

DESARROLLO DE CAPACIDADES ADMINISTRATIVAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA DEMOCRACIA

CRISTINA ARES CASTRO-CONDE

*Profesora titular de Ciencia Política y de la Administración de la Universidad de Santiago
de Compostela*

orcid.org/0000-0002-2278-629X/

cristina.ares@usc.es

La orientación a resultados de las inversiones y, en general, de las políticas públicas es uno de los principales elementos —junto con la simplificación de procedimientos, la colaboración público-privada y la proliferación de agencias— de los programas de «reforma administrativa» en Europa; los cuales han devenido en «herramientas de marketing» y «festivales de visiones», cuyos efectos más relevantes, incluso de las reformas que no llegan a implementarse, pasan por la puesta en valor del cambio en el sector público (Cassese, 2003: 137).

Además, el grueso de la conversación sobre las Administraciones públicas se ha ido concentrando, desde los años 1980, en esta agenda de reforma administrativa, la cual ha importado numerosos conceptos del ámbito de la gestión privada (Villoria, 2019: 68, 75), y tiende a subestimar la contribución del sector público al desarrollo económico y el bienestar social, así como a considerar la dimensión política de las organizaciones públicas, como argumentan Peters y Pierre (2010: 325) «en el mejor de los casos, como un mal necesario y, en el peor, una importante traba para la eficacia y efectividad del sector público».

Nótese que la dicotomía Administración-política resulta particularmente problemática en el actual contexto, al facilitar el discurso de partidos y líderes populistas. Quizás en mayor medida que en momentos anteriores, como señala Stoker (2021: 265) hoy «necesitamos desarrollar una Administración pública que pueda trabajar superando las fronteras entre política y Administración, cultivar complicidades con los ciudadanos críticos y explotar las nuevas tecnologías como la mejor defensa contra el populismo y el deterioro de la democracia».

Por otra parte, los programas de reformas de las burocracias públicas no siempre han prestado suficiente atención a las relaciones y la interdependencia entre

Administraciones supranacionales y estatales de distintos ámbitos territoriales de la Unión Europea (UE). Sin embargo, los vínculos entre «niveles» de gobernanza han ido ganando protagonismo en nuestro sistema político, con la extensión paulatina de la agenda de políticas de la Unión, así como de la acción de las instituciones supranacionales en casi todos los asuntos públicos (Ares, 2023b). La realidad es que las Administraciones de los Estados miembros influyen en el funcionamiento de las instituciones supranacionales y, además, algunos de sus trabajadores han ido asumiendo tareas e impulsado ajustes en las estructuras y prácticas de reclutamiento de las organizaciones públicas desde las que sirven, con el propósito de participar de un modo más satisfactorio en la elaboración de políticas de la UE (Kassim, 2003: 161).

Este capítulo vincula el debate sobre la orientación a resultados de las burocracias españolas con las políticas europeas —especialmente, con algunos cambios en los fondos de la Unión que se han ido incorporando desde 2007—, y llama la atención sobre el desarrollo de las capacidades administrativas para la ejecución de políticas y el logro de objetivos como un efecto en sí mismo valioso de la acción pública, de igual manera que el cultivo de la confianza de los ciudadanos y otros actores cuya complicidad resulta imprescindible para la obtención de diversos resultados con las políticas.

Las habilidades de las organizaciones públicas constituyen una dimensión sumamente relevante de la calidad de la gobernanza. Para empezar, benefician la representación —o la traslación de las preferencias de los ciudadanos a la acción pública— y tienen impacto en elementos de cultura política susceptibles de repercutir positivamente a su vez en una mayor exigencia ciudadana en materia de transparencia y rendición de cuentas, así como en la confianza en las organizaciones públicas; entendida, conforme al documento Generar confianza para fortalecer la democracia. Resumen con los principales hallazgos de la Encuesta sobre Confianza de la OCDE, como «la expectativa de una persona acerca de que otra persona o institución actuará de manera consistente con sus expectativas de conducta positiva». Estos elementos (confianza, representación, entre otros) deben tratarse en los programas de reforma administrativa como bienes democráticos intrínsecos en lugar de simples instrumentos para la producción de bienes democráticos extrínsecos, como la estabilidad económica o el bienestar social.

Claro que, además de un fin, la generación de confianza constituye también un medio imprescindible para propiciar la modernización de las Administraciones públicas; particularmente, en nuestro país, dada «la falta de complicidad de la sociedad hacia ellas» (Ramió Matas, 2015: 37). La realidad es que apenas «se han impulsado medidas de transparencia, acceso a la información, rendición de cuentas (especialmente de carácter económico), evaluación de políticas públicas y de clarificación de la relación entre la política y la administración mediante un estatuto del directivo público» (Ramió Matas, 2015: 48) e, incluso, la Ley 19/2013,

de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno no logró ir más allá del plano simbólico, o de una «transparencia traslúcida» (Ramíó Matas, 2022: 26). Cabe reconocer que los «portales *ad hoc* de transparencia (...) representan una paradoja, ya que una Administración realmente transparente ¿para qué necesita un apartado específico o web de transparencia?» (Ramíó Matas, 2022: 26).

Quizás, para tratar de avanzar, conviene poner el foco en el desarrollo de capacidades administrativas para poder mejorar los datos de ejecución e impacto de las inversiones y, en general, de las políticas. Para clarificar, la capacidad de una organización pública viene dada fundamentalmente, como indican El-Taliawi y Van Der Wal (2019: 246), por su «habilidad para desempeñar las prácticas administrativas» vinculadas a las siguientes funciones:

- i) anticipar e influir en el cambio;
- ii) tomar decisiones sobre políticas informadas e inteligentes;
- iii) desarrollar programas para la implementación de políticas;
- iv) atraer y absorber recursos;
- v) gestionar recursos;
- vi) evaluar las actividades y aplicar lo aprendido a otras futuras.

El impulso de la agenda de modernización administrativa en relación con la orientación a resultados de las políticas implica, pues, el fortalecimiento de aquellas habilidades que contribuyen a mejorar tales prácticas, como las recogidas en la tabla 1, sobre todo en relación con la capacidad operacional organizacional.

Como se ha dicho, la reforma administrativa en España se ha retrasado y abordado de forma poco inteligente, desde el punto de vista del interés público, entre otras razones, porque no se ha insertado en las metas estratégicas para el fortalecimiento de la democracia. Los proyectos de reforma de organizaciones del sector público que se han pretendido impulsar no han prestado atención al valor público que coadyuvan a generar las burocracias. De hecho, han tendido a aproximarse a recetas neoliberales para reducir el tamaño del sector público, muy distantes de las actuaciones que se requieren para el desarrollo de condiciones en las organizaciones públicas para el abordaje tranquilo de los desafíos de sus agendas de políticas y contextos de intervención actuales.

Para progresar, debemos tener en cuenta, con Toonen (2012: 497), que «el cambio en las prácticas gubernamentales, del mercado o del tercer sector a menudo debe comenzar con el cambio en símbolos, etiquetas y conceptos. Las ideas son herramientas de reforma poderosas». A fin de poder trabajar cabalmente en la reforma de las Administraciones públicas españolas, sería deseable impulsar, lo

antes posible, una revisión del lenguaje de estas iniciativas, renunciando a las «dietas milagro» —las cuales, por otra parte, habitualmente no se respetan—, en favor del «cuidado de la salud» y la «puesta a punto» de las burocracias públicas. El objetivo es «entrenar» estas organizaciones de forma periódica para lograr una mejor aceptación y gestión de la transformación ineludible de sus estructuras, actividades y entornos; o cuando menos que consigan adaptarse de forma satisfactoria a las novedades continuas en los instrumentos de políticas que les corresponde ejecutar. El acceso a la arena institucional de partidos y líderes populistas, ya señalado, exige al sector público un esfuerzo más decidido para instalar este cambio cultural que, por ejemplo, logre normalizar la justificación de las decisiones públicas, con un lenguaje coloquial y «argumentos humanos, emocionales y morales» (Stoker, 221: 262)

Por otra parte, en nuestro sistema político, los ajustes en las Administraciones exigen el desarrollo de distintas habilidades para la participación en la elaboración de políticas de la Unión, cuando menos para tener éxito en la ejecución del presupuesto del que disponen en cada momento. Para ello, deben optimizar su interacción con actores de la dimensión administrativa de la Comisión Europea y otras organizaciones públicas de diferentes ámbitos territoriales, distintos actores de la sociedad civil relevantes en cada área de políticas y ciudadanos en general.

Cabe reflexionar sobre si las políticas de la Unión han favorecido la orientación a resultados de las Administraciones públicas españolas hasta la fecha. La respuesta corta es: menos de lo deseable con anterioridad a la ejecución de Next Generation EU; pese a que, desde el periodo de programación 2007-2013, la política de cohesión —la principal política de inversión de la UE— ha tratado de promover la orientación a resultados y la justificación del rendimiento de las inversiones vehiculadas a través de distintos instrumentos financieros. No obstante, a la espera de estudios en profundidad para rastrear procesos de cambio e investigaciones comparativas, apuntamos que este guante sí se ha recogido, más o menos tímidamente, por parte de algunos altos directivos públicos; por lo que se recomienda mapear de forma exhaustiva y dar difusión a estas experiencias de adaptación de las Administraciones para la gestión de fondos europeos.

La Dirección General de Política Regional y Urbana (DG REGIO) de la Comisión Europea ha diseñado múltiples programas para favorecer la absorción de los fondos en los territorios; por ejemplo, ha apoyado la producción desde la Universidad de Gotemburgo del Índice Europeo de Calidad del Gobierno (European Quality of Government Index, EQI), el cual mide percepciones de los ciudadanos sobre la imparcialidad y la calidad de distintos servicios y experiencias de corrupción en el sector público. Gobiernos de alta calidad serían, para Dahlström y Lapuente, entre los investigadores responsables de este índice, «aquellos que actúan de manera imparcial, no son corruptos y usan los recursos de manera eficiente» (2018: 11). La dimensión

Tabla 1. Tipos de capacidades de las organizaciones públicas.

		Carácter		
		<i>Análítico</i>	<i>Operacional</i>	<i>Político</i>
Nivel	<i>Sistémico</i>	Capacidad analítica sistémica: <ul style="list-style-type: none"> • Sistemas para recoger y diseminar información • Acceso a sistemas de asesoramiento sobre políticas competitivos • Apoyo político para el análisis de políticas riguroso y la evaluación 	Capacidad operacional sistémica: <ul style="list-style-type: none"> • Coordinación entre gobiernos y entre agencias • Coherencia de las comunidades y redes de políticas • Claridad en los roles y responsabilidad de las agencias 	Capacidad política sistémica: <ul style="list-style-type: none"> • Rendición de cuentas política por las políticas públicas • Confianza en el gobierno • Participación de actores no institucionales en el proceso de elaboración de políticas
	<i>Organizacional</i>	Capacidad analítica organizacional: <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de trabajadores con capacidad de análisis • Herramientas y procesos para recoger y analizar datos • Compromiso de la organización con la política pública basada en datos 	Capacidad operacional organizacional: <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso de la organización con el logro de objetivos • Disponibilidad de recursos financieros y humanos • Coordinación del proceso interno • Gestión del rendimiento • Rendición de cuentas administrativa 	Capacidad política organizacional: <ul style="list-style-type: none"> • Legitimidad del proceso de elaboración de políticas • Procesos para la implicación de los actores clave • Acceso a los actores clave en la decisión sobre la política pública
	<i>Individual</i>	Capacidad analítica individual: <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento y competencias en materia de análisis de políticas y evaluación 	Capacidad operacional individual: <ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos técnicos en materia de planificación, contratación, presupuestación, delegación, dirección, y coordinación 	Capacidad política organizacional: <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento sobre el proceso de la política y las posiciones de los actores clave • Competencias para la búsqueda de consensos, comunicación y negociación

Fuente: Ares Conde-Castro (2022: 56), adaptado de Wu et al. (2015) y Shubham, Shi, Wu (2021)

«eficacia gubernamental» de este índice mide aspectos como la satisfacción con la calidad de la educación y la sanidad públicas que, como capturan los datos de opinión pública de la oficina estadística de la UE, interesan especialmente a los ciudadanos en los distintos Estados miembros ([Eurobarometer Understanding Europeans' views on reform needs](#) de mayo de 2023)¹. A partir del marco financiero plurianual 2014-

¹ Para reflexionar sobre la conceptualización y producción de datos sobre rendimiento de las Administraciones públicas, se recomienda la lectura de Ballart (2010). Como introducción a la construcción y empleo del EQI y otros indicadores de gobernanza, podría consultarse asimismo Ares Castro-Conde (2023a).

2020, la Comisión Europea ha intensificado su actividad de apoyo al diagnóstico estratégico y el diseño de mejoras en las capacidades de las Administraciones nacionales para la ejecución de las inversiones de la Unión, dada la persistencia de las dificultades para la absorción de fondos en distintos países, entre ellos España (Ares Castro-Conde, 2020; Hidalgo-Pérez, Manfredi Sánchez y Benítez Palma, 2020).

Además, debemos observar que la acción de la Unión en materia de gobernanza y Administración pública se ha expandido durante la Comisión Juncker (2014-2019) y, más aún, la Comisión von der Leyen (2019-2024). En enero de 2020 se incorporó a la estructura organizativa de esta institución supranacional una Dirección General (DG REFORM) para el apoyo a las reformas estructurales que faciliten la implementación de políticas. Esta nueva DG ofrece asistencia para la puesta en marcha de las reformas identificadas por la propia Comisión, por ejemplo, en el marco del Semestre Europeo, y otras propuestas por los Estados miembros. DG REFORM, como ilustración, en España ha elaborado recomendaciones y un plan de acción para fortalecer la capacidad institucional de los órganos gestores del Fondo Europeo Marítimo, de Pesca y de Acuicultura (FEMPA), teniendo en cuenta las particularidades de las distintas comunidades autónomas.

Desde su creación, DG REFORM ha asumido la coordinación del conjunto de las actividades de la Comisión Europea en materia de gobernanza y Administraciones públicas. Los Estados miembros pueden solicitar asistencia técnica para la mejora de la calidad de la gobernanza en su territorio, incluyendo sus organizaciones públicas de ámbito local y regional. Nos encontramos ante una emergente política de gobernanza y Administración pública de la Unión recién incorporada a la agenda de políticas. Entre 2017 y 2020, contó con recursos financieros vehiculados a través del programa de apoyo a las reformas estructurales (Structural Reform Support Programme, SRSP), con una dotación de 222,8 millones de euros para esos años, y los Estados miembros pudieron a su vez asignar a estos programas recursos de la Unión pendientes de ejecutar. A partir de la experiencia del programa seminal de apoyo, gestionado por un Servicio antes del establecimiento de DG REFORM, se incorporó para el período de programación 2021-2027, en el marco del Plan de Recuperación, un nuevo Instrumento de Apoyo Técnico (Technical Support Instrument, TSI), al cargo de esta nueva DG, con un presupuesto plurianual (el TSI) de 864 millones de euros. España se había beneficiado hasta 2023 de más de 50 proyectos, del SRSP y del TSI, dirigidos especialmente a aumentar la eficacia del gasto público y el sistema sanitario, así como a apoyar reformas en materia de lucha contra el fraude y digitalización de la justicia.

Igualmente, desde el ámbito supranacional, se han reforzado los mecanismos para combatir la corrupción y el fraude en la ejecución del presupuesto de la Unión a partir de 2014; por ejemplo, con la creación de la Fiscalía Europea (FE), en abril de 2017, la cual inició su actividad en junio de 2021. La FE es un órgano

independiente con capacidad no solo para investigar los delitos que atentan contra los intereses financieros de la UE sino también, a diferencia de la Oficina europea de lucha contra el fraude (OLAF), para ejercer la acción penal y llevar a juicio a sus autores. La OLAF, por su parte, había sido establecida como reacción a la dimisión de la Comisión Santer, en marzo de 1999, por falta de confianza del Parlamento Europeo en la gestión financiera; se trata de un servicio administrativo que investiga e informa a las autoridades europeas y nacionales competentes, pudiendo recomendar la apertura de acciones judiciales.

Asimismo, desde el año 2021, resultan relevantes los cambios asociados al Instrumento de Recuperación Next Generation EU (NGEU). Los planes nacionales de recuperación elaborados por cada Estado miembro para recibir sus recursos del Mecanismo de Recuperación y Resiliencia (MRR), el principal instrumento financiero de NGEU, abordan obligatoriamente las recomendaciones específicas dirigidas a cada país en el Semestre Europeo. Estos planes y la ejecución de las inversiones y reformas que contienen deben superar la evaluación de la Comisión Europea para la recepción progresiva de los desembolsos.

Son importantes también los siguientes dos avances desde 2021: la incorporación del mecanismo para proteger el presupuesto de la Unión frente a vulneraciones del Estado de Derecho en los Estados miembros —una de las condiciones puestas sobre la mesa por el Parlamento Europeo para la aprobación del marco financiero plurianual 2021-2027— y la propia intervención de la Eurocámara en la ejecución de NGEU. Esto último, de acuerdo con la lógica del método comunitario; aspecto que no se leyó correctamente en la conversación pública española, por ejemplo, en el momento de la visita de una delegación de diputados miembros de la Comisión de Control Presupuestario de la Eurocámara en 2023 con el objetivo de fiscalizar el uso de los fondos de recuperación. Esta delegación de europarlamentarios nada tuvo que ver con la llamada troika de la Gran Crisis, conformada por representantes del Fondo Monetario Internacional, el Banco Central Europeo y la Comisión, para la supervisión del cumplimiento de las condiciones establecidas para la recepción de la asistencia financiera solicitada por algunos países, en aquel momento, a diferencia del actual, a través de mecanismos de estabilidad ajenos a la racionalidad comunitaria e, incluso, al marco de los Tratados de la UE.

En el Plan español de Recuperación, Transformación y Resiliencia, el componente 11 aborda la «reforma y modernización» de las Administraciones públicas, como «uno de los retos de la sociedad española muchas veces retrasado», con un «papel clave en el buen funcionamiento de la economía». Con una inversión estimada de 4.315 millones de euros, este componente presenta los siguientes cuatro ejes, que podemos relacionar, sobre todo el primero y el cuarto, con la orientación a resultados de las Administraciones públicas:

- i. Digitalización de la administración y sus procesos, mediante la introducción de nuevas tecnologías y la simplificación de procedimientos, orientando el conjunto de las unidades administrativas a la atención a la ciudadanía y la resolución de problemas.
- ii. Reducción de la temporalidad de los empleados públicos y mejora de su formación.
- iii. Transición energética de la administración, a través de la rehabilitación de sus edificios y la utilización de energías renovables.
- iv. Modernización de la gestión pública, asegurando un nuevo modelo de gobernanza más estratégico y con un seguimiento que permita una mejor rendición de cuentas.

Asimismo, el Real Decreto-ley 36/2020, de 30 de diciembre, por el que se aprueban medidas urgentes para la modernización de la Administración pública y la ejecución del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia incorporó elementos positivos de simplificación de procedimientos, coordinación, planificación y profesionalización. En relación con la implementación de las reformas e inversiones sobre modernización administrativa contenidas en el Plan de Recuperación, en los dos primeros años, 2021 y 2022, se aprobó la Ley de institucionalización de la evaluación de políticas públicas en la Administración General del Estado (AGE) (Ley 27/2022, de 20 de diciembre) y se avanzó en el terreno de la digitalización, con la puesta en marcha de la Carpeta ciudadana, el servicio de automatización inteligente de la AGE, el puesto de trabajo inteligente, y la Estrategia Cloud para las Administraciones públicas, entre otras medidas. También la ejecución del Plan de Recuperación está reforzando los mecanismos para la lucha contra el fraude, con Comités antifraude y planes específicos de control interno que recogen las recomendaciones elaboradas por la Comisión en sus auditorías, entre otras novedades.

Por otra parte, desde agosto de 2021, la Autoridad Independiente de Responsabilidad Fiscal (AIReF) cuenta con una División de Evaluación del Gasto Público que, además de los análisis a demanda de distintas Administraciones, se ocupa del proyecto de evaluación del gasto público (*spending review*), iniciado en 2018.

En resumen, las políticas de la Unión, en particular, la ejecución de su presupuesto, están produciendo efectos, claramente interesantes, en la modernización de las Administraciones públicas españolas. Un objetivo realista sería que estas mejoras en marcha se conviertan en «el abrelatas para lograr una auténtica reforma administrativa» (Ramió Matas, 2022: 39), o en las palancas finalmente facilitadoras de un ejercicio sereno de prospectiva, que propicie un ajuste global y orientado al medio/largo plazo de las burocracias españolas de los distintos ámbitos territoriales, a fin de optimizar tanto sus resultados como su misma in-

tegración en el orden administrativo de la UE; el cual se está convirtiendo, día tras día, en la columna vertebral de este sistema político (Ares Conde-Castro, 2023b; Trondal y Bauer, 2017: 74).

Para concluir este capítulo, se apuntan algunas líneas de trabajo, como invitación al diseño de nuevas reformas en las organizaciones públicas de nuestro país, con intención de que muchas puedan abordarse de abajo arriba por parte de funcionarios y políticos proactivos.

PRIMERA. Incorporar a la agenda de fortalecimiento de la democracia las actuaciones de mejora en las Administraciones públicas diseñadas para convertirlas en burocracias de alto rendimiento. Incluso, si las burocracias democráticas están llamadas a promover la confianza de sus ciudadanos, este resultado —mejorar los datos de confianza en las organizaciones públicas— debe instalarse como primera prioridad en las iniciativas de reforma administrativa.

SEGUNDA. Revisión del lenguaje de los proyectos de modernización administrativa, prescindiendo de las «dietas milagro». Visión a medio/largo plazo de la generación de valor público y de su contribución al desarrollo económico.

TERCERA. Impulsar programas de mejora en la regulación, que aporten valor —también con la propia justificación del valor añadido de la acción pública— y faciliten el cumplimiento de las normas, suprimiendo las cargas innecesarias desde el punto de vista del bien común.

CUARTA. Espacios de comunicación de experiencias de departamentos que destaquen por sus datos de ejecución y resultados, con vídeos cortos de presentación de evidencias, entrevistas y/o debates con directivos públicos excelentes, entre otros recursos de fácil acceso.

QUINTA. Aprovechamiento del amplio espacio de trabajo para la innovación asimismo en materia de comunicación del impacto de las actuaciones públicas, tanto regulativas como distributivas y redistributivas; incorporando instrumentos de participación ciudadana a las tareas de difusión, que tengan en cuenta distintos perfiles de ciudadanos y en los que podrían colaborar personas voluntarias.

SEXTA. Fortalecimiento de los instrumentos de rendición de cuentas administrativa, así como de herramientas innovadoras de fiscalización parlamentaria de los resultados de las políticas, con especial énfasis en la ejecución presupuestaria, pero incluyendo otras actuaciones públicas percibidas como más relevantes por parte de la ciudadanía en cada momento.

SÉPTIMA. Acciones de educación cívica en la enseñanza primaria y secundaria que aborden la misión y resultados económicos, sociales y políticos de las Administraciones públicas de diversos ámbitos territoriales e informen acerca de los mecanismos de acceso a la información sobre sus actividades, productos y logros colectivos en materias especialmente atractivas para estos estudiantes.

OCTAVA. Concentración de la capacidad de inversión pública con una orientación a medio/largo plazo. Institucionalización de foros regulares para la participación de profesionales de la Administración, parlamentarios, representantes de la sociedad civil y ciudadanos en general en el debate sobre las prioridades de las políticas, y publicación de sus resultados.

NOVENA. Garantizar un sistema de alta dirección pública profesional, con esquemas de acceso y carrera plenamente meritocráticos. También, mayor autonomía de los directivos públicos para el desarrollo de las capacidades de las personas a su cargo. Innovar en los sistemas de coordinación, formales e informales, entre distintos departamentos de una misma organización y entre Administraciones de diferentes ámbitos territoriales (local, regional, nacional, de la Unión), cuando esta coordinación más fluida pueda tener un impacto relevante en los resultados de la gestión.

ÚLTIMA. Dotación, bien en cada organización pública bien de forma coordinada entre distintas Administraciones, de perfiles profesionales expertos en gestión de datos, así como en análisis y prospectiva.

Referencias

- ARES CASTRO-CONDE, Cristina (2023a). «Empleo de indicadores globales de gobernanza en el análisis comparativo de políticas públicas», *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, núm. 31.
- (2023b). «Next Generation EU y ajustes en el sistema administrativo de la UE y en las burocracias españolas. Eppur si muove», en J. Hernández-Moreno; C. Ares Castro-Conde (coord.): *Gobernanza y Administraciones territoriales para la próxima generación*, Madrid, Instituto Nacional de Administración Pública.
- (2022). «Capacidad administrativa e implementación de la política de cohesión de la UE», *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, núm. 29.
- BALLART, Xavier (2010). «Una presa difícil de atrapar: el rendimiento de gobiernos y administraciones públicas», *Revista Española de Ciencia Política*, núm. 22.
- CASSESE, Sabino (2003). «The Age of Administration Reforms», en J. Hayward; A. Menon (ed.): *Governing Europe*. Oxford, Oxford University Press.
- DAHLSTRÖM, Carl; LAPUENTE, Víctor (2018). *Organizando el Leviatán. Por qué el equilibrio entre políticos y burócratas mejora los gobiernos*, Barcelona, Deusto.
- EL-TALLAWI, Ola G.; VAN DER WAL, Zeger (2019). «Developing administrative capacity: an agenda for research and practice», *Policy Design and Practice*, 2(3).
- HIDALGO-PÉREZ, Manuel; MANFREDI SÁNCHEZ, Juan Luis; BENÍTEZ PALMA, Enrique (2020). «Capacidad administrativa y absorción de los fondos Next-Generation», *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, núm. 29.

- KASSIM, Hussein (2003). «The European Administration: Between Europeanization and Domestication», en J. Hayward; A. Menon (ed.): *Governing Europe*. Oxford, Oxford University Press.
- MILIO, Simona (2007). «Can Administrative Capacity Explain Differences in Regional Performances? Evidence from Structural Funds Implementation in Southern Italy», *Regional Studies*, 41(4).
- PETERS, B. Guy; PIERRE, Jon (2010). «Conclusión: el control político en un mundo de gestores», en B. G. Peters y J. Pierre (ed.): *La politización de la función pública en una perspectiva comparada*, Madrid, Instituto Nacional de Administración Pública.
- RAMIÓ MATAS, Carles (2015). *Administración pública y crisis institucional. Estrategias de reforma e innovación para España y América Latina*. Madrid, Tecnos.
- (2022). *Burocracia inteligente. Guía para transformar la Administración pública*, Madrid, Catarata.
- SHUBHAM, Sharma; SHI, Lei; WU, Xun (2021). «The Policy Capacity of Bureaucracy». *Oxford Research Encyclopedia of Politics*.
- STOKER, Gerry (2021). «Public Administration: How to Respond to Populism and Democratic Backsliding», en M.W. Bauer; B.G. Peters; J. Pierre; K. Yesilkagit; S. Becker (ed.): *Democratic Backsliding and Public Administration. How Populists in Government Transform State Bureaucracies*. Cambridge, Cambridge University Press.
- TOONEN, Theo A.J. (2012), «Administrative Reform: Analytics», en B. G. Peters; J. Pierre (ed.): *The Sage Handbook of Public Administration*, London, Sage.
- TRONDAL, Jarle; BAUER, Michael W. (2017). «Conceptualizing the European multilevel administrative order: capturing variation in the European administrative system», *European Political Science Review*, 9(1).
- VILLORIA MENDIETA, Manuel (2019). «Reformas de la Administración: entre la acumulación y la paradoja», *Anuario de la Facultad de Derecho de la Universidad Autónoma de Madrid*, núm. 23.
- WU, Xun; RAMESH, M.; HOWLETT, Michael (2015). «Policy capacity: A conceptual framework for understanding policy competences and capabilities», *Policy and Society*, 34(3-4).