algunos de los países que habían sido considerados los menos adecuados para su integración. Con el objetivo de examinar la herencia de club de la OCDE, en este apartado se considera la lógica de la participación de sus miembros, las normas que rigen la toma de decisiones, la evolución de su personal por funciones y nacionalidad, y los tipos de servicios y actividades que han prestado. En todos los aspectos bajo consideración, se observa que, hasta el fin de la Guerra Fría, la OCDE constituyó un modelo cooperación multilateral tipo club por excelencia.

3.1. LA LÓGICA DE LA PARTICIPACIÓN

Al examinar la lógica de la participación de los países miembros se observa que su pertenencia estuvo predominante vinculada a la política de la Guerra Fría de los países capitalistas desarrollados que se mantuvo prácticamente sin cambios hasta la década de 1990. La OCDE se creó en 1961 en sustitución



de la OECE y por ello heredó algunas de sus características más importantes. La OECE fue esencialmente un proyecto de *Realpolitik* establecido en 1948 a iniciativa de EE.UU., en paralelo al bloqueo de Berlín (1948-9) y la subsiguiente guerra de Corea (1950-3). El objetivo central de la OECE fue el control directo por parte de EE.UU. del Plan Marshall para la reconstrucción de Europa Occidental, como alternativa a la cooperación multilateral de las instituciones de Bretton Woods a través del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (Ul Haq, 1995: 3-15). Los coetáneos catalogaban a la OECE como la contraparte económica de la OTAN y el rival del Plan de Molotov, que se convertiría posteriormente en el COMECON (Gordon, 1956: 1-11). La participación de sus miembros originales estuvo limitada a los países de Europa Occidental: Austria, Bélgica, Dinamarca, Francia, Grecia, Holanda, Irlanda, Islandia, Italia, Luxemburgo, Noruega, Portugal, Reino Unido, Suecia, Suiza, Turquía, y las zonas ocupadas de Alemania occidental. En algunos documentos de la década de 1990 se ha mencionado a los valores de la "democracia" como uno de los referentes comunes de los países miembros, sin embargo, la ausencia o la interrupción de gobiernos democráticos no fue un obstáculo para incorporarse o permanecer en la OCDE, como queda corroborado en los casos de España, Grecia, Portugal y Turquía. En conjunto, los países miembros desarrollaron una fuerte identidad de club exclusivo, que en muchos casos les llevó a adoptar posturas de confrontación frente a los países del bloque soviético (Camps, 1975). La sede de la OECE se situó en uno de los suburbios más privilegiados de París en, el *Chateau de la Muette*, que fuera hogar de la realeza francesa y de Henri de Rothschild, antes de ser ocupado por el mando naval alemán durante la Segunda Guerra Mundial hasta su recuperación por el ejército de EE.UU.²

El Plan Marshall se dio por concluido en 1952 y la economía europea occidental se recuperó más rápido de lo previsto. Con lo cual, el desmantelamiento de la OECE resultaba inminente a fines de la década de 1950, sin embargo, en 1961 resurgió la confrontación con el bloque soviético ante la construcción del Muro de Berlín y se crea la OCDE como heredera de la OECE. Los especialistas coetáneos consideraban que el objetivo de la OCDE no era otro que el de contribuir a fortalecer la alianza militar y económica entre Norteamérica y Europa en el contexto de Guerra Fría mediante una mayor interdependencia económica (Diebold, 1963: 673 y Aubrey, 1967: 15). La OCDE heredó todos los miembros de la OECE, a los que se sumaron los EE.UU., Canadá y España; también, una burocracia de aproximadamente seiscientas personas -en su mayoría europeos- y su infraestructura física. En las tres décadas siguientes, la ampliación a nuevos miembros se limitó a Japón (1964), Finlandia (1969), y los llamados "vástagos occidentales" (Maddison, 2006:128): Australia (1971) y Nueva Zelanda (1973). A pesar de esta ampliación a países del Pacífico, la organización siguió siendo principalmente

² OECD (2011a).

transatlántica, y los responsables de la OCDE consideraban que el principal incentivo para los nuevos países miembros era la actividad económica en el área transatlántica. Desde 1973 y hasta 1990 no se registró ninguna ampliación, pese a la pérdida de hegemonía económica y política de EE.UU. como resultado de la crisis del sistema monetario internacional basado en el patrón dólar-oro y las crisis energéticas.

Algunos economistas de la “escuela de *Public Choice*” opinaron que hasta los 1970 la OCDE fue un club atractivo en el que miembros con idiosincrasia similar podían alcanzar acuerdos con relativa eficacia. Varios trabajos hacen referencia a estos supuestos, entre los que destacan los de Fratianni y Pattison (1976, 1982 y 2001) que se inspiraron en la obra de Buchanan. De acuerdo a estos autores, las organizaciones internacionales y sus miembros calcularían la “cantidad óptima” de la cooperación internacional que pueden llevar a cabo de manera eficiente (Fratianni y Pattison, 1982: 248). Además, suponen que cuanto mayor sea el tamaño económico de un estado, y cuanto más domine en la organización internacional, mayores serán los beneficios que obtenga de la cooperación multilateral. En este sentido, la pérdida de poder hegemónico EE.UU. había reducido los beneficios de su cooperación internacional, y suponiendo que la provisión de bienes públicos resultaba costosa, otros países obtenían ventajas (*free-rider*) de los EE.UU. De hecho, Fratianni y Pattison no presentaron ninguna evidencia empírica o evaluación de los costes y beneficios de la cooperación multilateral, pero sus argumentos sirvieron para cambiar la lógica de la política internacional de EE.UU. en las organizaciones internacionales, tanto para reducir sus presupuestos y personal como para acotar la exclusividad del club al G-7.

3.2. EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

Las normas para la toma de decisiones de la organización han sido diferentes en función del nivel de gobierno, algo que es común en otros organismos internacionales. La estructura de gobierno de la OCDE es piramidal y comprende el Consejo, las Comisiones y la Secretaría. El gobierno del Consejo se lleva a cabo a través de los representantes de los países miembros y la Comisión Europea, cada uno de los cuales cuenta con un voto. El método preferido para la toma de decisiones en el Consejo es el consenso, no obstante, los representantes que no están de acuerdo con una decisión pueden abstenerse y las decisiones no resultan vinculantes, es decir no están obligados a cumplirla. Los representantes son los embajadores que trabajan a tiempo completo y de forma permanente en la sede de París. En el Consejo, cada miembro de la OCDE tiene el mismo peso.

La estructura del Comisiones, que ha crecido orgánicamente, es uno de los rasgos más representativos de la OCDE. En el Comisiones los responsables políticos de los miembros interactúan entre sí y también con los profesionales especializados de la Secretaría, esta interacción por temas y áreas es el que



permite el diseño y difusión de políticas. En 2010, había alrededor de 200 comisiones, subcomisiones y grupos de trabajo sobre una gran diversidad de temas y áreas. Cada uno de estos órganos puede hacer valer sus propias reglas para la adhesión: mientras que muchos están abiertos a todos los miembros de la OCDE, algunos se limitan a “grupos internos” de miembros seleccionados.³ Uno de los órganos más influyentes, el Grupo de Trabajo 3 sobre Políticas de Promoción para la mejora del Sistema Internacional de Pagos de la Comisión de Política Económica, está integrado por los miembros del G-7, Holanda, Suecia, Suiza y la Comisión Europea. Si otros países desean participar en este grupo, sólo pueden hacerlo bajo invitación y en calidad de observadores. Esta norma ha causado tensiones cuando la OCDE ha intentado ampliar la participación global invitando a China en calidad de observador, ya que éste país expresó sus quejas por lo que consideraba derechos excesivos de los europeos y, en particular, de una pequeña economía como Holanda.⁴ Por otra parte, los intereses empresariales y laborales se encuentran representados desde los orígenes de la OCDE a través de la Comisión Consultiva de Comercio e Industria y la Comisión Consultiva Sindical. Sin embargo, no fue hasta la década de 2000 cuando la OCDE ha institucionalizado las relaciones con la sociedad civil a través de la organización de “foros” abiertos e invitaciones a participar en las comisiones.

3.3. EVOLUCIÓN DE LA BUROCRACIA

El gobierno de las organizaciones depende también de su personal. El examen de la estructura, el perfil y la nacionalidad del personal puede aportar indicios de la herencia, evolución e inercia de la burocracia de una organización. La OCDE siempre ha reclutado en base al principio de méritos y no ha seguido un criterio de cuotas por nacionalidades. Con lo cual, el personal correspondió predominantemente a los tres principales aliados occidentales de la posguerra, Francia, el Reino Unido y los EE.UU. respectivamente. Cuando la OCDE sustituyó a la OECE, heredó alrededor de seiscientos funcionarios, de los cuales dos tercios eran franceses, seguidos por los británicos que representaban un 13 por ciento (OCDE-Departamento de Recursos Humanos, 2010).

Los perfiles del personal de la OCDE se clasifican en cuatro categorías: “A” incluye profesionales como economistas, analistas políticos, jefes de departamento, directores adjuntos y directores; “B” se compone de técnicos y administrativos, entre ellos estadísticos e informáticos; “C” agrupa al personal especializado en tareas manuales; y “L” clasifica a los traductores y lingüistas. En 1961, más de la mitad de los puestos era de la categoría “B”, mientras de los grupos “A” y “C” representaban alrededor del 20 por ciento, respectivamente. En términos de nacionalidad, los franceses predominaban entre el personal de

³ Una lista de los países miembros participantes en cada una de las comisiones, subcomisiones y grupos de trabajo se encuentra disponible en OECD (2011b).

⁴ Encuesta y entrevistas a directivos de la OCDE, julio de 2010, París.

los grupos “B”, “C” y “L”, pero también ocupaban casi el 40 por ciento de los profesionales (“A”). Los británicos eran claramente la segunda nacionalidad en importancia, en particular, entre los traductores de los que eran alrededor de un tercio, pero también entre los profesionales entre los que representaban una cuarta parte, y aún más dentro del jerárquico profesional más alto (“A 6-7” correspondiente a los directores y directores adjuntos”) con un 38 por ciento que igualaban a la participación de los franceses.

En primeros años, el personal que la OCDE heredó de la OECE no resultó suficiente para atender a sus objetivos y funciones, entre 1961 y 1973, se duplicó el número de efectivos. Al mismo tiempo, la organización se hizo más profesionalizada, la proporción de profesionales “A” aumentó de un quinto a un tercio del personal total, mientras disminuyó la importancia de las otras tres categorías. La profesionalización implicó una jerarquización que se reflejó en un aumento del número de directores, directores adjuntos, jefes de división (“A 5-7”), y profesionales con experiencia media y larga que en su conjunto pasaron de representar el 15 por ciento al 25 del personal total entre 1961 y 1973, mientras la proporción de profesionales con menor rango y experiencia se mantuvo proporcionalmente constante.

Entre 1961 y 1973, la proporción de los franceses y británicos entre los profesionales (“A”) disminuyó, mientras que la de los estadounidenses aumentó de un valor insignificante hasta el 9 por ciento, estas tres nacionalidades pasaron a representar alrededor del 60 por ciento de los profesionales (“A”) en 1973. Con la llegada al poder de Ronald Reagan en los EE.UU. y Margaret Thatcher en el Reino Unido tuvo lugar un estancamiento o declive en todas las categorías del personal que coincide con la política unilateral aplicada por estos gobiernos en los organismos internacionales. Llama la atención que esta política afectase, incluso, a un club tan exclusivo como la OCDE. Estas políticas se mantendrían durante más de un década, al igual que las disparidad entre la contribución de algunos de los miembros y su representación en el personal y la dirección, así, en vísperas del fin de la Guerra Fría, Japón era el segundo contribuyente al presupuesto, pero su presencia en la burocracia total era apenas del 2 por ciento.

El predominio de Francia y los EE.UU. también resultó notable en la alta dirección de la organización. Entre 1961 y 1984, la Secretaría de la OCDE fue encabezada por Secretarios Generales de países europeos pequeños, como Dinamarca y Holanda, que siempre fueron acompañados de dos directores generales adjuntos de los EE.UU. y Francia.

Si bien la nacionalidad del personal es un indicador parcial de la influencia de los países miembros, cabe añadir que desde la década de 1980 el modelo de “funcionario internacional” al servicio del interés general con contratos indefinido resultó drásticamente alterado. Este modelo fue reemplazado gradualmente por contratos temporales definidos y de más corto plazo en los que los incentivos para el personal estaban condicionados a regresar al país de origen más que en servir al interés general de la organización en el largo plazo (Marris, 1983).



TABLA 1: EVOLUCIÓN DEL PERSONAL DE LA OCDE POR CATEG. Y NACIONALIDADES PRINCIPALES, 1961-2009

	1961	1973	1980	1990	2000	2009
Personal total	617	1.580	1.813	1.843	1.918	2.274
Composición por categorías y niveles profesionales (porcentajes del personal total)						
"L" Lingüistas	5,7	4,7	4,6	4,8	4,5	3,1
"C" Técnicos	19,6	13,0	12,3	12,0	6,3	3,0
"B" Administrativos	53,8	49,9	50,5	48,7	46,2	44,3
"A" Profesionales	20,9	32,0	32,2	34,0	42,6	49,3
"A 1-2" inferior	6,0	5,9	2,9	2,0	4,3	7,4
"A 3-4" intermedio	10,5	19,8	22,0	24,4	29,7	34,1
"A 5-7" superior	4,4	6,3	7,3	7,7	8,7	7,7
Composición del personal total por nacionalidades principales (porcentajes del personal total)						
Francesa	70,5	53,5	49,6	46,6	46,6	37,3
Británica	12,8	18,2	18,2	15,8	17,4	13,1
Estadounidense	0,3	3,8	5,7	8,7	11,6	10,0
Composición de los Profesionales por nacionalidades principales (porcentajes del total "A")						
Francesa	38,0	30,7	25,6	22,8	22,8	21,8
Británica	23,3	17,0	15,3	12,8	16,1	10,9
Estadounidense	0,8	8,5	13,2	15,0	16,2	11,7

Fuente: Elaboración propia en base a información de la OECD Human Resources Department (2010).

Nota: "A 1-2" son profesionales con menos de 3 años de experiencia, "A 3-4" son profesionales con más de 3 años de experiencia, "A 5" son Jefes de División, "A 6" Directores adjuntos y "A 7" Directores. La profesionales son en su mayoría economistas, analistas de políticas y directores administrativos y de áreas de especialización.

3.4. BIENES PÚBLICOS INTERNACIONALES

Otro aspecto a examinar sobre la herencia del club de la OCDE consiste en analizar el tipo de bienes o servicios públicos que presta la organización, así como la forma que y los intereses a los que responde. La OCDE cuenta con pocos recursos legales y jurídicos para imponer su mandato sobre los países miembros; además, desde la OECE la OCDE perdió su capacidad para orientar u asignar recursos o ayuda financiera como la del Plan Marshall, de hecho la organización no cuenta con fondos para préstamos ni tan siquiera con recursos por multas o sanciones. Los bienes o servicios que produce, más bien, se comprenden en lo que se define como *poder blando* (Mahon y McBride, 2008).

Uno de los servicios más importantes que presta la OCDE es la elaboración de bases de datos estadísticos en cuya definición de normas, criterios de recopilación, organización y evaluación han intervenido expertos de la organización. Sobre la base de estas estadísticas se llevan a cabo estudios y evaluaciones comparativos internacionales, se publican informes y se formulan recomendaciones de políticas. La práctica de la

recopilación sistemática de datos comenzó en la OECE, que fue pionera en la estandarización internacional de las cuentas nacionales, dado que esta información era requerida para la evaluación de la asignación financiera del Plan Marshall (Maddison, 1994). Durante varias décadas, se realizaron ingentes esfuerzos en elaborar encuestas homogéneas, recoger y analizar datos de los miembros, mientras la información sobre los países no miembros fue considerada irrelevante (Maddison, 2005). En general, los proyectos de bases de datos sobre países no miembros se llevaba a cabo en el CDE, y debía ser financiada mediante contribuciones voluntarias de los miembros (que constituían el presupuesto voluntario (Apartado II) adicional al obligatorio (Apartado I)). Como resultado de la interpretación de esta información se realizaban informes y recomendaciones de políticas para los países no miembros que tenían un estilo técnico ortodoxo, ya que se suponía que la OCDE y su personal gozaba de un conocimiento superior, del que era indicativo el mayor nivel de desarrollo y el éxito económico de sus miembros (Woodward, 2009). En este sentido, se suponía que había una única “vía de la OCDE” para el desarrollo económico, que consistían en adoptar políticas de liberalización de los mercados. No fue hasta la década de 2000 que los directivos de la OCDE reconocieron que la “vía de la OCDE” para el crecimiento económico y la liberalización había sido demasiado ortodoxa, al pretender recomendar una “receta” generalizada a las diversas economías y sociedades, y que en realidad las políticas tenían que ser matizada tomando en consideración las diferencias económicas y sociales (OCDE, 2003).

Otro servicio básico que ofrece la OCDE es la elaboración de criterios y normas para la aplicación y la evaluación de políticas públicas, que incluyen “Códigos”, “Mejores Prácticas”, “Guías”, “Normas”, “Estándares”, “Principios” y “Criterios”. La OCDE utiliza estos últimos como puntos de referencia con los que los miembros –y, también, los países no miembros– ponen en práctica sus políticas públicas. Además, en muchos casos los responsables políticos nacionales utilizan estos criterios como justificación para políticas internas de difícil aceptación política o social, fundamentándola en la superioridad e inevitabilidad de la “vía OCDE” (“no hay otra alternativa”, ya que esto es lo que establece la OCDE y hacen los países desarrollados). Los orígenes de estos criterios pueden encontrarse en la OECE, cuando la ayuda del Plan Marshall a los países receptores estaba supeditada a que aplicasen políticas de liberalización comercial y de capitales que eran consideradas como inevitables para alcanzar el desarrollo económico. Con tal objetivo, los receptores tenían que presentar sus programas de políticas de liberalización a otros países escogidos como pares, los que a su vez les sometían a un riguroso examen sobre el progreso y los resultados de políticas, este proceso es conocido como “evaluación por pares”. En el caso de que un país receptor no pudiera defender sus programas y resultados de políticas, se veía obligado a modificarlos para ser receptor de la ayuda del Plan Marshall (Pagani, 2002). Aunque la OCDE perdió la condicionalidad financiera, el proceso se difundió gradualmente en todos los niveles de la organización.



Hoy en día, la “evaluación por pares” y la “presión de los pares” se consideran atributos propios de la OCDE, al extremo que han sido emulados por otro “club”, la Unión Europea, bajo la denominación de “método abierto de coordinación” (Schäfer, 2006). Los especialistas en el cumplimiento de las normas consideran que la presión intelectual y el deseo de ser visto por los otros “haciendo lo que se estima correcto” contribuyen a explicar el éxito de estos procesos de la OCDE (Webb, 2004).

Un tercer conjunto de servicios de gran relevancia internacional es la función de la OCDE como sede de foros en los responsables políticos nacionales puedan discutir con sus pares y expertos de la organización sobre temas y agendas específicas. Por lo general estos foros suelen tener lugar a puerta cerrada y tienden a ser discretos en su naturaleza. Desde la perspectiva de los participantes el ambiente es distendido y permite un intercambio de ideas, sin que exista una competencia por dominar en los debates. Esta tradición de “conversaciones secretas” se remonta a las negociaciones que se llevaban a cabo en la OEEC para la asignación de los fondos del Plan Marshall. Muchos funcionarios y embajadores, incluso de países no miembros que participan en las comisiones, consideran que esta es una de las principales ventajas de la organización, ya que permite a los participantes dialogar e intercambiar ideas sin exponerse a los medios. Sin embargo, la naturaleza poco transparente de estos foros ha despertado sospechas y críticas por parte de observadores y ONG que consideran que han servido como ámbitos donde los representantes de las economías más desarrolladas han forjado posiciones comunes como aliados antes de adoptar programas en otras organizaciones internacionales. Por ejemplo durante la década de 1970, los foros de la OCDE fueron utilizados por los responsables de EE.UU. para diseñar un consenso occidental sobre el sistema de preferencias generalizadas del G77 antes de presentarlo en Naciones Unidas (Meltzer, 1976).

En síntesis, la OCDE fue organizada y siguió pautas políticas derivadas de la Guerra Fría, que se reflejaron en la participación exclusiva de sus miembros, las prioridades de los servicios prestados y la evolución de su personal por nacionalidad, funciones y rangos. Entre los servicios centrales que ha prestado la organización destacan, en primer lugar, la recopilación y normalización de estadísticas que ha sido el fundamento de estudios comparativos internacionales; en segundo, la definición de procesos para la evaluación y aplicación de políticas públicas; y tercero, la organización de foros “secretos” que sirvieron a los intereses de los países miembros. En sus primeras tres décadas no se consideró un objetivo prioritario la adecuación de sus funciones, procesos y actividades a los países no miembros. Como consecuencia de esta postura orientada exclusivamente hacia sus miembros, la OCDE reflejaba confianza en cuanto a que las políticas de los “países desarrollados” podían aplicarse universalmente al resto de países. Esta confianza comenzó a erosionarse una vez que los países miembros y el personal comenzaron a notar que el contexto mundial estaba cambiando y las economías de los miembros estaban perdiendo protagonismo en la economía global.

4. TRANSFORMANDO EL CLUB ANTE EL CAMBIO EN LA ECONOMÍA MUNDIAL

En las últimas dos décadas se han adoptado reformas para transformar el club exclusivo en una organización más global. Una primera fase de reformas fue consecuencia directa del fin de la Guerra Fría, por entonces los funcionarios y los países miembros entendieron este cambio como un reto político más que económico para la organización. Sin duda, el desafío político fue importante y por ello no se consideró que la propia existencia de la organización estuviera en riesgo, por ello se planteó una reforma gradual, mientras el enfoque de club exclusivo se mantuvo. De hecho, no fue hasta la segunda fase de la reforma, desde el final de la década de 1990, que se emprendieron acciones más decididas y ambiciosas, incluyendo un cambio del enfoque de “club”. En este apartado se evalúa la reforma reciente, especialmente en lo que respecta a los cambios en la lógica de la adhesión, la transformación de la organización en relación a su personal, y las formas en que la OCDE puede proveer bienes y servicios públicos globales.

4. 1. LA FASE DE LA TRANSICIÓN: EL RETO DE LA POSGUERRA FRÍA

El colapso de la Unión Soviética fue interpretado por los dirigentes de los países miembros y de la propia OCDE como el triunfo del sistema y las políticas económicas que la organización había defendido y recomendado desde sus orígenes, lo que la legitimaba en su orientación y funciones económicas. Por otro lado, la lógica política en torno a la cual se había desarrollado la organización había cambiado drásticamente. Con el fin de la Guerra Fría, comenzó a cuestionarse la necesidad de esta organización y aumentaron las presiones para reducir su presupuesto y personal. De hecho la contratación de personal continuó estancada hasta la década de 2000. El fin de los sistemas de planificación centralizada alternativos al capitalismo llevó a un replanteamiento gradual de la OCDE en cuanto a su composición, organización y propósito. De hecho, los miembros y los funcionarios de la OCDE reconocieron posteriormente el error de no haber acometido más tempranamente reformas internas más drásticas y un enfoque más inclusivo y ambicioso.

Pese a que desde 1989 varios países de Europa del Este habían expresado su interés en integrarse a la OCDE, la mayoría de sus miembros se opusieron a una ampliación acelerada y generalizada. Los directivos de la OCDE consideran que las ampliaciones se basan en dos dinámicas internas que tratan de combinar la consecución de una “simetría equilibrada” con una “política de negociación”⁵. En 1991, se acordó aceptar tan sólo a tres países candidatos de Europa: Checoslovaquia, Hungría y Polonia. El enfoque restrictivo se justificaba en que muchos miembros no europeos no querían

⁵ Encuesta y entrevistas a directivos de la OCDE, julio de 2010, París.



más países europeos. La ampliación a los países europeos fue “equilibrada” con un acuerdo o “negociación” para integrar a Corea y México. Este último fue el primero en sumarse en 1994, y su adhesión fue impulsada por los EE.UU. La ampliación se completó con la República Checa y Polonia (1995), Hungría y Corea del Sur (1996) y, finalmente, la República Eslovaca (2000). Al incorporarse a la OCDE, México y Corea del Sur abandonaron el G-77, ya que percibían que la participación simultánea en ambas organizaciones creaba un conflicto de interés. Simbólicamente, ambos países dejaban atrás su condición países en desarrollo o subdesarrollados para formar parte del “club” de los desarrollados⁶.

La OCDE ha reconocido posteriormente que cometió errores en la gestión de la ampliación, en particular, en lo que respecta a los países europeos cuya integración fue condicionada a la adopción de las políticas incluidas en el denominado programa “Socios en la Transición” (*Partners in transition*). La autocrítica se ha centrado en que tales políticas presuponían una “fórmula única” para todos los países que consistía en la liberalización, la estabilización macroeconómica, la privatización y la creación de instituciones de mercado (OCDE, 2003). Los expertos de la OCDE han reconocido que su falta de experiencia sobre las economías en transición les habría llevado a subestimar la diversidad entre sistemas y la capacidad de desarrollo institucional. Los profesionales han admitido que no estaban capacitados para diagnosticar las “vías” para una transición exitosa, y que no contaban con personal especializado en esas áreas (OCDE, 2003: 9).

Las limitaciones en las políticas de ampliación de los 1990 sentaron los cimientos de una nueva fase de reforma. La OCDE cambió gradualmente las prioridades en cuanto a los servicios que la organización debía prestar. Hasta 1989, los trabajos de la OCDE sobre los países no miembros eran secundarios. Los estudios e informes sobre o para los no miembros, en general, adoptaban un carácter de “asesoramiento técnico sobre la conveniencia de las políticas de la OCDE”. Esta tendencia cambió con la creación en 1990 del Centro para la Cooperación con economías en transición de Europa del que surgen varios estudios económicos y políticos elaborados junto a expertos del FMI, la OMC y el BERD (Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo). La mayoría del personal carecía de experiencia de trabajo sobre las economías en transición, y algún tipo de formación fue necesaria para el propio personal (OCDE, 2004). El enfoque “club” no se vio totalmente socavado, sin embargo, los estudios sobre los sistemas económicos de los países no miembros comenzaron a tener entidad.

⁶ La reciente adhesión de Chile difiere de las anteriores, ya que este país ha mantenido sus vínculos con ambas organizaciones, para consternación de algunos miembros del G-77 (Deen: 2010).

4. 2. UN NUEVO ENFOQUE ANTE EL CAMBIO EN LA RIQUEZA MUNDIAL

A partir de finales de la década de 1990 se observan algunas iniciativas que pretenden trascender la perspectiva de “club” exclusivo. La reforma vino motivada por factores funcionales y la propia supervivencia de la organización. Tanto los países miembros como la dirección de la OCDE comenzaron a notar que el carácter exclusivo y las prácticas restrictivas de la organización se estaban convirtiendo en la principal discapacidad para su buen funcionamiento. En términos del sistema económico internacional resultaba difícil, si no imposible, alcanzar acuerdos globales si los principales actores económicos no estaban involucrados. Por otra parte, el “club de países ricos” estaba perdiendo dinamismo y peso en la economía mundial.

Como queda sintetizado en el último trabajo póstumo Angus Maddison, quién fuera Director del CDE (Fernández y Revuelta: 2010), la proporción de la actividad económica de los miembros de la OCDE en la economía mundial se encuentra en declive, la participación del PIB en paridades de poder adquisitivo habría disminuido del 59 al 50 por ciento entre 2000 y 2010, y las estimaciones para 2030 la situarían en el 43 por ciento. Por el contrario, la cuota correspondiente a los denominados BRIC (Brasil, Rusia, India y China) ha aumentado del 22 al 28 por ciento entre 2000 y 2010, y ascendería al 32 por ciento en 2030. Una tendencia similar se refleja en el comercio mundial en el que los países de la OCDE habrían perdido incidencias tanto en las exportaciones (del 71 a 60 por ciento entre 2000 y 2010) como en la importaciones mundiales (74 al 66 por ciento entre 2000 y 2010); siendo en la OCDE donde se han acumulado los principales desequilibrios globales crónicos que han repercutido en las finanzas y la inversión directa internacional (Portes, 2009; Servén y Nguyen, 2010). El crecimiento de las economías emergentes se presenta como un fenómeno estructural, no transitorio, y se fundamenta en una nueva dinámica “sur-sur” entre las economías en desarrollo, que se refleja en el comercio, la inversión y la transferencia de tecnología. Durante décadas, la participación de estas regiones en la actividad económica de la OCDE ha sido de menor relevancia (OCDE, 2010a: 30-38). En estos últimos años los países de la OCDE han necesitado de las economías emergentes para reforzar legitimar y reforzar la gobernanza del sistema económico internacional (OCDE, 2004 y 2010a), como lo muestran las reuniones del G-20 y la creciente incidencia de los Fondos Soberanos del “sur” en las entidades financieras que han sido el epicentro de la crisis financiera (Summers 2006 y Clifton y Díaz-Fuentes, 2010). La reciente reforma de la OCDE se lleva a cabo bajo la amenaza de introducir mayores recortes en las aportaciones presupuestarias de sus miembros. Estas políticas restrictivas no son recientes ni el resultado de la crisis actual, el nombramiento de Donald Johnston (Secretario General entre 1996 y 2006) estuvo supeditado a la introducción de recortes en los gastos y el personal de la organización (Woodward, 2009: 34).



TABLA 2: EVOLUCIÓN Y PERSPECTIVAS DE LA IMPORTANCIA DE LA OCDE Y LOS BRIC EN LA ECONOMÍA MUNDIAL, 1961-2030

	1961	1970	1980	1990	2000	2010	2030
Número de miembros de la OCDE	20	22	24	24	30	34	34*
Número de miembros desarrollados	16	18	23	23	27	30	
Población mundial (porcentajes)							
OCDE	17.5	19.0	17.6	16.2	18.5	17.9	15.7
BRIC	42.7	43.2	43.5	43.3	42.8	42.3	40.0
PIB mundial (porcentajes)**							
OCDE	53.2	58.5	57.2	56.4	59.0	50.5	43.2
BRIC	17.6	16.3	16.7	18.9	21.7	27.6	31.7
Exportaciones mundiales (porcentajes)***							
OCDE	55.2	70.7	64.9	70.3	71.2	60.0	44.2
BRIC	6.8	5.3	5.5	5.1	6.5	14.9	37.5
Importaciones mundiales (porcentajes)***							
OCDE	59.6	69.6	69.4	72.5	73.9	65.7	47.3
BRIC	7.5	5.1	5.6	4.7	5.7	12.4	35.7

Fuente: estimado en base a información del Banco Mundial (2010), OCDE (2010a), Maddison (2006) actualizado a 2010
http://www.gdpc.net/MADDISON/Historical_Statistics/horizontal_file_02-2010.xls

Notas: BRIC: Brasil, Rusia, India y China

* Países miembros de la OECD en 2010.

** Paridades en dólares internacionales de 1990 - criterio de Geary-Khamis

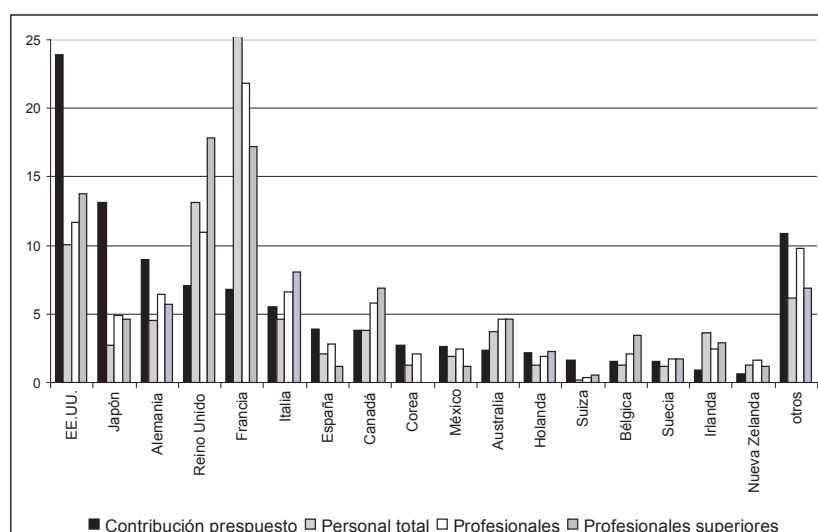
*** En base a valores corrientes en dólares de EE.UU. Los proyecciones de exportaciones e importaciones en 2030 se simularon en base a las tasas del período 1990-2010

Otro de los obstáculos para la reforma es la imagen pública de la OCDE: durante la década de 1990, sus directivos examinaron posibilidades de adhesión y realizaron propuestas para integrar algunas de las economías asiáticas más prosperas, pero los gobiernos de estos potenciales candidatos las recibieron con recelo, aduciendo que asociaban a la OCDE con la Guerra Fría y el área Atlántica, es decir, como una organización de un área en declive más que en ascenso como Asia y el Pacífico (Mahbubani, 2008).

Además, el asesoramiento sobre las políticas para los países no miembros era percibida por su estilo condescendiente y ortodoxo que se adecuaba a las economías asiáticas. Otro obstáculo para el cambio de la organización lo representaban los propios miembros, especialmente los países europeos pequeños que no están dispuestos a perder influencia respecto a nuevos miembros. Además, la composición burocrática de la OCDE requiere una transformación de tipo idiosincrático. Como se ilustra en la tabla 1, resulta patente el superávit de personal francés y anglosajón frente al de otras culturas e idiosincrasias. Por una parte, el personal de nacionalidad francesa y belga representa el 40 por ciento del personal total, lo cuál quintuplica las contribuciones presupuestarias a la OCDE (8,3 por ciento), y pese a que puede resultar abultado ya que Francia es la sede de la OCDE, los puestos profesionales también triplican su incidencia económica (24 por ciento) y, también, los profesionales superiores (directores, adjuntos y jefes de sección franceses y belgas con una participación del 20,6 por ciento). Por otra, el grupo de países anglosajones (EE.UU., Reino Unido, Australia, Canadá, Irlanda y Nueva Zelanda) totalizan alrededor de la mitad de los profesionales superiores de la OCDE mientras su contribución presupuestaria es del 38 por ciento. La influencia de estos países trasciende la comunicación, ya que han influido en las agendas y las prioridades ideológicas de las políticas (Marcussen, 2004) como privatización, desregulación y Nueva Gestión Pública

(Clifton *et al.* 2006). Por el contrario, los únicos miembros asiáticos manifiestan un déficit de representación en el personal total, los profesionales y los directivos, tanto en relación a su incidencia económica mundial como en términos de su contribución presupuestaria de la organización (Japón aporta el 13 por ciento del presupuesto, y tan sólo el 2,7 por ciento del personal, y Corea contribuye con un 2,7 por ciento del presupuesto, y cuenta con un 1,2 por ciento del personal y ningún profesional superior). Este déficit relativo de representación burocrática también se manifiesta en los casos de Alemania o España. Con lo cual, parecen justificadas las reticencias que han expresado algunos de los candidatos asiáticos en cuanto a la composición por nacionalidades del personal, los profesionales y directivos de la OCDE; cabe añadir que en las experiencias de transición, los profesionales no sólo carecían de las capacidades profesionales y técnicas, sino también de la idiosincrasia cultural y lingüística necesarias.

FIGURA 1 : CONTRIBUCIÓN AL PRESUPUESTO DE LOS PAÍSES MIEMBROS, Y COMPOSICIÓN POR NACIONALIDADES DEL PERSONAL TOTAL, PROFESIONALES "A" Y DIRECTIVOS*, 2009.



Directivos corresponde a profesionales "A 5 a 7" que incluye Directores, Directores adjuntos y Jefes de Sección.

Fuente: Elaboración propia en base a información primaria de la OCDE – Human Resources Department (2010) en 2009 y del Presupuesto (Apartado I) de 2009.

Ante las perspectivas económicas mundiales y las limitaciones internas de la organización, gradualmente, surgió un consenso sobre la necesidad de una reforma con el objetivo de una ampliación, que se llevaría a cabo desde la segunda mitad de la década de 2000. Esta reforma ha estado supeditada a

una modificación del sistema de gobierno y el presupuesto de la organización. Un primer indicio del cambio de gobierno fue que, por primera vez, fuese elegido un Secretario General de un país en desarrollo, México, en 2006.⁷ Pero de aún mayor importancia en la reforma del gobierno fue la introducción del mecanismo de votación por mayoría cualificada que fue aprobado en 2006, este cambio se debió principalmente a las exigencias de los EE.UU. (Bourgon, 2009: 24). Con lo cual, las decisiones ya no requieren la unanimidad y pueden ser adoptadas con el apoyo del 60 por ciento de los miembros, a menos que sean bloqueados por un grupo de tres o más miembros que combinados contribuyan con el 25 por ciento del presupuesto (Parte I). Por otra parte, se introdujo una reforma presupuestaria que se completó en 2008 (OCDE, 2008). Hasta entonces, los EE.UU. aportaban el 25 por ciento y Japón alrededor del 20 por ciento del presupuesto, mientras que dos tercios de los miembros contribuían con menos del 2 por ciento cada uno y un tercio lo hacían con menos de 1 por ciento cada uno. Así, un nuevo sistema fue introducido por el cual la tercera parte del “presupuesto base obligatorio” (Apartado I) sería financiado a partes iguales por todos los miembros, este cambio se implementaría gradualmente durante un período de diez años, mientras los dos tercios restantes se repartirían de acuerdo a la capacidad de pago de cada miembro (tamaño de sus economía). El efecto general sería que la parte del presupuesto pagado por los EE.UU. y Japón disminuiría. Si bien, como se puede observar en la Figura 1, aún 15 países aportan tan sólo un 12,4 por ciento del presupuesto obligatorio. Otra decisión adicional fue que los nuevos miembros tendrían que cubrir todos los costes de su adhesión (OCDE, 2008). En general, todas estas medidas han reducido los incentivos para que las pequeñas economías se integren en la OCDE.

Junto a la reforma mencionada, en 2007 se acordaron los programas de adhesión de Chile, Eslovenia, Estonia, Israel y Rusia. Una vez más, se observa la dinámica interna que busca combinar la “simetría” con la “negociación”, así, el equilibrio geográfico entre países candidatos refleja la aspiración de la OCDE por equilibrar el número y el peso de los países “europeos” (Estonia y Eslovenia) frente a los “no europeos” (Chile, Israel y Rusia). La adhesión de Rusia se ha retrasado, pese a que Rusia había sido el primero en ser considerado como candidato. El primer ministro Chernomyrdin había expresado su interés en 1996, a lo que el consejo de la OCDE respondió oficialmente en 1997, indicando que era un “objetivo compartido” (OCDE, 1997). Desde entonces, se han llevado a cabo varias instancias de cooperación, pero también han surgido objeciones, tanto en Rusia como en algunos países miembros de la OCDE. En la medida en que el proceso se ha retrasado la frustración mutua ha

⁷ Ésta fue la primera vez que fue elegido un Secretario General de un país de desarrollo, por otra parte, Angel Gurría no puede clasificarse como un miembro de una “élite privilegiada” de un país en desarrollo, ya que se tituló en Economía en la mayor universidad pública de su país (Universidad Nacional Autónoma de México: UNAM) y, posteriormente, obtuvo un Máster en Economía en la Universidad de Leeds (Reino Unido).

crecido. De hecho, en los programa de adhesión de 2007 Rusia fue incluida a último momento y como resultado de las presiones de las autoridades nacionales.⁸ Su integración ha quedado supeditada a su adhesión a la OMC y a la firma de la Convención Anticorrupción de la OCDE; los altos funcionarios siguen siendo optimistas mientras las principales empresas rusas consideran que no se debe retrasar.

De acuerdo a las previsiones de la propia organización, incluso si Rusia se integra a la OCDE, esto no alterará la relativa pérdida de importancia económica y demográfica mundial de los miembros. Ante estas perspectivas, la OCDE puso en marcha en 2007 un programa de “compromiso ampliado”, con la perspectiva de la adhesión de cinco grandes economías: Brasil, China, India, Indonesia y Sudáfrica. Aunque estos países no habían declarado su interés en integrarse, fueron escogidos por la OCDE por su importancia estratégica que se consideraba necesaria para compensar su gradual pérdida de importancia mundial. A partir de 2008, estos países fueron invitados a participar en las principales sesiones económicas de las Reuniones del Consejo Ministerial, así como en varias comisiones y grupos de trabajo con diferentes niveles de compromiso (de parcial a total y permanente). La participación de estos países no miembros y otros países en las actividades y negociaciones en curso se integran en el Programa de Relaciones Mundiales. Es de destacar que algunos países como Brasil y la India están muy involucrados en las actividades de dicho programa.⁹ Por el contrario, la OCDE indica que pese al gran interés en una participación más activa de China, ésta sigue un enfoque “paso a paso” se limita a actuar como observadora en dos comisiones: Asuntos Fiscales y la de Política Científica y Tecnológica¹⁰.

Los programas orientados a una mejor gobernanza pueden resultar contraproducentes, o al menos tener efectos colaterales negativos. La cooperación no es unilateral y requiere de la participación dos partes; por un lado, la OCDE considera a China una prioridad como interlocutor y potencial miembro. Las relaciones formales bilaterales entre la OCDE y China fueron establecidas por el Secretario General, Jean-Claude Paye (1984-1996), y se centraron en asuntos fiscales. A mediados de la década de 2000, los directivos de la OCDE estimaban que las relaciones con este país estaban prosperando (OCDE, 2005b). Aunque algunos miembros de la OCDE cuestionaban a las autoridades chinas por la violación de derechos humanos, finalmente, imperaron las opiniones que veían mas positivo la intensificación de la cooperación

⁸ Encuesta y entrevistas a directivos de la OCDE, julio de 2010.

⁹ En octubre de 2010, Brasil participaba como miembro pleno de seis comisiones y grupos de trabajo, y como observador en doce comisiones y diecisiete grupos de trabajo que van desde la de “Política medioambiental para el Comercio Internacional” hasta la de “Competencia” y Ciencia y Tecnología”, mientras que la India participa con derechos plenos en seis grupos y como observador siete comisiones como las de “Agricultura”, “Asuntos fiscales”, “Información y comunicaciones”, “Política de consumo”, “Acero”, “Educación superior” y “Estadísticas”, OECD 2010b e información contrastada en octubre de 2010 en OECD (2011b)

¹⁰ Esta postura de China se manifiesta en una frustración para los funcionarios de la OCDE (2010b, 47).



que el aislamiento. Las tensiones en la cooperación comenzaron cuando los delegados chinos expresaron su preocupación por la excesiva representación de los países europeos en la OCDE. Además, los miembros y directivos de la OCDE comenzaron a notar que si bien China mostraba interés en participar en ciertos grupos de trabajo y comisiones, de hecho, esto no se traducía en un compromiso con sus reglas y normas.

Las tensiones alcanzaron a su punto culminante en 2009, cuando la Comisión de Asuntos Fiscales identificó y publicó una lista de paraísos fiscales que fueron denominados “no cooperativos”. Las jurisdicciones de Hong Kong y Macao fueron incluidos en dicha lista, lo que despertó el malestar de las autoridades chinas que consideraron que esto no era asunto de la OCDE. La organización rectificó eliminando a ambos territorios, e incluyendo a China entre aquellos que han implementado normas fiscales internacionales, sobre el acuerdo de que asumirá la responsabilidad de su gestión. Aún descontentas, las autoridades chinas vetaron a la OCDE a participar en la cumbre del G20 que se celebró en Londres en abril de 2009 (*Financial Times*, 2010). La OCDE volvió a participar en la siguiente cumbre del G-20 de Pittsburgh en septiembre de 2009, pero por invitación directa del Presidente de EE.UU. al Secretario General Ángel Gurría (OCDE, 2010b: 11).

Otro aspecto de la reforma de la organización se relaciona con el personal y la organización del trabajo por funciones. Tras un largo período de estancamiento en la contratación que fue desde fines de la décadas de 1970 hasta fines de la de los 1990, en los 2000 vuelve a registrarse un aumento de “sangre nueva”: profesionales del nivel inferior (“A 1-2” y “A 3-4”), como se muestra en la Tabla 1. A pesar de que la participación de los profesionales (“A”) franceses, británicos y estadounidenses disminuyó, todavía en 2009, seguían representando alrededor de la mitad del personal de esta categoría “A” y, en particular, de los cargos superiores. No obstante, se han adoptado medidas para cambiar la idiosincrasia de la organización; antes de la reforma la mayoría de las actividades sobre los países no miembros se realizaban en el “Centro para la Cooperación con economías en transición”, en 1997 éste fue sustituido por el “Centro para la Cooperación con países no miembros”. El personal de este centro recibió capacitación en las economías no occidentales, en sus idiomas, y sobre las diferentes perspectivas económicas y políticas; también se siguió un enfoque basado en fomentar la confianza y evitar la confrontación con estos países. Pero internamente, los directivos perciben que no se ha podido ir demasiado lejos, los trabajos sobre los no miembros siguieron adoptando un estilo ortodoxo condescendiente y el asesoramiento tuvo un carácter “misionero”. Al mismo tiempo se siguió considerando fundamental integrar a esos países mediante una estrategia agresiva que garantizase el propio futuro de la organización. Un enfoque que requería que los países considerados claves fueran tratados como iguales. Desde 2001 tuvo lugar un cambio de funciones interno en relación con los países no miembros, las alrededor de 120 personas que trabajaban en el “Centro para la Cooperación con países no miembros”

fueron transferidas a las distintas Direcciones de la organización para que sus estudios sobre los países no miembros se integraran en las actividades centrales de la OCDE; por ejemplo, las publicaciones sobre la reforma agrícola en África han sido elaboradas por la Dirección de Agricultura.

Mediante la incorporación de las funciones sobre los países no miembros en las actividades centrales de la organización se esperaba que el antiguo enfoque de formación y asistencia sería sustituido por otro de diálogo político y promoción de mejores prácticas, normas e instrumentos (OCDE, 2005a). La reforma también implicó que los trabajos sobre los países no miembros serían financiados con el presupuesto central, y no con las contribuciones voluntarias.

Por último, la reforma de la OCDE ha intentado ser más inclusiva ampliando la distribución de los bienes y servicios públicos que provee. Esto ha tomado dos formas: el establecimiento de “redes de gobierno” en todos los continentes, y mediante la colaboración con otras organizaciones internacionales, nacional y local. Las redes de gobierno se organizan regionalmente en Europa, el Cáucaso y Asia central, América Latina, Oriente Medio y África del Norte, África de sur, Asia del Sur, y otros países asiáticos no miembros. Los profesionales de la OCDE deben identificar las áreas de trabajo existentes que resultan de interés regional, para este objetivo se ofrecen incentivos al personal que establece relaciones con los gobiernos o instituciones, como los bancos de desarrollo, e identifican proyectos de interés común. Los países de estas regiones también son invitados a participar en las comisiones y grupos de trabajo a diferentes niveles (como observadores con derechos plenos equivalentes a un miembro). Además, cabe destacar que la OCDE ha adoptado importantes medidas a partir de 2005 para colaborar con otras organizaciones internacionales, regionales y locales en la elaboración de informes conjuntos, y la celebración de conferencias y sesiones de formación. Esto se justifica por la necesidad de legitimar la producción de la OCDE en todo el mundo, especialmente en aquellas zonas donde no lo ha hecho tradicionalmente, así como para evitar la duplicación de actividades.

5. CONCLUSIONES

A medio siglo de su fundación y, con un legado aún más largo de alianza atlántica que data de la segunda posguerra, la OCDE es una organización escasamente estudiada y bastante poco entendida. Como heredera de la OEEC retuvo su burocracia, el secretismo de sus foros y, también, el modelo de club exclusivo por excelencia. Su carácter restringido a las economías capitalistas occidentales propició un ámbito eficaz para las negociaciones entre pares en el contexto de la Guerra Fría, esto fue considerado por algunos analistas y políticos como una alternativa internacional más eficiente que otras organizaciones universales como las Naciones Unidas y sus agencias especializadas. Con el fin de la Guerra Fría, la OCDE perdió su principal razón de ser de política,



mientras que su lógica económica fue, en cierta medida, legitimada por lo que se vaticinó como el triunfo del capitalismo frente al comunismo, o de las denominadas economías desarrolladas de mercado frente a las de planificación centralizada. Pero perder su justificación política, también, le implicó quedar expuesta a una presión creciente de sus miembros por reducir su presupuesto e, incluso, la amenaza de dismantelar la organización, como ya había ocurrido con la OECE.

El gran reto de la OCDE en el nuevo milenio resultó ser el económico, ya que ante su menor importancia económica global frente a las economías emergentes, sus miembros y directivos han tenido que reconocer su menor influencia como club de países ricos occidentales. Un experto de una próspera economía asiática señaló que nadie en Occidente había reconocido que la OCDE había fracasado en sus objetivos, que era una organización en su crepúsculo y que su desaparición no tendría mayor impacto en el mundo emergente en desarrollo (Mahbubani, 2008: 69).

En la última década de 2000 la OCDE ha emprendido una reforma acelerada. Esto ha implicado reconocer que el modelo de club debía ser más inclusivo para adaptarse a una economía global cambiante. Para ello necesitaba integrar a otros miembros y agentes que participarán en la gobernanza económica mundial. Para el personal, la ampliación se convirtió en una de las principales motivaciones de la propia supervivencia de la organización. Pero la ampliación no es una estrategia para transformar al club en una organización económica universal con un gran número de miembros. La nueva estrategia es de inclusión gradual y sigue una lógica de "globalización *à la carte*". En 2010 se incorporan cuatro nuevos miembros pequeños y, aún, si se integrase Rusia, no evitaría la pérdida de relevancia mundial. El denominado "compromiso ampliado" es parte de una estrategia de "globalización *à la carte*" que pone de manifiesto el interés por atraer a las grandes economías, especialmente a China e India, pero también a Brasil, Indonesia y Sudáfrica. De hecho algunos críticos consideran que el "compromiso ampliado" no implica que la OCDE sea más inclusiva, más bien que intenta atraer a "potenciales nuevos ricos".

Pero como se ha visto nuestra interpretación es que la reforma en curso no es superficial, ya que ha implicado un cambio en la idiosincrasia y actitudes del personal, las funciones y la forma en que se producen los servicios; los miembros están decididos a colaborar con terceros países como "socios" (OCDE, 2009a, 2009b, 2009c, 2009d). Durante sus tres primeras décadas, los bienes y servicios proporcionados por la OCDE eran exclusivamente para las economías occidentales desarrolladas. Esto está cambiando gradualmente y el enfoque de políticas es adaptativo, es decir, se reconoce que no hay una única "vía de la OCDE". Un ejemplo indicativo es que las comisiones como ámbitos de discusión son más transparentes e incluyen a los no miembros.

La OCDE cuenta con activos que puede resultar fundamental para la provisión de bienes públicos globales. Por una parte, una Secretaría General con personal experimentado, capacidades profesionales y técnicas excepcionales

del que carecen otros organismos como el G7/G8 o el G20. En segundo lugar, la OCDE tiene una consolidada experiencia en producir datos, análisis, y establecer normas de gobierno necesarias para la aplicación de políticas públicas, la evaluación por pares y, también, establecer comisiones y ámbitos de discusión abiertos y sobre asuntos interrelacionados.

Pero con todo este cúmulo de activos es posible que la reforma en curso haya llegado demasiado tarde para garantizarle un papel clave en la arquitectura de gobierno económico mundial. Sus pasivos principales siguen siendo su legado transatlántico ante el ascenso asiático, un sesgo que también se refleja en su burocracia que está dominada por los europeos y sus vástagos occidentales, en particular anglosajones y franceses. Estos aspectos idiosincrásicos pueden limitar su capacidad para atraer en las discusiones y comprometer en las decisiones a los posibles miembros no occidentales. La OCDE ha mostrado su disposición en cooperar con las principales economías emergentes, la cuestión es si estas economías quieren hacerlo en esta organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aubrey, H. (1967): *Atlantic Economic Cooperation: The Case of the OECD*, Council on Foreign Relations, Praeger-New York.
- Banco Mundial (2010): *World Development Indicators*, Banco Mundial, Washington.
- Beeson, M. y Bell, S. (2009): "The G20 and International Economic Governance", *Global Governance* 15, 1, 67-86.
- Bourgon, J. (2009): "Reform and Modernisation of the OECD", *Centre for International Governance Innovation Working Paper No. 42*.
- Buchanan, J. (1965): "An Economic Theory of Clubs", *Economica*, 32 125, 1-14.
- Camps, M. (1975): *First World Relationships: The Role of the OECD*, Atlantic Institute for International Affairs and Council on Foreign Relations, Nueva York.
- Clifton, J., & Díaz-Fuentes, D. (2010): "The European Union, Southern Multinationals and the question of the Strategic Industries", en L. Brennan (ed.) *The Emergence of Southern Multinationals*, Palgrave Macmillan, 230-245.
- Clifton, J., Comín, F. y Díaz-Fuentes, D. (2006) "La privatización de empresas públicas en la UE: ¿la vía británica y la senda europea?" *Revista de Economía Mundial*: 15., 121-153.
- Chang, H-J. y Grabel, I. (2004): "Reclaiming Development from the Washington Consensus," *Journal of Post Keynesian Economics*, 27(2), 273-291.
- Deen, T. (2010): "Chile Threatens to Split South Unity in World Body" *Inter Press Service* <http://ipsnews.net/news.asp?idnews=52079>



- Diebold, W. (1963); "Economic Aspects of an Atlantic Community" *International Organization*, 17, 663-682.
- Fernández, M. y Revuelta, J. (2010): "La obra de Angus Maddison como referente en el estudio de la Economía Mundial," *Revista de Economía Mundial*: 25., 261-260.
- Financial Times* (2010) "OECD Hails Tax Haven Crackdown", 19 de enero.
- Fratianni, M. y Pattison, J. (1976): "The Economics of the OECD", *Carnegie-Rochester Conference Series on Public Policy*, 4.
- Fratianni, M. y Pattison, J. (1982): "The Economics of International Organizations", *Kykos*, 35, 244-262.
- Fratianni, M. y Pattison, J. (2001): "International Organisations in a World of Regional Trade Agreements: Lessons from Club Theory", *World Economy*, 24, 333-58.
- Gordon, L. (1956): "Organization for European Economic Cooperation", *International Organization*, 10 (1), 1-11.
- Kaul, I., Grunberg, I. y Stern, M, (eds.) (1999): *Global Public Goods: International Cooperation in the 21st Century*, Oxford University Press UNDP, Oxford.
- Kaul, I., Conceição, P., Le Goulven, K. y Mendoza, R. U. (2006): "How to Improve the Provision of Global Public Goods", en Kaul, I. Conceição, P., Le Goulven, K. y Mendoza, R. U. (eds.) *Providing Global Public Goods: Managing Globalization*, 21-58.
- Kaul, I. y Mendoza, R. U. (2006): "Advancing the Concept of Public Goods" en Kaul, I. Conceição, P., Le Goulven, K. y Mendoza, R. U. (eds.) *Providing Global Public Goods: Managing Globalization*, 78-111.
- Kaul, I. y Conceição, P. (eds.) (2006): *The New Public Finance, Responding to Global Challenges*, Oxford University Press UNDP, Oxford.
- Keohane, R. y Nye, J. (2001): "The Club Model of Multilateral Cooperation and the World Trade Organization: Problems of Democratic Legitimacy", Harvard University, *John F. Kennedy School of Government, Visions of Governance in the 21st Century, Working Paper No. 4*.
- Maddison, A. (1994): "Confessions of a Chiffrephile", *Banca Nazionale del Lavoro Quarterly Review* 189.
- Maddison, A. (2005): "Measuring and Interpreting World Economic Performance 1500-2001", *Review of Income and Wealth*, 51, 1, 1-35.
- Maddison, A. (2006): *The World Economy Volume 1, A Millennial Perspective*. OECD Development Centre, Paris.
- Mahbubani, K. (2008): "The Myth of Western Aid", *Development and Cooperation*, 49, 2.
- Mahon, R. y McBride, S. (2008) (eds.) *The OECD and Transnational Governance*, UBC Press, Vancouver.

- Marcussen, M. (2004): "The Organization for Economic Cooperation and Development as Ideational Artist and Arbitrator" en B. Reinalda y B. Verbeek eds., *Decision-Making within International Organizations*, Routledge.
- Marris, S. (1984): *Managing the World Economy: Will We Ever Learn?*, Princeton University Press, Princeton.
- Marris, S. (1983): *History of my Time at the OECD*, mimeo, OECD, París.
- Meltzer, R. (1976): "The Politics of Policy Reversal: The US Response to Granting Trade Preferences to Developing Countries and Linkages between International Organizations and National Policy Making", *International Organization*, 30, 4, 649-668.
- OCDE (1997): *Meeting of the Council at Ministerial Level: Communiqué*, OCDE, París.
- OCDE (2003): *The Transition Economies: The OECD's Experience*, OCDE, París.
- OCDE (2004): *A Strategy for Enlargement and Outreach*, OCDE, París.
- OCDE (2005a): *A Framework for OECD Relations with Non-Members*, OCDE, París.
- OCDE (2005b): *OECD-China Co-operation: the first ten years*, OCDE, París.
- OCDE (2006): *Resolution of the Council on a New Governance Structure for the Organization*, OCDE, París.
- OCDE (2007): *The OECD and other International Organizations*, OCDE, París.
- OCDE (2008): *Resolution of the Council on the Financing of Part 1 of the Budget of the Organization*, OCDE, París.
- OCDE (2009a): *Active in Africa*, OCDE, París.
- OCDE (2009b): *Active in India*, OCDE, París.
- OCDE (2009c): *Active in South East Asia*, OCDE, París.
- OCDE (2009d): *Active in Latin America*, OCDE, París.
- OCDE (2010a): *Perspectives on Global Development: Shifting Wealth*, OCDE, París.
- OCDE (2010b): *The OECD's Global Relations Programme 2009-2010 Update*, OCDE, París.
- OCDE - Human Resources Department (2010): *OECD's Officials 1961-2009*, OCDE, París.
- OCDE (2011a): "Organisation for European Economic Cooperation" D <http://www.oecd.org/document/48/0,3343,en_2649_201185_1876912_1_1_1,00.html> (consulta 20 de abril de 2011).
- OCDE (2011b): "On-line Guide to Intergovernmental Activity", <<http://webnet3.oecd.org/OECDgroups/>> (consulta 20 de abril de 2011).



- Ostrom, E. y Ostrom, V. (1977): "Public Goods and Public Choices" en E. S. Savas, ed. *Alternatives for Delivering Public Services: Toward Improved Performance*, Westview Press, Boulder, 7-49.
- Pagani, F. (2002): *Peer Review: A Tool for Co-operation and Change. An analysis of the OECD Working Method*, OCDE, París.
- Portes, R. (2009): "Global Imbalances", en M. Dewatripont, X. Freixas, y R. Portes, (eds.), *Macroeconomic Stability and Financial Regulation: Key Issues for the G20*. Centre for Economic Policy Research, Londres. 19-26.
- Servén, L. y Nguyen, H. (2010): "Global Imbalances Before and After the Global Crisis", *World Bank, Policy Research Working Paper* 5354.
- Randall, G. (2001): "Global Financial Governance and the Problem of Inclusion", *Global Governance*, 7 (2001), 411-426.
- Samuelson, P. (1954): "The Pure Theory of Public Expenditure", *Review of Economics and Statistics* 36 (4), 387-389.
- Sandler, T. y Comes, R. (1996): *The Theory of Externalities, Public Goods and Club Goods*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Schäfer, A. (2006): "A New Form of Governance? Comparing the Open Method of Co-ordination to Multilateral Surveillance by the IMF and the OECD" *Journal of European Public Policy*, 13, (1), 70-88.
- Singer, H. W. (1995): "An Historical Perspective" en ul Haq, M., Jolly, R., Streeten, P. y Haq, K., *The UN and the Bretton Woods Institutions: New Challenges for the Twenty-First Century*, Macmillan, Basingtoke-Londres, 17-27.
- Stiglitz, J. (2008): "The Future of Global Governance", en *The Washington Consensus Reconsidered*, N. Serra y J. Stiglitz (eds.), Oxford University Press, 313-327.
- Summers, L. (2006): "Reflections on Global Account Imbalances and Emerging Markets Reserve Accumulation". *L.K. Jha Memorial Lecture*, Reserve Bank of India, Mumbai.
- Ul Haq, M., Jolly, R., Streeten, P. y Haq, K. eds. (1995): *The UN and the Bretton Woods Institutions: New Challenges for the Twenty-First Century*, Macmillan, Basingtoke-Londres.
- Webb, W. (2004): "Defining the Boundaries of Legitimate State Practice: Norms, Transnational Actors and the OECD's Project on Harmful Tax Competition", *Review of International Political Economy*, 11 (4), 787-827.
- Woodward, R. (2009): *The Organisation for Economic Cooperation and Development*, Routledge, Londres y Nueva York.

