

# LA RELEVANCIA DE LA INNOVACIÓN ADMINISTRATIVA Y EL LIDERAZGO EN LA GESTIÓN PÚBLICA Y LAS POLÍTICAS PÚBLICAS

---

## *The relevance of administrative innovation and leadership in public management and public policies*

José-Manuel Canales-Aliende<sup>1</sup>  
jm.canales@ua.es  
Adela Romero-Tarín<sup>2</sup>  
adela.romero@ua.es

Recibido: 16 de enero de 2017  
Aprobado: 20 de mayo de 2017

**Resumen:** La sociedad actual, compleja y diversa, es el resultado de su poliédrica realidad en ocasiones denominada sociedad líquida, postindustrial, postmoderna, digital, del conocimiento, pero que de forma concluyente describe la constante evolución y adaptación a la que deben enfrentarse las Administraciones Públicas. Por todo ello, no hay una única e independiente variable explicativa de la realidad social actual, y de las políticas públicas; siendo el reto actual el estudio de las políticas públicas de una forma sistemática, integral y holística. En este estudio pretendemos poner de relieve y significar dos variables que entendemos son las más destacadas para el estudio y análisis de las políticas públicas, que son las élites políticas y la innovación administrativa. Ambas variables deben relacionarse a su vez con el resto de los aspectos a considerar, y sobre todo con el contexto en el que las políticas públicas se implementan. No obstante, las políticas públicas además deben analizarse y encuadrarse dentro de la esfera pública (Habermas, 1999), y en un contexto de globalización que ha superado el modelo “westfaliano” del Estado y la utopía de un gobierno y justicia cosmopolita o global (Held, 1995) (Habermas, 1999, 2002) (Rawls, 2006). La democracia hoy requiere no solo votación y representación, sino reflexión, deliberación, transparencia y evaluación.

**Palabras clave:** liderazgo, élite política, innovación administrativa, políticas públicas, Administración Pública.

**Abstract:** Our current complex and diverse society is the result of its multifaceted reality, also called on occasion a liquid, postindustrial, postmodern, digital, or knowledge-based society, but it conclusively describes the constant evolution and adaptation that Public Administrations must face. For this reason, no single and independent variable can explain the current social reality or public policies; the current challenge being the study of public policies in a systematic, comprehensive and holistic manner. In this study, we aim to highlight and signify two variables that we believe are the most significant for the study and analysis of

---

<sup>1</sup> Profesor de Ciencia Política y de la Administración de la Universidad de Alicante, España.

<sup>2</sup> Profesor de Ciencia Política y de la Administración de la Universidad de Alicante, España.

public policies, namely political elites and administrative innovation. Both variables must relate, in turn, to all the other aspects to be considered, and especially to the context in which public policies are implemented. Public policies, however, must also be analyzed and fit within the public sphere (Habermas, 1999), and in a context of globalization that has gone beyond the “Westphalian” model of the State, and the utopia of a cosmopolitan or global government and justice (Held, 1995) (Habermas, 1999, 2002) (Rawls, 2006). Democracy currently requires not just voting and representation; but reflection, deliberation, transparency and evaluation.

**Keywords:** leadership, political elite, management innovation, public policies, Public Administration.

## 1. Breve introducción y planteamiento general

### 1.1. Algunas consideraciones generales

El estudio actual, los diversos enfoques y las aportaciones sobre las políticas públicas es ciertamente plural, diverso y complejo, como lo es la sociedad sobre las que éstas actúan, a la vez que ésta las condiciona.

Esta complejidad y heterogeneidad señaladas precedentemente de las políticas públicas, y de la propia idiosincrasia de la sociedad contemporánea, denominada de múltiples formas, todas ellas expresivas de su poliédrica realidad (así denominada sociedad líquida, postindustrial, postmoderna, digital, del conocimiento...), hace que existan numerosas variables señaladas con la intención de explicar y analizar esa realidad. Por tanto, no hay una única e independiente variable explicativa de la realidad social actual, y de las políticas públicas; sino varias y diversas, siendo el reto actual del estudio de las políticas públicas el tenerlas a todas en cuenta, y ello de una forma sistemática, integral y holística.

En este estudio pretendemos tan solo poner de relieve y significar dos elementos que entendemos son los más destacados para el estudio y análisis de las políticas públicas, a saber: a) el papel de las élites políticas y b) la innovación administrativa. Ambos aspectos deben relacionarse a su vez con el resto de las variables a considerar, y sobre todo con el entorno o el contexto en el que las políticas públicas se consideran.

Por otro lado, y sin perjuicio de lo anterior, nuestras reflexiones son de carácter general, y como tendencias observables y destacables de las políticas públicas; si bien esta visión genérica debería en cada caso concreto o país completarse con el análisis detallado a tener en cuenta para su estudio y consideración.

Las políticas públicas además deben analizarse y encuadrarse dentro de la esfera pública (Habermas, 1999), y en un contexto de globalización que ha superado el modelo “westfaliano” del Estado, y con la utopía de un gobierno y de una justicia cosmopolita o global (Held, 1995) (Habermas, 1999, 2002) (Rawls, 2006).

La democracia hoy requiere no solo votación y representación; sino reflexión, deliberación, transparencia y evaluación. En ese sentido, Habermas (2002) ha hablado de la necesidad de una democracia que requiere autodeterminación, es decir ofrecer la posibilidad no teórica, sino

real, de un mayor control de la instituciones públicas, de las circunstancias y de las políticas públicas que determinan e influyen en la vida de las personas.

A tenor de lo indicado en líneas anteriores, nuestra posición es que no solo existe una cierta crisis y regresión de la democracia, sino también, añadido a lo anterior, un mal gobierno y una inadecuada Administración Pública, que hace que el diseño, la formulación y la gestión o implementación de las políticas públicas no sea siempre lo más eficaz, oportuna y transparente; y ello en parte debido a una falta de liderazgo y de innovación administrativa adecuada y suficiente.

Una de las posibles causas de las crisis, y de su falta de regeneración política en la democracia actual, es sin duda el individualismo y la indiferencia hacia lo público, y entre las personas. Sobre esta cuestión, H. Arendt (1974) lo denominó como “la desarticulación del espacio público”, que puede conducir a un peligroso proceso de totalitarismo, y que tanto ha defendido el neoliberalismo económico tendente a la privatización y a la desregulación del sector público.

## **1.2. Algunas consideraciones sobre el contexto actual y los efectos de la globalización**

Es ya un paradigma el contexto actual de la globalización en el que estamos inmersos, el cual ha producido entre otros efectos una crisis profunda de los sistemas políticos contemporáneos, en especial del modelo clásico de la democracia representativa, del modelo y de las funciones clásicas del Estado, llegando incluso a hablar de una “regresión democrática” en el mundo.

La democracia clásica representativa fruto de la elección ciudadana es cuestionada, resulta insuficiente y su funcionamiento provoca apatía, desconfianza y alejamiento ciudadano. Todo ello producido, entre otras causas, por una serie de fenómenos, entre los que destacaríamos los siguientes: a) la crisis económica; b) la pérdida de la legitimidad y la corrupción en los sistemas político-administrativos, y en particular en los partidos políticos; c) la exclusión social progresiva y la pérdida de status de las clases medias; d) las migraciones y el multiculturalismo; e) la falta de liderazgo político; etc.

Frente a estos hechos significativos y a la vez preocupantes, la aportación de la “Escuela Crítica” de las Ciencias Sociales o también llamada Escuela de Frankfurt, cuya figura más emblemática actual es la de Habermas, es la de proponer como vía alternativa la primacía de la esfera pública.

Ahora bien, la sociedad civil al igual que la esfera pública, son globales y por ende, sus problemas, demandas y retos que en ellas se incluyen, también lo son.

Ante esta nueva realidad solo cabe una solución, una salida que logre responder a un paradigma de cosmopolitismo gubernamental o de gobernanza mundial<sup>3</sup>, y de superación del

<sup>3</sup> Véase para más información en este aspecto, entre una amplia bibliografía, la relevante aportación de David Held. Concretamente en su obra titulada *Cosmopolitismo, ideales y realidades*, publicada por la editorial Alianza en 2012.

capitalismo encaminado hacia una nueva realidad. Si bien es cierto que estamos aún lejos de ello, los caminos parecen claros aunque difíciles, y la pasividad o la ignorancia respecto a este proceso solo conducen al previsible caos<sup>4</sup>.

Las políticas públicas, independientemente de su ámbito, su contenido o del nivel de gobierno que las adopte (Vallés, 2000), deberán tener en cuenta necesariamente esta visión macro y *ad extra* del cosmopolitismo en la que están insertas, junto a la realidad del contexto de la globalización. Este último factor es importante a no olvidar, ya que representa la fórmula integradora que es “pensar globalmente y actuar localmente”.

Las políticas públicas a su vez, *ad intra*, es decir en el ámbito del sistema político concreto en el que actuarán, deberán tener en cuenta además el contexto y las características de ese sistema político, y el nuevo rol del Estado y de sus nuevas funciones. El Estado actual o “moderno” debe ser modesto, respetuoso y servicial con los ciudadanos (Crozier, 1992), si bien el papel del Estado sigue siendo aún necesario, y debe desempeñar nuevas funciones no todas ellas propiamente de prestación y provisión de servicios y bienes públicos, sino sobre todo de regulación y de control. Lo antedicho a su vez provocará diferentes políticas públicas, además de las tradicionales.

El análisis del sistema político actual, del Estado inserto en él, y la suma de múltiples instituciones sociales y políticas debe tener en cuenta no solo las instituciones clásicas y formales, sino también otras informales fruto del clientelismo y del asociacionismo, que influyen en la visión y el comportamiento de los actores, líderes y políticos, que afectan por tanto a las políticas públicas.

La debilidad, la informalidad y la relatividad del contexto de las instituciones, no debe olvidarse en el análisis de éstas y de las políticas públicas.

Ahora bien, una cosa es la participación ciudadana en el proceso de toma de decisiones de modo real y no simbólica; y otra cosa es puramente una participación ciudadana de carácter informativo<sup>5</sup>.

### **1.3. Algunas consideraciones sobre la sociedad actual del conocimiento y sus implicaciones**

La sociedad actual se denomina, como es sabido, “del conocimiento” o “del aprendizaje” (Stiglitz y Greenwald, 2016), en la que no solo es importante el saber, sino sobre todo saber aprender. El aprendizaje es hoy una meta, un reto y un proceso a lo largo de toda la vida de las personas<sup>6</sup>.

<sup>4</sup> Véase sobre el concepto de postcapitalismo la abundante y variada bibliografía existente, destacando la obra de Paul Mason, en 2016, titulada *Postcapitalismo, hacia un nuevo futuro*, publicada en la editorial Paidós.

<sup>5</sup> Véase en ese sentido y para un mayor detalle, entre otros, A. Ramírez Nardiz (2015) “¿Más participación igual a mejor democracia? Acerca de la crítica a la democracia participativa” publicado, en la *Revista de Derecho político* de la UNED, núm. 94, septiembre-diciembre, 183-218.

<sup>6</sup> En ese sentido el Informe de Jacques Delors para la UNESCO “La educación encierra un tesoro” de 1996. URL [http://www.unesco.org/education/pdf/DELORS\\_S.PDF](http://www.unesco.org/education/pdf/DELORS_S.PDF)

El conocimiento o el talento tienen una dimensión individual o personal además de social. Lo anterior implicará la demanda y la necesidad de la capacitación constante de todos los actores sociales, y dentro de éstos también de las élites políticas y administrativas<sup>7</sup>, así como la importancia crucial en los procesos de socialización y aprendizaje de la escuela, a los que seguirán otros procesos a lo largo de la vida de las personas.

La escuela aparece hoy como la institución clave y primaria en la socialización ciudadana, y en ella se deben transmitir valores de lo público en el marco de una adecuada educación ciudadana<sup>8</sup>, con especial énfasis a la vigencia plena y al cumplimiento estricto de la Declaración Universal de Derechos del Hombre y del Ciudadano.

#### **1.4. Algunas consideraciones sobre la innovación en el proceso social actual**

La innovación junto a la educación, como se ha expresado por la totalidad de la doctrina, constituyen hoy las dos vías o fórmulas esenciales para el cambio y el progreso social actual.

Por otro lado, la innovación no puede improvisarse, sino ser planificada estratégicamente tras un proceso de reflexión participado, logrando a través de ella el aumento de la productividad, del desarrollo económico y social integral, solucionando y dando respuesta a las demandas y problemas sociales existentes<sup>9</sup>.

Los gobiernos, para lograr la innovación, deben gastar prioritariamente en tres objetivos: educación, investigación e infraestructuras. La innovación es algo más que la pura I+D, y requiere una visión, un método y procedimiento multidisciplinar interactivo, y de múltiples actores e instituciones.

El planteamiento y la finalidad de la innovación es la satisfacción ciudadana, y requiere no solo una racionalidad puramente lógica y tecnocrática, sino también política, y que no sea simbólica puramente.

Las instituciones educativas y, en particular, los centros de investigación y las universidades están llamadas a tener un papel relevante en este ámbito, desarrollando al máximo los conocimientos, las capacidades y las destrezas para la innovación por parte de los ciudadanos.

No obstante, la innovación a nivel empresarial y a nivel público deben complementarse, integrarse y coordinarse para el mejor logro de sus fines.

<sup>7</sup> Véase para mayor información sobre la capacitación de las élites políticas y administrativas, la obra de ensayo de José Manuel Canales Aliende, *Estudios sobre la Democracia, el Gobierno y la Administración Pública Contemporánea*, publicada en 2015 en la editorial Universitas.

<sup>8</sup> Véase para una mayor profundización del tema, el informe de la Comisión Europea: Promoting citizenship and the common values of freedom, tolerance and non-discrimination through education Overview of education policy developments in Europe following the Paris Declaration of 17 March 2015.

<sup>9</sup> Véase en ese sentido el importante Informe de la OCDE de 2010, la Estrategia de Innovación de la OCDE. Empezar hoy en mañana. URL [http://www.foroconsultivo.org.mx/libros\\_editados/estrategia\\_innovacion\\_ocde.pdf](http://www.foroconsultivo.org.mx/libros_editados/estrategia_innovacion_ocde.pdf)

La innovación administrativa o innovación de las Administraciones Públicas, de la que luego se hablará, es una de las manifestaciones de la innovación pública, debiendo ser ésta una consecuencia de una previa decisión política y no fruto de un planteamiento puramente tecnocrático. Por otro lado, la de la Administración debe ser complementaria y debe estar coordinada con la innovación política, la social y la cultural. Ahora bien, la innovación no basta solo en las instituciones, sino que también la justicia debe primar en ellas, como la verdad lo debe hacer en los sistemas de pensamiento (Rawls, 2006).

Las instituciones a su vez deberán ser consideradas no con una visión formalista, sino relativa o contextual. Si las instituciones tienen ese carácter, también lo tendrán sus procesos de innovación y de políticas públicas. Unas instituciones bien estructuradas, sólidas y conectadas adecuadamente, sensibles y eficaces, frente a las demandas heterogéneas de la ciudadanía y de la sociedad civil, son el antídoto del populismo.

El republicanismo cívico como ideología potencia la regeneración democrática, básicamente a través de la regeneración de las instituciones públicas.

### **1.5. Las políticas públicas y el Tercer Sector**

Frente a la rigidez y la crisis del capitalismo actual, fase denominada como postcapitalismo, se presenta como una de las posibles soluciones y retos y como síntesis real o tercera vía entre el capitalismo de Estado y el capitalismo empresarial neoliberal, la de la llamada economía social, Tercer Sector de la economía o con denominaciones similares. Es más, este sector se integraría junto al sector público y al privado en el concepto de la Real Academia de la Lengua Española de gobernanza.

La gobernanza a nivel estatal o nacional, y a nivel supraestatal o supranacional, implicará también el protagonismo simultáneo del Tercer Sector. Éste a su vez es un auténtico “cajón de sastre”, como es sabido, e integra a una diversidad y pluralidad de asociaciones y movimientos (sociales, ecológicos, indígenas, feministas...), y es expresivo además del capital social de cada país, y promotor de un desarrollo económico y social más inclusivo e integral, más justo, y no de un mero crecimiento económico que solo beneficia a las capas altas de la estructura social. La economía sería más compartida y más de colaboración entre sectores.

Por todo ello, las políticas públicas expresivas de la gobernanza tendrán unos nuevos actores e instituciones partícipes de las mismas, no solo en la fase de diseño, sino también en la ejecución. Las políticas públicas son de titularidad pública, hay una copropiedad más real, los ciudadanos son “stateholders” de lo público, pero también participan en la ejecución externalizada de las políticas públicas.

Hoy además, la sociedad del conocimiento implica una economía y una sociedad plural y en red, lo cual hace a su vez que la gestión de las políticas públicas pueda ser compartida razonablemente por el sector público y el Tercer Sector; y no es tanto una vuelta al clásico keynesianismo, sino a un proceso y experiencia diferente.

Un valor añadido de la presencia y participación del Tercer Sector en las políticas públicas, es que ésta incluirá a la economía y ésta será colaborativa y compartida, y no excluyente o

exclusiva, por lo que evitará los oligopolios y los monopolios fruto de la variedad y diversidad de actores e intereses partícipes que deberán representar a los diversos intereses consensuados.

A lo largo de la historia, los movimientos sociales han sido agentes fundamentales de transformación social, y se diferencian de las movilizaciones reivindicativas en que se sitúan fuera de la institucionalidad si ésta no responde a sus valores y proyectos. Son éstos entendidos como movimientos socio-culturales encaminados a transformar los valores de la sociedad, más que a tomar posiciones en la estructura del Estado, aunque suelen tener importantes efectos políticos (Castells, 2016).

## **2. El liderazgo y las élites políticas**

### **2.1. Algunas consideraciones generales**

El estudio de las élites políticas constituye un estudio tradicional dentro de las Ciencias Sociales, y en especial de la Ciencia Política, habiendo sido objeto de análisis por numerosos científicos sociales entre los que destacaríamos a Mosca, Pareto, Michels, Mills, Crozier, entre otros.

Cómo surgen, cómo se seleccionan, las tipologías a las que responden, sus características, la movilidad y el ascenso, la captación y capacitación, etc., de las élites políticas, abarcan cientos de estudios y de páginas, siendo la cuestión clave si éstas son esencialmente endogámicas o no, es decir, si son democráticas y meritocráticas, y habría que analizar su realidad en cada país, en cada momento histórico.

Las élites políticas o la “clase política” influirán y serán influidas por el sistema político, y tendrán o no un papel relevante en su regeneración y cambio<sup>10</sup>.

No es objeto principal de este estudio la consideración del fenómeno de las relaciones entre las élites políticas y los partidos políticos. Éstos son una de las causas y efectos de la actual crisis del sistema político, en el que han perdido mucha de su identidad, y se demanda de ellos mayor coherencia, transparencia y democracia interna.

No hay duda que las peculiaridades y las características de los partidos políticos influirán en los roles y en las características de las élites políticas en cada sistema político, pero, como es sabido, no todas las élites políticas están vinculadas necesariamente a los partidos políticos.

Otro aspecto añadido al anterior, que queremos también mencionar y que afecta al liderazgo político y a las élites políticas, que tampoco es objeto directo de este estudio, es la relación existente entre las élites políticas con el resto de las élites, así como de todas ellas con los movimientos sociales y con el populismo.

No obstante, debemos señalar que en el proceso actual es cada vez más importante la personalización de la política, fruto de la comunicación. Uno de los retos de la democracia

<sup>10</sup> Véase un estudio realizado por Michael Crozier, donde pone de manifiesto la imposibilidad y la incapacidad de las élites francesas en su transformación y cambio. *La incapacidad de las élites francesas*. Madrid: INAP.

actual es que las élites sean transparentes y democráticas, y que no produzcan desconfianza y rechazo en la ciudadanía, “ya que el Estado moderno está amenazado por el poder de las élites poderosas, y bien organizadas, pretendiendo éstas repatrimonializar el Estado y sus instituciones para el beneficio de sus miembros” (Fukuyama, 2016)

La democracia representativa, participativa, reflexiva y deliberativa actual, requiere élites políticas auténticamente democráticas que sepan escuchar y liderar a la ciudadanía, y en absoluto cabe hablar de una democracia parlamentaria de carácter elitista, donde solo haya en el sentido schumpeteriano<sup>11</sup> una competencia entre líderes al margen de la sociedad y de la ciudadanía. La democracia plena y de calidad, fruto de la llamada “regeneración democrática”, inspirada en el republicanismo cívico, requiere transparencia, y ésta una adecuada información y comunicación públicas, máxime con la complejidad y la tecnificación actual de la política.

Un aspecto relevante que despierta un gran interés en el análisis sociopolítico es el estudio del tipo, las características y las conductas del liderazgo político llevado a cabo por las élites políticas. El estudio del liderazgo político, al que se ha prestado atención desde diversas disciplinas, es clásico, variado y muy amplio<sup>12</sup>.

La tipología del liderazgo político es a su vez fruto y reflejo del contexto histórico del modelo existente de sistema político. Si éste es abierto, inclusivo, pluralista, orientado o no al cambio, así podrá ser el liderazgo político, aunque esa correlación y consecuencia no siempre es así, y viceversa. Un liderazgo abierto, transformador, pluralista y democrático, puede encontrarse con las resistencias de un sistema político cerrado y asilado, y viceversa.

Por otro lado, la habilidad del liderazgo, no se nace con ella o se improvisa, sino que se hace fruto de la experiencia. Así, hoy se habla de las Escuelas de Gobierno, como el lugar adecuado para capacitarse para ello.

El liderazgo, además de las características clásicas democráticas, transformadoras, pluralistas, integradoras, debe ser también para “tiempos de crisis”. Es decir, estar preparado para prevenir, afrontar, gestionar y solucionar la crisis, que en este momento de la globalización es plural, diversa y muy dinámica. Hay que recuperar además la dignidad, la transparencia y la eficacia de la acción política, en el marco de la aplicación y el desarrollo del pensamiento actual del “republicanismo cívico”, siendo por tanto las políticas públicas una manifestación y un medio muy útil y adecuado para ello.

Otro problema actual, no solo de interés académico, sino de opinión pública, es el grado o no, y la intensidad de la vinculación de las élites entre sí, y su fácil o no circulación; y las relaciones de influencia entre éstas con los diversos grupos de presión, especialmente los económicos. Las regulaciones al efecto, ya sea como “open government” o leyes de transparencia, y de control de los lobbies, pretenden regular y controlar estos fenómenos políticos.

<sup>11</sup> Véase para más detalle, la obra clásica de J. A. Schumpeter titulada *Capitalismo, socialismo y democracia*, publicada por la editorial Aguilar en 1971.

<sup>12</sup> Véase para más detalle sobre esta cuestión, el capítulo desarrollado por A. Romero Tarín y J. M. Canales Aliende sobre “el liderazgo político” publicado en el manual de *Introducción a la Ciencia Política*, coordinado por J. M. Canales Aliende y J. J. Sanmartín en la editorial Universitat en 2014.



El papel de los grupos de presión a la hora del diseño y de la formulación de las políticas públicas, constituye hoy también un tema relevante desde el punto de vista teórico y práctico para los estudios politológicos.

Según Acemoglu y Robinson (2012), unas élites “desarraigadas” de lo público o “extractivas”, conducen al egoísmo, al particularismo de ellas y a una desafección y alejamiento de los ciudadanos, o a la “rebelión de las masas” (Ortega y Gasset, 1929), incluso desembocando como último efecto de la crisis a la desaparición del sistema político representativo y pluralista, al sistema económico, y por supuesto al ineficaz funcionamiento de las instituciones públicas.

## 2.2. El liderazgo necesario en la actualidad

El liderazgo ideal en el sentido weberiano, como es sabido, no existe, ni tampoco la fórmula general y válida para todas las circunstancias y contextos. El liderazgo deberá pues adaptarse en sus diferentes modalidades y estilos a la realidad histórica y sociopolítica concreta, a las instituciones que vayan a llevar a cabo las diferentes políticas públicas y a las tipologías y retos de cada política pública.

El liderazgo en el contexto actual de la crisis múltiple existente (social, política, económica y de valores) debería ante todo tener al menos estas características y estilos básicos, a saber: a) democrático; b) participativo; c) integrador; d) innovador o transformacional; e) carismático (no de forma autoritaria, sino como expresión de humanidad y cercanía). El carisma implica respeto y aceptación de los demás; f) transparente; g) responsable de sus decisiones y actos; h) visionario, con capacidad de prospección; i) capacidad de dirección y de gestión; j) la capacidad de comunicación con los empleados de las instituciones que dirigen, con la sociedad civil y con la ciudadanía. La comunicación no es solo imagen, sino que implica relación intersubjetiva y social; k) capacidad de análisis y reflexión, y no de improvisación y amateurismo; y l) capacidad de gestionar la complejidad y la diversidad política, económica, social y cultural actual.

Pero junto a esos estilos y características políticas antedichas de las élites de ese carácter, además todos los tipos de líderes deberían tener y desempeñarse en otras características, habilidades y destrezas más de carácter humano, y que según una reciente bibliografía, serían las siguientes<sup>13</sup>: a) en primer lugar, conocerse a sí mismos, con sus fortalezas y debilidades; b) aportar lo mejor de sí mismo, en todas sus decisiones y actuaciones; c) la capacidad de influencia y de persuasión; d) provocar cambios positivos e innovadores, a pesar de las posibles circunstancias adversas, buscando fórmulas alternativas y posibles; e) el tratamiento y relación con todas las personas, sean o no miembro de su institución, con humildad, profundo respeto y afecto; f) la empatía; g) la inteligencia emocional; h) la capacidad de comunicación interpersonal y social; i) desarrollar la capacidad de escucha; y j) capacidad de negociación y de consenso (Sharma, 2010).

<sup>13</sup> Véase para un mayor detalle, entre otros autores a R. Sharma, con su obra *El líder que no tenía cargo*, publicado por Random House Mondadori en 2010.

Un buen liderazgo permite no solo el desarrollo eficaz de las políticas públicas, sino también y sobre todo aporta una mayor legitimidad y calidad a la gobernanza democrática y participativa. La función del líder político no es solo la de previo análisis, decisión y formulación de las políticas públicas, sino también y sobre todo de la dirección y gestión de las políticas públicas, integrando y coordinando la visión, la misión y la ejecución de las mismas.

Por otro lado, el liderazgo no debe ser necesariamente unipersonal o único, sino que parece que la tendencia actual de la regeneración democrática y de una democracia de calidad es el resultado de un enfoque o visión plural política, social, económica y cultural que demanda necesariamente liderazgos colectivos, plurales o en equipo.

### **3. La innovación administrativa**

#### **3.1. Algunas consideraciones generales**

Como ya hemos señalado precedentemente, la innovación administrativa es parte de la innovación pública, y ésta a su vez lo es de la innovación social o de la sociedad, y ello en un contexto dado temporal y geopolítico. Si ésta se lleva a cabo de forma desintegrada y descoordinada de las otras, estará condenada irremediablemente al fracaso.

Ahora bien, la innovación administrativa no es ni pretende ser algo de un día para otro, sino que implica un proceso con las características que luego señalaremos.

El término innovación administrativa es sinónimo a los de reforma y modernización administrativa, si bien éste tiene una carga simbólica especial debido a su acomodación expresiva a la nueva realidad y contexto actual de la sociedad del conocimiento, frente a otros períodos históricos precedentes; y se vincula e integra además de forma expresa a los procesos de innovación o cambio social en la era del conocimiento.

#### **3.2. Especial consideración a la innovación administrativa**

La innovación administrativa debe ser “fruto de una decisión política previa, característica de los sistemas políticos democráticos para que éste sea plenamente legítimo. El mercado pues, no puede ni debe sustituir a las decisiones políticas legítimas, aunque sin duda deba y pueda influir en ellas; lo cual conduce de entrada a postular la necesidad inequívoca de la repolitización de las Administraciones Públicas, frente a las pasadas experiencias y tendencias tecnocráticas mercantilistas y neoliberales, que legitimaban y orientaban sólo a éstas en función del coste y del funcionamiento del mercado (...) además asistimos a un proceso que calificaría de cada vez más necesario e imparable, de demandas progresivas de participación en el debate y alternativas de los procesos decisionales públicos y en la evaluación de su actuación y de sus resultados por parte de la sociedad civil y de la ciudadanía” (Canales Aliende, 2003: 21-22).

Si bien las élites administrativas, los directivos, los gerentes públicos y los empleados públicos son y deben ser los actores principales de la implantación de la innovación administrativa, sin duda la decisión política, como ya se ha dicho, es previa, y las élites políticas deben orientar, dirigir

y apoyar ese proceso complejo de cambio. Suele ser común que tras el diseño, la formulación y la comunicación de las políticas públicas por los responsables políticos, éstos se olviden o se desconecten del proceso decidido, dejando actuar libremente a los actores e instituciones administrativas.

La innovación o cambio administrativo debería planificarse con los diversos objetivos, proyectos y técnicas a poner en práctica.

Es obvio, como ya se ha dicho, que sin instituciones eficaces, transparentes y flexibles, no podrán llevarse a cabo fácilmente los procesos de innovación administrativa.

Si bien existen tendencias comunes, básicamente señaladas por la OCDE, no existe una fórmula universal válida y uniforme para cada situación y país. La innovación administrativa debe adaptarse al contexto en el que ésta se va a implantar y desarrollar, huyendo de fáciles y simples “mimetismos” institucionales y gerenciales. Las llamadas “buenas prácticas” deberán ciertamente ser tenidas en cuenta en su caso, pero su aplicación deberá ser prudente y adecuada al entorno, actores, problemas, situaciones, instituciones y políticas públicas a implementar.

También es fundamental recordar la importancia de evaluar adecuadamente el proceso de innovación administrativa, y ello en el marco gerencial de las políticas públicas.

### **3.3. Las características de la innovación administrativa y las políticas públicas**

Por otro lado, el proceso de innovación administrativa debería ser, sobre todo y ante todo, reflexivo, participativo, planificado y evaluado suficientemente y en conexión a su vez con el proceso y las fases de las políticas públicas.

La innovación administrativa, complementaria y consecuencia de la innovación política, coadyuva sin duda también a la legitimidad y a la calidad democrática de los sistemas políticos-administrativos.

La fase de reflexión implica que antes de la formulación de cualquier política pública, la decisión lleve consigo de forma previa un análisis detallado de la realidad y de la problemática a resolver, acompañada de la mayor información y documentación posibles. La existencia de bases de datos, con indicadores y estadísticas económicas y sociales, así como de “buenas prácticas”, ayuda bastante a cualquier diagnóstico.

Ahora bien, si lo anterior es fundamental y necesario, también lo es, en esta fase y en las demás, la existencia de una función pública meritocrática, independiente y profesional, alejada del clientelismo y del oportunismo político.

Es hoy un paradigma que frente al modelo “ideal” y clásico de la burocracia weberiana, la relación entre política y Administración, y por ende entre políticos y funcionarios, no es de separación rígida y formal, sino que existe una relación mutua y dialéctica entre ellos.

El ideal democrático y de la separación de poderes es la necesaria y deseable colaboración entre política y Administración Pública, es decir entre políticos y funcionarios, y en la fase de reflexión esto conlleva a que los funcionarios, dotados del conocimiento y del “expertise” asesoren y aconsejen debidamente a los políticos, que son los decisores en última instancia.

Ahora bien, este consejo y apoyo no debe implicar una sustitución de “clase política” por “clase funcional” o burocrática, ya que solo los políticos gozan de la legitimidad democrática fruto de la representación electiva.

Por otro lado, en la fase de reflexión parece adecuada también hoy la presencia y la opinión de la ciudadanía y de la sociedad civil, a través de los diversos medios de representación y participación ciudadana, que son manifestaciones además de la democracia reflexiva, deliberativa y participativa complementaria pero no sustitutiva de la democracia clásica representativa.

Las experiencias más exitosas del llamado “presupuesto participativo” serían aplicables, como fórmulas adecuadas para conocer y plasmar las preferencias y las demandas de la ciudadanía. Una vez finalizado el proceso de reflexión, debate y elección de alguna de las alternativas posibles, procede la decisión al respecto, que corresponde a los políticos, así como su formulación.

Esta última, deberá ser lo más clara y transparente posible, para explicar y comunicar adecuadamente a la ciudadanía dicha acción a implementar. No se tratará pues de una formulación y comunicación que implique una simple y mera adhesión ciudadana, sino de una explicación y motivación adecuadas para lograr la identificación y el seguimiento ciudadano, fruto no de la imposición, sino de la persuasión y del consenso.

Por otro lado ese debate y consenso posterior, lo más pluralista posible, no debe entenderse como la mera suma final de los distintos intereses y posiciones, sino como algo más y diferente, como fruto de una reflexión y comunicación intersubjetiva, que integra y expresa la opinión pluralista de forma justa, superando las concepciones utilitaristas (Betham, 1990).

La justicia no se deriva de la negociación entre egoístas que quieren optimizar sus posibilidades de éxito y seguridad personal, ni es el resultado de un pacto entre personas con poder desigual con el que existe en la sociedad civil, sino que surge del compromiso con la idea de que todos seamos iguales para determinar el contenido de la justicia y para reformular “el contrato social”, y ello a través de mecanismos de representación que garanticen la imparcialidad y el consenso (Rawls, 2006).

Como parte de la decisión, ésta llevará aparejada un plan estratégico, no cortoplacista, y de nuevos proyectos públicos que lo desarrollen, y que se plasmará en el presupuesto anual con los objetivos claros, posibles y medibles básicamente.

La reflexión, la decisión y la formulación de acuerdos y de políticas públicas posibles, conduce a su vez a la implementación o gestión de las mismas, y aquí en esta fase tiene lugar la mejora de la gestión pública y la utilización de las técnicas de gestión pública (si se utilizan las del sector privado empresarial, deben estar adaptadas al sector público sin fáciles mimetismos). Por otro lado, la buena y eficaz gestión pública muestra e implica profesionales de la gerencia y de la gestión pública, y no aficionados o personas incompatibles a este ámbito por causas y origen clientelares, ajenas en absoluto a la neutralidad, profesionalidad e independencias necesarias.

En la fase final de la gestión pública y de las políticas públicas, debe procederse a la evaluación de las mismas. La autonomía y la flexibilidad de la fase de implementación no impide una posterior evaluación, y sin ésta no cabe un juicio de valor con rigor sobre los resultados, y sin evaluación no cabe la posterior exigencia en su caso de responsabilidades, o del reconocimiento de lo bien actuado, o “buena práctica”.

La evaluación es una filosofía, una técnica y una metodología de la nueva cultura y modernización de lo público. Además aparece como un aspecto clave en todo proceso de modernización administrativa.

La evaluación puede y debe ser pluralista, con la participación coordinada, sistémica y complementaria de varias instituciones político-administrativas (el Parlamento, el Defensor del Pueblo, las Entidades Fiscalizadoras Superiores, etc.), y entre estas últimas, la ciudadanía.

La participación ciudadana a través de diversas fórmulas es de gran interés y utilidad, y ello en particular a través de las llamadas “auditorías sociales”.

Si bien el proceso de innovación administrativa debe ser integral, total, holístico o abarcar la totalidad de una organización pública, además de las mejoras en los cinco factores esenciales, aunque no únicos de la misma, a saber: a) estructuras orgánicas; b) procedimientos administrativos; c) presupuestos y recursos económico-financieros; d) comunicación e información; y e) personas, antes llamadas recursos humanos.

Para un efectivo cambio, éste debe afectar mínimamente a esos cinco elementos antes mencionados, y en particular al referido a las personas. Las instituciones son en última instancia lo que son sus personas, y éstas son determinantes para su cambio, y principalmente ello a través del cambio de la cultura administrativa o “cultura corporativa pública”.

Esos cinco elementos o variables básicas del contenido de una organización o institución pública, unido a su propia cultura, constituyen a su vez pues la esencia, el sustrato y las características que identifican a cualquiera de ellas y la diferencian de las restantes, y a su vez también condicionan y caracterizan el proceso de innovación administrativo de las políticas públicas de cada institución pública.

La innovación administrativa a su vez no es una finalidad en sí misma, sino que es un instrumento o vía finalista por y para lograr un buen gobierno. Es a través de las instituciones públicas acordes con las demandas de la ciudadanía y de la sociedad, inspiradas y orientadas por los siguientes principios esenciales: a) la eficacia, la economía y la eficiencia; b) el empoderamiento ciudadano; c) la ética y la transparencia; d) la ecología; e) la defensa, la garantía de la legalidad y de los derechos humanos.

Un aspecto objetivo a destacar de la innovación administrativa es la necesidad de la participación de los propios empleados públicos de las instituciones públicas y de la ciudadanía en las fases de las políticas públicas.

### 3.4. El neoinstitucionalismo y la innovación administrativa

En los últimos años, fruto de la corriente pluridisciplinar en las Ciencias Sociales en general, y en la Ciencia Política en particular, el institucionalismo<sup>14</sup> ha puesto de relieve la importancia de las instituciones a la hora de considerar a las políticas públicas en sus diversas fases y tipologías. De alguna forma, esta corriente venía a suplir y superar la “elección pública”, la “elección racional” o “public choice theory” propia de la década de los ochenta<sup>15</sup> y de la Teoría de Juegos, negadoras de los aspectos e influencia social en toda acción colectiva de las instituciones, y a la vez muy formalistas y racionalistas, sin considerar aspectos de la cultura corporativa y el comportamiento de las personas.

El Estado es el conjunto integrado de una pluralidad y diversidad de instituciones político-administrativas, que deben coordinarse adecuada y eficazmente. El sistema político actual, a diferencia del pasado, no es tan “estatocéntrico”, sino “policéntrico”.

Recientemente la visión iusinstitutionalista ha sido corroborada y reforzada, fruto de la obra de Acemoglu y Robinson<sup>16</sup>, los cuales reflexionan sobre las instituciones políticas y económicas adecuadas e inclusivas y, por tanto, no “extractivas”, lo que implica también élites inclusivas y pluralistas. Para estos autores, el desarrollo económico y social es fruto de instituciones adecuadas, y supone la previa existencia de una estabilidad y desarrollo económico y social, además de una mínima legitimidad política (Lipset, 1989).

No obstante, el cambio institucional solo es posible y deseable en momentos críticos, y los medios de comunicación y las nuevas tecnologías puedan ayudar a éste, pero no son en absoluto determinantes del proceso de cambio y de estabilidad política previa.

La visión de estos autores antedichos, Acemoglu y Robinson (2012), ha sido apoyada posteriormente por diversos autores, y en especial por varios premios Nobel de Economía, como Kenneth J. Arrow, Peter Diamond, Robert Solow, George Akerlof y Gary S. Becker.

La innovación, la flexibilidad, la diferenciación, la especialización, la profesionalización, la estabilidad y la eficacia institucional son aspectos necesarios y complementarios del proceso de regeneración democrática de cualquier país, y la salvaguardia segura frente a fáciles y demagógicos populismos.

## 4. Conclusiones y reflexiones finales

En las líneas anteriores hemos pretendido destacar la importancia de las instituciones públicas junto a la innovación administrativa, así como el rol y las características que deben

<sup>14</sup> Entre una diversa y amplia bibliografía, citaríamos las obras clásicas de esta corriente, y así entre otros destaca: Ostrom, E. (1990) *Governing the commons. The evolution of institutions for collective action*, publicado en Cambridge University Press. También la obra de Olson, M. (1965) *The logic of collective action. Public goods and the Theory of groups*, publicada en Harvard University Press

<sup>15</sup> Véase para más información, la bibliografía de James Buchanan, premio Nobel de Economía en 1986, quien desarrolló por primera vez este enfoque en la Ciencia Política.

<sup>16</sup> Véase la obra *Por qué fracasan los países. Los orígenes del poder, la prosperidad y la pobreza*, de los autores D. Acemoglu y J. Robinson (2012), publicada por la editorial Deusto.

tener los líderes para el cambio, el consenso y “el contrato social reformulado”, como aspectos o variables también relevantes en el estudio y el desarrollo de las políticas públicas, entendiendo a éstas como el medio para alcanzar la justicia y la efectividad de los derechos humanos.

No puede desdeñarse que éstas últimas se desarrollan “en” y “por” las instituciones públicas, y que entre los actores principales que las analizan, diseñan, formulan y ejecutan están los líderes y demás personas que actúan en las instituciones. En última instancia, las políticas públicas son diseñadas y ejecutadas por personas, para las personas (la ciudadanía), y no son algo puramente abstracto y de laboratorio, exento de la realidad a la que se apliquen.

Por tanto, la naturaleza humana estará siempre presente en ellas, y las condicionará y no podrá desvincularse. La defensa y la nueva articulación del espacio público dentro de la visión del “republicanismo cívico”, y por ende de las políticas públicas, deberá producir sin duda, en el contexto de una nueva gobernanza y sociedad civil global, una superación del peligro de un ciudadano aislado, sin vínculos sociales; y de una democracia no solo formal, simbólica y electoral.

Transparencia, control, consenso, participación, responsabilidad y solidaridad social, son variables a proclamar y aplicar en las políticas públicas. Todo ello en un nuevo contexto de complejidad, diversidad, dinamismo, consenso y legitimidad social, en el que habrá que analizar y tener en cuenta el carácter contextual, histórico y evolutivo de las instituciones públicas junto a las políticas públicas.

Los nuevos tiempos y contexto, las nuevas demandas y retos ciudadanos y los nuevos actores, demandan sin duda nuevas políticas públicas, reformulando y actualizando las teorías clásicas.

## 5. Referencias bibliográficas

- Acemoglu, D. y Robinson, J. A. (2012) *Por qué fracasan los países. Los orígenes del poder, la prosperidad y la pobreza*. Barcelona: Deusto.
- Arendt, H. (1974) *Los orígenes del totalitarismo*. Madrid: Taurus.
- Betham, J. (1990) *Falacias políticas*. Madrid: Centro de Estudios Constitucionales.
- Canales Aliende, J. M. (2003) “Algunas reflexiones sobre los principales problemas y desafíos pendientes en la innovación de las Administraciones Públicas”. En Fernández, M.; Sierra, J. y Valero, J. *Nuevos retos en el horizonte de las Administraciones Públicas*. (pp.21-28). Murcia: Universidad de Murcia.
- Castells, M. (2016) *De la crisis económica a la crisis política. Una mirada crítica*. Barcelona: La Vanguardia.
- Castells, M. (2016) “Movimientos sociales, partidos emergentes y reconstrucción democrática”. *¿Está en declive la democracia liberal?, Dossier núm. 59*, enero-febrero, 42-45.

- Crozier, M. (1992) *Estado moderno, Estado modesto. Estrategia para el cambio*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Fukuyama, F. (2016) *Orden y decadencia de la política. Los orígenes del orden político. Desde la revolución Industrial hasta la globalización de la democracia*. Barcelona: Deusto.
- Habermas, J. (1999) *Problemas de legitimación en el capitalismo tardío*. Madrid: Cátedra.
- Habermas, J. (2002) *Acción comunicativa y razón sin trascendencia*. Barcelona: Paidós.
- Held, D. y Archibugi, D. (1995) *Cosmopolitan Democracy: An Agenda for a New World Order*. Gran Bretaña: Polity Press.
- Lipset, S. M. (1989) "Some Social Requisites of Democracy: Economic Development and Political Legitimacy". *American Political Science Review*, núm. 53, 69-105.
- Ortega y Gasset, J. (1929) *La rebelión de las masas*. Madrid: Espasa.
- Rawls, J. (2006) *Teoría de la justicia*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Sharma, R. (2010) *El líder que no tenía cargo*. Barcelona: Penguin Random House.
- Stiglitz, J. E. y Greenwald, B. C. (2016) *La creación de una sociedad del aprendizaje*. Madrid: La esfera de los libros.
- Vallés, J. M<sup>a</sup>. (2000) *Ciencia Política. Una introducción*. Barcelona: Ariel.

### **Bibliografía recomendada**

- Aguilar Villanueva, L. F. (1992) *Antologías de Política Pública*. México: Porrúa.
- Aguilar Villanueva, L. F. (2014) *Gobierno y Administración Pública*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Bardach, E. (2008) *Los ocho pasos para el análisis de las políticas públicas. Un manual para la práctica*. México: Porrúa.
- Beck, U. (1998) *¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas de la globalización*. Barcelona: Paidós.
- Beck, U. (2002) *La sociedad del riesgo global*. Madrid: Siglo XXI.
- Birnbaum, P. (1977) *Les sommets de l'État. Essai sur l'élite du pouvoir en France*. Paris: Seuil.
- Blondel, J. (1987) *Political leadership. Toward a general analysis*. London: Sage.
- Bobbio, N. (2000) *El futuro de la democracia*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Born, A., Hart, P., Stern, E. y Sundelius, B. (2007) *La política de la gestión de la crisis. El liderazgo público bajo presión*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Camps, V. (2010) *El declive de la ciudadanía. La construcción de una ética pública*. Madrid: PPC.



- Canales Aliende, J. M. (2002) *Lecciones de Administración y Gestión Pública*. Alicante: Publicaciones de la Universidad de Alicante.
- Canales Aliende, J. M. (2009) *Documentos básicos para la modernización y el fortalecimiento de las Administraciones públicas en Iberoamérica*. Alicante: Editorial Club Universitario.
- Canales Aliende, J. M. (2015) *Estudios sobre Democracia, Gobierno y Administración Pública contemporánea*. Madrid: Universitas.
- Canales Aliende, J. M. y Romero Tarín, A. (2014) "El liderazgo político". En J. M. Canales Aliende y J. J. Sanmartín Pardo. *Introducción a la Ciencia Política*. Madrid: Universitas. pp. 241-252.
- Canales Aliende, J. M. y Sanmartín Pardo, J. J. (2014) *Introducción a la Ciencia Política*. Madrid: Universitas.
- Crozier, M. (1982) *Strategies for Change*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Dahl, R. (1999) *La democracia. Una guía para los ciudadanos*. Madrid: Taurus.
- Delgado Fernández, S. (2004) "Sobre el concepto y el estudio del liderazgo político. Una propuesta de síntesis". *Psicología Política*, núm. 29, 7-30.
- Dror, Y. (1994) *La capacidad para gobernar. Informe al Club de Roma*. Barcelona: Galaxia de Gutenberg y Círculo de Lectores.
- Durán, P. (1999) *Penser l'action publique*. París: Librairie Generale de Droit et de Jurisprudence.
- Galli, C. (2013) *El malestar de la democracia*. México: Fondo de Cultura Económica.
- García Pelayo, M. (1986) *El Estado de Partidos*. Madrid: Alianza.
- Goleman, D. (1997) *La inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.
- Goleman, D. (2015) *Cómo ser un líder*. Barcelona: Ed. B.
- González, F. (2013) *En busca de respuestas. El Liderazgo en tiempos de crisis*. Madrid: Debate.
- Jauregui, G. (1994) *La democracia en la encrucijada*. Barcelona: Anagrama.
- Jobert, B. y Muller, P. (1987) *L'État en action. Politiques Publiques et corporatismes*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Laclau, E. (1977) *Politics and Ideology in Marxist Theory. Capitalism, Fascism, Populism*. London: Verso.
- Lasch, C. (1996) *La rebelión de las élites y la traición a la democracia*. Barcelona: Paidós.
- Le Gales, P. y Lascoumes, P. (2007) "Introduction: Understanding Public Policy through Its Instruments—From the Nature of Instruments to the Sociology of Public Policy Instrumentation". *Governance*, vol. 20, núm. 1, pp. 1-21.
- Lindblom, C. E. y Braybrooke, D. (1963) A Strategy of Decision: Policy Evaluation as a Social Process. *Glencoe, The Free Press of Glencoe, and London, Collier-Macmillan*, núm. 9, 268-289.

- Linz, J. J. (1997) "El Liderazgo Político en la Sociedad Democrática". En M. Alcántara y M. A. Martínez. *Política y Gobierno en España*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Mair, P. (2013) *Gobernando el vacío. La banalización de la democracia occidental*. Madrid: Alianza.
- Majone, G. (1997) *Evidencia, argumentación y persuasión en la formulación de políticas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Mason, P. (2016) *Postcapitalismo: Hacia un nuevo futuro*. Barcelona: Paidós.
- Meny, Y. (2005) *Crisi e futuro della democrazia. Per una terza rivoluzione democratica*. Firenze: Passigli.
- Mills, C. W. (1957) *La élite del poder*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Mosca, G. (1984) *La clase política*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Mouffe, C. (1999) *El retorno a la político. Comunidad ciudadanía, pluralismo, democracia radical*. Barcelona: Paidós.
- Muller, P. (2006) *Las políticas públicas*. Bogotá: Universidad del Externado.
- Natera Peral, A. (2001) *El liderazgo político en la sociedad democrática*. Madrid: Centro de Estudios Políticos y Constitucionales.
- Noche, J. y Poincard, R. (1984) *L'Evaluation des Politiques Publiques*. Actas del Coloquio ENA. Paris: Economía.
- Nohlen, D. (2003) *El contexto hace la diferencia, reformas institucionales y el enfoque histórico-empírico*. México: UNAM.
- North, D. C. (1993) *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Olson, M. (1992) *La lógica de la acción colectiva. Bienes públicos y la teoría de grupos*. México: Limusa Noriega.
- Ostrom, E. (2000) *El gobierno de los comunes. La evaluación de las instituciones de acción colectiva*. México: UNAM-Fondo de Cultura Económica.
- Owen, J. (2015) *El Establishment. La casta al desnudo*. Barcelona: Planeta.
- Paige, G. D. (1972) *Political Leadership*. New York: Free Press.
- Paige, G. D. (1977) *The Scientific Study of Political Leadership*. New York: Free Press.
- Papadopoulos, Y. (2013) *Democracy in crisis? Politics, Governance and Policy*. London: McMillan.
- Pasquino, G. (2000) *La clase política*. Madrid: Acento.
- Pérez Díaz, V. (1993) *La primacía de la sociedad civil*. Madrid: Alianza.
- Peters, B. G. (2015) *Advanced introduction to Public Policy*. Chetelham: Elgar.

- Peters, B.G. (2015) *American Public Policies. Promise and Performance*. Londres: Sage.
- Piketty, T. (2014) *El capital en el siglo XXI*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Powell, W. G. y Dimaggio, J. P. (Ed.) (1991) *The new institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: Chicago University Press.
- Rifkin, J. (2014) *La sociedad de coste marginal cero*. Barcelona: Paidós.
- Robles Egea, A. y Álvarez Junco, J. (1996) *Política en penumbra: patronazgo y clientelismo políticos en la España contemporánea*. Barcelona: Siglo Veintiuno.
- Roth, A. N. (2010) *Enfoques para el análisis de políticas públicas*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Roth, A. N. (2014) *Políticas Públicas: formulación, implementación y evaluación*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Sánchez-Cuenca, I. (2010) *Más democracia, menos liberalismo*. Madrid: Katz.
- Sartori, G. (1988) *Teoría de la democracia (Vol. 1) El debate contemporáneo (Vol. 2) Los problemas clásicos*. Madrid: Alianza.
- Schumpeter, J. A. (1971) *Capitalismo, socialismo y democracia*. Madrid: Aguilar.
- Subirats, J. (1989) *Análisis de políticas públicas y eficacia de la Administración*. Madrid: Instituto Nacional de Administraciones Públicas.
- Subirats, J., Knoepfel, P., Larrue, C. y Varone, F. (2012) *Análisis y gestión de políticas públicas*. Barcelona: Ariel.
- Touraine, A. (1994) *¿Qué es la democracia?* Madrid: Temas de hoy.
- V.V. A.A. (2016) “¿Está en declive la democracia liberal?” *Dossier, núm.59*, enero-marzo. Barcelona: Periódico La Vanguardia.
- Villacañas Berlanga, J. L. (2015) *Populismo*. Madrid: La Huerta Grande.
- Von Byrne, K. (1994) *Teoría política del siglo XX: de la modernidad a la postmodernidad*. Madrid: Alianza.
- Weiss, C. H. (1998) *Evaluation*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Zittoun, Ph. (2014) *The Political process of Policy making: A pragmatic approach to Public Policy*. London: Palgrave, Mcmillan.