

BASES METODOLÓGICAS PARA EL PROCESO DE FORMULACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS.

Carmen Magaly León Segura, PhD.

Doctora en Ciencias Económicas. Docente de la Universidad de la Habana, Universidad Jean Piaget, Universidad Mindelo y PUCESE. Consultora en San Salvador. Docente-investigador a tiempo completo de la Universidad de Guayaquil, Ecuador.
cleonsegura@gmail.com

Carmen Mesa León, Lic.

Licenciada en Economía. Maestrante en Economía. Docente e investigadora de la Facultad de Economía de la Universidad de La Habana, Cuba.
carmenmesa95@gmail.com

ARTÍCULO DE REFLEXIÓN

Recibido: 21 de enero de 2016.

Aceptado: 25 de abril de 2016.

RESUMEN

Las políticas públicas generalmente son entendidas como acciones implementadas para resolver determinado problema. Aunque el término tiene un carácter polisémico, desde la perspectiva de las Ciencias Sociales hace referencia a la acción de las autoridades públicas en el seno de la sociedad para responder a objetivos concretos de tipo social y económico. Su concepción implica la participación de diferentes actores y la relación con una variedad de circunstancias, de las cuales depende su enunciación y puesta en práctica. Sin embargo, el proceso de formulación de una política pública es complejo y requiere la intervención de equipos multidisciplinares de investigadores, diseñadores, implementadores, evaluadores, analistas, entre otros. La necesidad de diseñar políticas exitosas para mejorar las condiciones de vida de la población demanda la cooperación del Estado y de instituciones públicas. Tres pasos son esenciales en la obtención de resultados exitosos, el desarrollo de las fases de diseño, implementación y evaluación que componen la formulación de una política. Cada una de estas etapas es clave para garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos. El presente trabajo tiene como

objetivo realizar una sistematización de la metodología a emplear para la formulación de políticas públicas.

Palabras clave: política pública, diseño, implementación, evaluación.

ABSTRACT

Public policies are generally understood as actions taken to solve given problem. Although the term has many meanings, from the perspective of social sciences, it refers to the action of public authorities within society to respond to specific objectives of social and economic. His conception involves the participation of different actors and the relationship with a variety of circumstances, of which depends the enunciation and implementation. However, the formulation of public policy is complex and requires the intervention of multidisciplinary teams of researchers, designers, implementers, testers, analysts, among others. The need to design successful policies to improve the living conditions of the population demands the cooperation of the state and public institutions. Three steps are essential in obtaining successful results, the development of the phases of design, implementation and evaluation that make up the formulation of policy. Each of these stages is key to ensure compliance with the objectives. This paper aims to make a systematization of the methodology used for the formulation of public policies.

Keywords: public policy, design, implementation, evaluation.

INTRODUCCIÓN

Las políticas públicas son acciones diseñadas por autoridades públicas (Estado, Gobiernos locales, Organismos Públicos, etc.) que contribuyen a elevar el bienestar de los ciudadanos.

Nota: La definición de políticas públicas mostrada ha sido elaborada por las autoras de la presente investigación a partir de la revisión bibliográfica realizada: (Bueno, 2013), (Díaz C. , 2014), (Díaz E. , 2013), (Maggiolo & Perozo, 2007) y (Martínez, 1995).

El proceso que conlleva su formulación es bastante complejo. Sin embargo, usualmente, se suele enfocar teniendo en cuenta el cumplimiento de una secuencia de acciones con carácter mecanicista, las cuales, erróneamente, sólo consideran a la identificación de un problema, el establecimiento de una propuesta de política para solucionarlo, la ejecución de la implementación de la propuesta y luego, si procede, la realización de la evaluación de los resultados obtenidos.

El proceso de formulación se relaciona con una variedad de circunstancias, personas, grupos y organizaciones que determinan un escenario difícil y heterogéneo, que se complica además, con la inclusión del bienestar ciudadano (Maggiolo & Perozo, 2007). Conlleva un profundo análisis de la realidad sobre la cual se quiere incidir; comprende la determinación de actores que garanticen el funcionamiento de la política; así como un minucioso estudio de regulaciones, fuentes de financiamiento, procesos de evaluación, entre otros, que le imprimen un carácter más complejo. Por tanto, no se trata sólo de identificar que un problema debe ser resuelto, qué política se debe usar para resolverlo, y cómo implementarla, sino que comprende un proceso de intensa investigación por parte de un equipo multidisciplinario que abarca varias etapas.

REVISIÓN TEÓRICA

En la bibliografía consultada, se destacan diferentes propuestas para desarrollar dicho proceso y se listan en el cuadro 1:

Cuadro 1: Secuencia para la formulación de Políticas Públicas, por autores (1984-2013).

Autor	Fases de las Políticas Públicas
(Rose, 1984)	1) Identificación y definición del problema; 2) formulación de las alternativas de solución; 3) adopción de una alternativa; 4) implementación de la alternativa seleccionada; 5) evaluación de los resultados obtenidos.
(Subirats, 1989)	1) Percepción y definición del problema; 2) intereses afectados; 3) grado de organización; 4) acceso a los canales representativos; 5) consecución del estatuto propio del tema a incluir en el programa o agenda de actuación de los poderes públicos; 6) formulación de una solución o acción de respuesta; 7) establecimiento de objetivos y prioridades; 8) soportes políticos presupuestarios y administrativos de la solución propuesta; 9) implementación o puesta en práctica de la política; 10) evaluación y control de los efectos producidos y mantenimiento; 11) revisión o terminación de la política.
(Maggiolo & Perozo, 2007)	1) Reconocimiento del problema e inclusión en la agenda del gobierno; 2) posibles soluciones al problema; 3) aceptación y reconocimiento de la propuesta de solución; 4) implementación y evaluación de la propuesta; 5) seguimiento y evaluación de los resultados; 6) evaluación y seguimiento

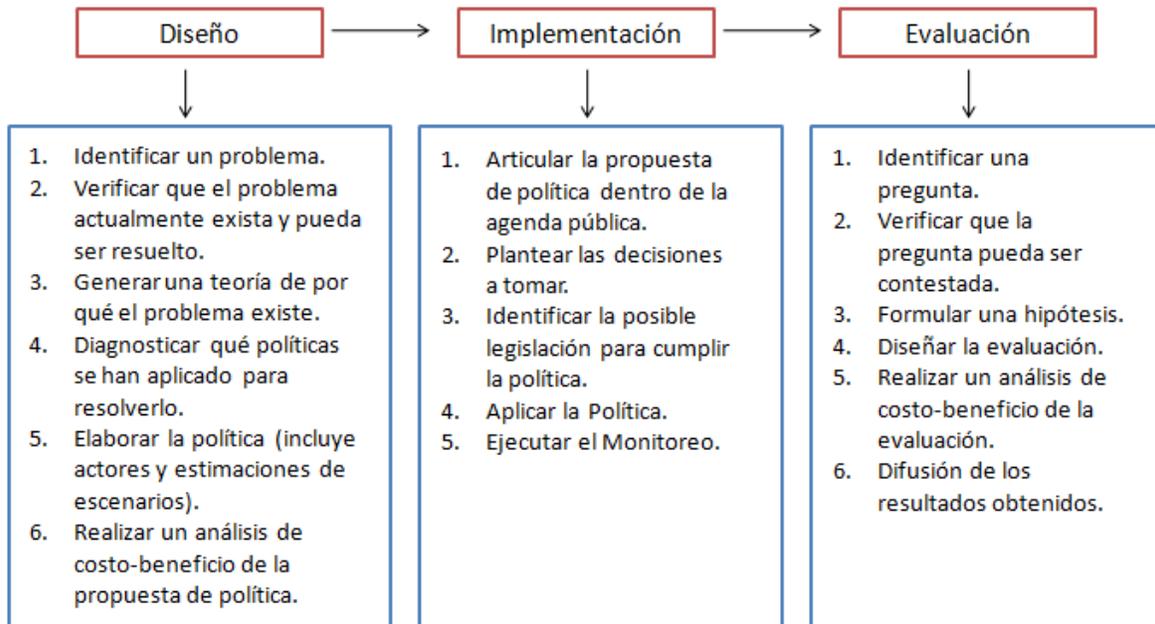
	del impacto.
(Díaz, 2013)	1) Selección del problema; 2) análisis de la posible política; 3) toma de decisiones; 4) monitoreo; 5) evaluación de los resultados.

Fuente: Elaboración propia.

Los autores citados refieren que el proceso de formulación depende del cumplimiento de diferentes pasos, entre los cuales señalan como elementos comunes: al reconocimiento del problema, la identificación de la cartera de alternativas, la implementación de la acción que más se adecue a una solución óptima y la evaluación de los resultados obtenidos. Sin embargo, en cada una de estas propuestas se observan diferentes matices pues Subirats (1989) supone un proceso de formulación complejo y largo; Rose (1984), Maggiolo y Perozo (2007), y Díaz (2013) proponen una secuencia lógica más adecuada pero que no delimita qué etapas se deben desarrollar y qué objetivos alcanzar dentro de ellas para lograr una formulación adecuada. Además, eluden la importancia del rol de los actores, el reconocimiento de los recursos necesarios para el alcance de los objetivos propuestos y la necesidad de implementar la evaluación teniendo en cuenta el público al que va dirigida.

Concretamente, la formulación de políticas públicas depende de tres fases fundamentales (ver figura 1), las cuales obedecen al encadenamiento de una secuencia de acciones. Cada una, a su vez, depende de la realización de la anterior y es decisiva en el resultado de la política. La determinación de cada uno de los elementos que conforman las fases no siempre ocurre de forma óptima. Lo anterior puede incidir en el enfrentamiento posterior de obstáculos durante el proceso de implementación. Por tanto, el cumplimiento de cada paso en las tres etapas es fundamental en la obtención de resultados exitosos.

Figura 1: Mapa Metodológico para la Formulación de Políticas Públicas.



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la figura 1, la formulación depende del desarrollo de las fases de diseño, implementación y evaluación. Cada una de éstas, es clave para que las políticas alcancen la mayor efectividad social posible (Maggiolo & Perozo, 2007), *deben ser concebidas inicialmente y no como procesos independientes y externos*. Su correcta concatenación y engarce resulta decisivo en la obtención de efectos favorables. Díaz (2013) refiere que los gobiernos deben seguir de cerca todo el proceso de implementación, de manera que se logre un mejor aprovechamiento de los recursos y un diagnóstico más certero de la situación que se quiere transformar (de Kostka, 2013). Se debe partir de las necesidades de los mismos grupos sociales a quienes van a ir dirigidas, para poder llevar a cabo la implementación de proyectos reales, viables y sustentables, para lo cual se necesita del trabajo de equipos multidisciplinares.

La concepción de cualquier política debe realizarse sobre la base de tres componentes sustanciales: los principios que la orientan; los instrumentos mediante los cuales se ejecutan y los servicios o acciones principales que se llevan o deberían llevarse a cabo de acuerdo a los principios propuestos. El primer principio se refiere a la ideología o argumentos que sustentan a la política, mientras que el segundo, incluye aspectos de regulación, de financiamiento, y de mecanismos de prestación en su concepción. Además, esta debe contener la realización de la fase de evaluación, la cual determina la

efectividad lograda en el programa. El presupuesto destinado al cumplimiento de la política, debe incluir al proceso de evaluación, pues este es sumamente importante en la determinación de los errores cometidos y en la identificación de los aspectos que se deben mejorar.

METODOLOGÍA

El presente trabajo tiene como objetivo realizar una sistematización de la metodología a emplear para la formulación de políticas públicas. Se estructura en tres partes fundamentales: en la primera se brindan los elementos generales para diseñar una política; en la segunda, se muestran los aspectos a cumplir para lograr una correcta implementación y en la tercera, se presenta la secuencia para obtener una evaluación adecuada.

La Fase de Diseño.

El punto de partida en la formulación de políticas públicas es el desarrollo del proceso de diseño, que tiene el objetivo de seleccionar la propuesta de política más viable. Como se mostró en la figura 1, esta fase se desarrolla a partir del cumplimiento de los siguientes objetivos:

1. Identificar un problema.
2. Verificar que el problema actualmente exista y pueda ser resuelto.
3. Generar una teoría de por qué el problema existe.
4. Diagnosticar qué políticas se han aplicado para resolverlo.
5. Elaborar la política (incluye actores y estimaciones de escenarios).
6. Realizar un análisis de costo-beneficio de la propuesta de política.

A continuación se mostrarán los aspectos a realizar para el cumplimiento de cada uno de los objetivos anteriores:

El paso inicial para el desarrollo de la fase de diseño es la identificación de un problema cuya resolución es de interés para las autoridades públicas, ya sea por demandas sociales, necesidades identificables, compromisos políticos, etc. Es importante resaltar que la simple identificación del problema no da idea de cómo solucionarlo. Es por eso, que este paso está acompañado de un estricto estudio de las causas que lo provocan y del sistema de problemas que puede generar a su vez, para elaborar una teoría que explique por qué existe dicho problema. Esta es la base para la concepción de la política pues permite esbozar cuáles variantes usar para una adecuada solución (Ruiz, 2013).

Sobre el estudio del problema Martínez (1995) y Díaz (2014) señalan la importancia de definir elementos que faciliten la comprensión de sus causas, su impacto, su naturaleza, su dimensión temporal, entre otras, como parte del análisis del fenómeno a tratar. En el cuadro 2 se sintetizan los principales aspectos a tener en cuenta para la identificación del problema:

Cuadro 2: Identificación de un problema

Identificación de un problema
<ul style="list-style-type: none">▪ la naturaleza de las cuestiones involucradas▪ su especificidad (si es concreto o abstracto, si es una necesidad concreta o una demanda de derechos, etc.)▪ su impacto social y espacial (grupos sobre los que se quiere impactar - grupos objetivos, beneficiarios, espacios territoriales afectados, etc.)▪ sus antecedentes▪ los procedimientos y vías institucionales establecidas para su recepción y tratamiento▪ su complejidad, en términos de sus componentes e interacciones▪ su dimensión temporal▪ relación entre el problema y otros (interdependencias, secuencias, resoluciones necesarias y contingentes).

Fuente: Elaboración propia a partir de (Martínez, 1995) y (Díaz C. , 2014).

Martínez (1995) también propone que la identificación del problema se realice en dos sentidos:

- Mediante la visión retrospectiva: Depende de la comprensión histórica del problema y de las ideas desplegadas en su torno. Esta comprensión es fundamental para identificar tendencias y para generar hipótesis sobre su desenvolvimiento futuro.
- Mediante la visión prospectiva: Supone la disponibilidad de proyecciones sobre el curso de los eventos, tanto como consecuencia de las distintas alternativas de la acción como en ausencia de acciones. Esta visión debe considerar la incertidumbre propia del proceso mismo de formulación. Este no es lineal sino iterativo, pues desde el momento en que se define el problema hasta la

concepción de la política, se pueden desencadenar episodios que modifican las bases de la elaboración y que alteran los datos relevantes para establecerla.

Luego de haber identificado el problema y estudiado las causas que lo provocan, se diagnostica si se ha generado alguna política previa para solucionarlo y se procede a la elaboración de una posible política alternativa teniendo en cuenta los recursos disponibles. En este paso, se debe comprobar que la propuesta que se está elaborando realmente resuelva el problema en cuestión, pues no siempre el diseño responde a la verdadera causa que lo genera. Ruiz (2013) destaca que se debe realizar una jerarquización del sistema de problemas y posibles soluciones identificados, con el fin de poder enmendar paulatinamente cada uno, teniendo en cuenta la distribución del financiamiento y la prioridad de objetivos.

Bueno (2013) apunta que la elaboración de la propuesta de política alternativa se puede realizar tomando como referencia distintos enfoques. Estos pueden basarse en las *teorías del problema, de la implementación, del programa, de la racionalidad o de la coherencia*. En el cuadro 3 se sintetizan los principales aspectos que distinguen a cada uno de estos enfoques:

Cuadro 3: Enfoques de Diseños de Políticas Públicas basados en la teoría (1991-2012).

Enfoques de Diseño	Elementos distintivos
Basado en la teoría del problema (1991)	La estrategia política debe partir de un análisis riguroso de la realidad mediante el establecimiento y caracterización de los problemas y necesidades de base para observar sus causas y consecuencias en pos de formular objetivos y metas que contribuyan a su superación. El análisis de la evaluación del contexto, asociado a la estrategia, permitirá determinar el grado de cobertura de la intervención pública al detectar si esta se ha sobreestimado o subestimado.
Basado en la teoría de la implementación (1998)	Aunque parte del análisis del contexto, estableciendo las relaciones causa-efecto, estudia las acciones que conforman el contenido estratégico de las políticas a través de un mapa de relaciones fines-medios entre instrumentos, medidas y objetivos. No necesariamente, las estrategias de intervención aparecen explicitadas en un documento programático de forma estructurada y clara, pero su

	concertación, desde los objetivos hasta los instrumentos, permite insertar, con facilidad, una propuesta de indicadores asociados a cada nivel establecido que serán, en caso de cumplirse, los que viabilicen el seguimiento y evaluación de la política.
Basado en la teoría del programa (2001)	Indaga sobre aquellos aspectos que determinan las condiciones y las razones bajo las cuales las políticas funcionan o no. A través de este enfoque se determinan también las hipótesis de acción que reflejan, en la población objetivo, comportamientos derivados de la propia acción de intervención.
Basado en la teoría de la racionalidad (2008)	La evaluación de la racionalidad propicia un marco clarificador en fases, incluso previas a la aplicación de la intervención pública, sobre los aspectos clave en las relaciones causa-efecto derivados de la teoría del problema, a los que debe dirigirse la política. A través de este enfoque se detectan las interrelaciones entre la política diseñada y los problemas presentes en el contexto, así como los comportamientos generados en la población objetivo, derivados de la propia acción de intervención.
Basado en la teoría de la coherencia (2012)	Analiza la afinidad y vertebración de la estrategia estructurada para divisar las posibles sinergias entre objetivos o actuaciones en el contexto político e institucional que acompaña la acción del gobierno aplicada.

Fuente: Elaboración propia a partir de (Bueno, 2013).

La propuesta de política para solucionar el problema debe ser analizada desde la óptica de viabilidad, factibilidad y permisibilidad. La primera se refiere a la coincidencia del programa con los lineamientos políticos del gobierno; mientras que la segunda y tercera, a la posibilidad de dar cumplimiento al objetivo de la política con eficacia y eficiencia a través del uso óptimo de la tecnología, los recursos, la organización administrativa y operativa. Sobre la viabilidad de la política, Martínez (1995) agrega que puede ser estudiada desde cuatro dimensiones, que comprenden:

- La viabilidad política: consiste en la previsión de la disponibilidad de recursos por parte del gobierno para la conducción del ciclo de la política sin sometimiento a restricciones impuestas por los comportamientos de otros actores. Debe incorporar la capacidad de generar apoyos, de movilizar recursos suficientes para llegar al público que se quiere beneficiar, debe estimar la vigencia efectiva del programa y la preservación de su legitimidad. Así mismo, al establecer que el diseño es un proceso cognitivo que alimenta a la decisión política, este se concibe sobre la base de establecer estrategias para la recepción y aceptabilidad de la propuesta de política.
- La viabilidad técnica: se define por la disponibilidad y la utilización del conocimiento adecuado en las fases de diseño (sobre todo, en la definición de la situación, la elaboración de previsiones y la determinación de las relaciones de causa-efecto operantes) y de implementación (con respecto a las tecnologías, los modos operativos, sistemas de información, etc.).
- La viabilidad institucional y operacional: está dada por la capacidad de gestión dependiente del marco organizacional de la política, de los recursos movilizados y de su administración.
- La viabilidad social: está referida a la aceptabilidad de la política por parte de los supuestos beneficiarios o destinatarios.

Cabe señalar que, según sea ponderado el peso de cada una de las dimensiones de la viabilidad en el proceso de conformación de la alternativa de política se podrá interpretar, de manera más segura, las posibles deformaciones que generan en la etapa de implementación. Si el peso fundamental está dado en la viabilidad política se puede incurrir en posturas voluntaristas; si se ubica sobre el conocimiento (viabilidad técnica) se puede penetrar en el campo de las orientaciones tecnocráticas; si se considera que son críticas las variables vinculadas a las estructuras y los procedimientos organizacionales (viabilidad institucional y operacional), se corre el riesgo de terminar en formulaciones formalistas, con frecuencia de tipo judicial; y finalmente, si el énfasis determinante se localiza en la viabilidad social, se puede caer en deformaciones sobre la interpretación de las posturas de los beneficiarios o sobre las bases de la propia política.

Posteriormente, es conveniente identificar los posible actores interesados en la aplicación de la política en aras de clarificar las posiciones de estos o de los participantes con respecto a su papel en la misma; delimitar los factores que alimentan u obstaculizan la percepción y evaluación del problema por los grupos sociales; definir los recursos de cada

uno de estos actores que son movilizados a lo largo del proceso; hallar las relaciones entre ellos y el carácter de las mismas (colaboración, competencia, conflicto), así como las actitudes frente a distintas alternativas de solución. Los actores suelen ser miembros de distintos grupos de poder del Estado (Congreso y Poder Ejecutivo), de diferentes organizaciones públicas (que procesan los aspectos sustantivos, presupuestarios y formales), de ámbitos particulares de los Ministerios y otros, que incluye organizaciones que representan intereses o perspectivas particulares, círculos profesionales, entidades académicas, especialistas, etc. (Martínez, 1995).

Cabe destacar que la inclusión (o exclusión) de actores explica la estructura que asuma la política, los temas sobre los que se focaliza, las propuestas consideradas y la legitimidad del proceso. Por consiguiente, dicha incorporación debe resultar a partir de una adecuada apreciación de costos y beneficios. A mayor número de participantes, mayor el tiempo demandado por el proceso, mayor generalidad de las cuestiones resueltas, mayor dificultad para conseguir consenso y mayores dificultades para arribar a conclusiones (Martínez, 1995). Por tanto, debe elegirse con cuidado los actores que participarán en la política, teniendo en cuenta las conveniencias o no, que implican su posible incorporación. Una cuestión fundamental durante esta fase, consiste en la anticipación y explicitación de las consecuencias, ventajas y desventajas que se pueden presentar en el trayecto de la implementación, así como la estimación de efectos inducidos y efectos buscados. En esta etapa se realiza el tránsito hacia lo concreto y lo específico de la acción requerida para la superación del problema. Por tanto, el diseño de la propuesta final de política debe incluir la formación de la capacidad de superar las posibles adversidades y obstáculos a enfrentar en las fases posteriores. Es importante referir, que no siempre este análisis se incluye en esta fase. Sin embargo, en la medida que exista una proyección más fiable de los posibles escenarios será más certera la efectividad del programa. Algunos analistas incorporan el uso de técnicas prospectivas para la estimación de los escenarios. Esta etapa culmina con la realización de un estimado sobre el costo de la implementación de la política, en cuanto a recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos.

Finalmente, la propuesta de política que es seleccionada se debe dar a conocer mediante una declaración que explicita la decisión adoptada, definiendo sus objetivos, su marco jurídico, administrativo y financiero. La posterior aplicación de esta alternativa depende de la adecuada determinación del instrumento requerido para la formulación de la política, de la tramitación legislativa, la promulgación y la divulgación. Todas estas tareas exigen técnicas de negociación efectiva, de toma de decisiones, de planificación y programación,

de diseño de normas atendiendo a análisis de coherencia política y adecuación jurídica, de determinación de mecanismos de coordinación, consulta y asignación de recursos (Díaz C. , 2014).

La Fase de Implementación.

La fase que sucede al diseño es la implementación que corresponde al momento donde se pone en marcha el programa y que debe responder a su concepción inicial. Revuelta (2007) expone que se trata de la etapa que ocurre entre las declaraciones formales de la política y el resultado final alcanzado. Puede ser influenciada por diversas variables independientes –actores y factores– que pueden apoyar, alterar u obstruir el cumplimiento de los objetivos originales. Su desarrollo conlleva el cumplimiento de los siguientes objetivos:

1. Articular la propuesta de política dentro de la agenda pública.
2. Plantear las decisiones a tomar.
3. Identificar la posible legislación para cumplir la política.
4. Aplicar la Política.
5. Ejecutar el Monitoreo.

La fase de implementación comienza por la articulación de la política dentro de la agenda pública a partir de la planificación y organización del aparato administrativo y de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos necesarios para la ejecución. Este primer paso, concebido como articulación, tiene como propósito coordinar puntualmente cada uno de los momentos necesarios dentro del proceso de implementación. Es donde se realiza el planeamiento de la política, de modo, que quede claramente establecida cada acción a cumplir en función de los objetivos propuestos. Para ello se deben analizar, a detalle, los objetivos generales y específicos que fueron contruidos en la fase anterior y el rol que asumen los diferentes actores. Además, se debe seleccionar el nivel de ejecución de cada etapa del programa; establecer la estrategia organizacional para la ejecución, el monitoreo y la evaluación; elaborar mecanismos de coordinación y comunicación; declarar las unidades ejecutoras y responsables; estimar el cálculo de los cronogramas físicos y financieros a cumplir; constituir el sistema de informaciones; programar la capacitación y concientización tanto de actores como de beneficiarios; y definir las formas de difusión y publicidad (Díaz C. , 2014).

Seguidamente, se deben establecer decisiones sobre posibles acciones de emergencia ante conflictos potenciales entre lo previsto y lo contingente; entre lo formalizado y realizado; entre los juicios de valor y las consideraciones técnicas, entre las posibilidades y las restricciones; entre los mandatos de la jerarquía política y las demandas de los receptores de las prestaciones. Esta fase implica la confrontación de tensiones, ambigüedades y conflictos que hacen que el desarrollo efectivo de las acciones de la política siga senderos, muchas veces, alejados de las previsiones contenidas en la fase de diseño. Según Martínez (1995) la implementación es concebida también como un proceso de aprendizaje, de evolución y de innovación pues desarrolla la capacidad de tomar rápidas decisiones ante contextos inesperados. Permite incorporar información que luego, se introduce en marcos conceptuales, se procesa y se evalúa, para transformar una realidad específica.

Una vez completada la articulación de la política dentro de la agenda gubernamental, se procede a la elaboración de la legislación que garantice el cumplimiento de la política. Generalmente, las autoridades públicas (Estado, gobiernos, instituciones públicas, etc.) aprueban legislaciones para registrar los procedimientos que deben efectuarse en la aplicación de la política, con el objetivo de dejar establecido el cronograma adecuado que se debe desarrollar. Posteriormente, se aplican las acciones previamente legisladas por parte de los ejecutores que, a su vez, están sujetos a las orientaciones y el control establecido. La implementación requiere acciones interrelacionadas, algunas de las cuales pueden ser realizadas por distintos ámbitos organizacionales. Esto abre la posibilidad de recurrir a distintos mecanismos, cada uno de los cuales permite la coordinación mediante la programación de tareas, el ajuste mutuo, los mecanismos de intermediación, etc. (Martínez, 1995).

Las políticas públicas pueden implementarse de forma directa por la administración gubernamental o a través de mecanismos indirectos. Para ello deben considerarse las capacidades de los agentes que intervienen en el programa. Según Revuelta (2007) el rol que asuman los actores involucrados, es decisivo en el funcionamiento de la política. Las imperfecciones en la colaboración entre ellos, la falta de comunicación, y las capacidades o actitudes que no desarrollen pueden ocasionar dificultades en el curso de la política. La implementación no es un proceso despersonalizado. Supone actores cuyos comportamientos deben articularse y coordinarse, responden a una estrategia de construcción de apoyos y promueven lealtades y compromisos.

Cuando no existe cooperación entre los actores por razones de distancia social, espacial o jerárquica, las probabilidades de distorsiones en la implementación son elevadas. Las instituciones que lideran una política juegan un papel central: constantemente hacen apreciaciones de las situaciones enfrentadas y redefinen las prioridades. Sus comportamientos no sólo alteran los cursos de acción, sino que también modifican su contexto de operación entablando alianzas, fortaleciendo a algunos actores sociales, generando expectativas y demandas, y creando la imagen pública de la política (Martínez, 1995).

Según el Banco Interamericano para el Desarrollo (2006), en entornos políticos que facilitan los acuerdos de cooperación entre actores, las políticas públicas tienden a ser de mejor calidad, menos sensibles a los shocks políticos y más adaptables a las condiciones económicas y sociales cambiantes. Por el contrario, en entornos que dificultan la cooperación, las políticas serán muy inestables (sujetas a vaivenes políticos) o muy inflexibles (incapaces de adaptarse a los shocks socioeconómicos), estarán mal coordinadas y las inversiones en las capacidades del Estado serán menores. El proceso de formulación de políticas es un juego dinámico entre actores que interactúan en diversos escenarios. Algunos de ellos son formales, como los partidos políticos, los presidentes, el gabinete, la legislatura, los tribunales, la burocracia, y sus funciones en la formulación de políticas están asignados formalmente por la Constitución. Otros actores son informales, como los movimientos sociales, las empresas y los medios de comunicación. A pesar de que estos últimos no tengan una ninguna función formal, en muchas ocasiones han resultado ser agentes poderosos.

Los partidos políticos, la legislatura y el presidente constituyen el núcleo central de los actores, y tienen funciones importantes en la representación democrática, la definición de la agenda de políticas, y la formulación, adopción y ejecución de las políticas. Sus funciones en estas etapas del proceso no son exclusivas, sino que las comparten con otros actores con roles formalmente establecidos en la Constitución (como el gabinete, el Poder Judicial y la burocracia) así como con una amplia gama de actores con roles más informales (como los grupos empresariales, los sindicatos, los medios de comunicación, los movimientos sociales y los organismos internacionales mencionados anteriormente). La operación del sistema democrático y las características de los resultados de las políticas están altamente influenciados por la naturaleza del sistema de partidos políticos, la estructura, el funcionamiento de la legislatura y las limitaciones e incentivos de los presidentes, así como por la interacción entre todos estos factores (BID, 2006).

En la medida en que esté bien delimitada la relación entre instituciones líderes y las participantes en función de los márgenes de autonomía y la libertad de acción de los segundos en relación a los primeros, se podrá observar más flexibilidad en la implementación. Debe existir jerarquía entre las instituciones que participan, el establecimiento de responsabilidades y de actividades a realizar, así como control sobre las acciones y recursos. Sin embargo, el exceso de centralización de responsabilidades pudiera ser nocivo para el desempeño de la política. Por tanto, es preciso que cada institución juegue el rol que le corresponde sin alterar el funcionamiento de las otras participantes. La construcción de redes entre estado, organizaciones no gubernamentales y comunidades de base es clave en el engranaje de cada una de las posiciones a jugar dentro de la política. Debe existir retroalimentación de la información obtenida, espacios de conversación y de análisis sobre los procedimientos, teniendo en cuenta las restricciones a las que están sujetas las instituciones, así como la conciliación de los requerimientos de la política con las capacidades organizacionales.

La implementación no se concibe como el resultado de una enunciación de propósitos, sino como la convergencia de un conjunto de decisiones y de lógicas organizacionales que van concretando resultados e impactos (Díaz C. , 2014). Esta fase permite crear oportunidades para aumentar el valor público que genera la política a partir de la capacidad que los actores involucrados tengan para identificarlas dentro del flujo de acontecimientos que se desarrollan (Cortázar, 2007). La implementación generalmente se acompaña del proceso de monitoreo, pues este permite verificar qué participantes toman el tratamiento, qué tan rápido se expande el programa, qué recursos se han gastado y qué actividades se han ejecutado según lo planeado. Adicionalmente, brinda información sobre los costos que, también, es necesaria para el análisis costo-beneficio de la política. Es importante señalar que el monitoreo y la evaluación son procesos distintos dentro del programa:

1. El monitoreo: se lleva a cabo de manera continua para verificar, día tras día, lo que sucede en el programa a través de la información recolectada. Permite contrastar la actuación de la política contra los resultados esperados, realizar comparaciones entre diferentes programas y analizar tendencias a largo plazo. Es el proceso sistemático de supervisión de la ejecución de actividades (y de sus diversas dimensiones), que tiene por objetivo suministrar la información necesaria para introducir eventuales correcciones que aseguren el logro de los objetivos establecidos (Díaz C. , 2014).

2. La evaluación: es periódica y objetiva sobre programas completados. Es usada para responder preguntas específicas sobre el diseño, la implementación y los resultados. Constituye un proceso metódico y neutral que hace posible el conocimiento de los efectos de un programa, relacionándolos con las metas propuestas y los recursos movilizados. Asimismo, facilita la identificación, la recolección y la interpretación de informaciones útiles a los encargados de tomar decisiones y a los responsables de la ejecución y gestión de los programas (Abdala, 2004).

Al contrario del monitoreo, es susceptible a *shocks* externos que pueden transcurrir en el período de tiempo donde se ejecute o depende de la interpretación de los técnicos expertos. El monitoreo indica que un cambio ocurrió; la evaluación examina si el cambio fue debido al programa (Angeles, Bautista, & Gadsden, 2011). Según el tipo de pregunta que trate de responder el analista se realiza su diseño, la metodología de la política y se elabora su presupuesto.

La Fase de Evaluación.

La evaluación es la última de las fases en la formulación de políticas públicas. Es el momento donde se mide si el programa ha funcionado según lo planeado, cuál es su impacto y cuál es su magnitud. Se apoya de los datos recolectados mediante el proceso de monitoreo, desarrollado en la fase anterior, en aras de comprobar si, efectivamente, la política se implementó de la manera en que se había concebido. Según Díaz (2014) la evaluación consiste en la medición y análisis, a posteriori, de los efectos producidos en la sociedad por las políticas públicas, especialmente en lo que se refiere a las realizaciones obtenidas y a las consecuencias previstas y no previstas. En esta última fase, también se demuestra la efectividad del costo de la política, es decir, cuál ha sido el costo total comparado con otras alternativas dirigidas a resolver el mismo problema. De manera general, el proceso de evaluación implica el cumplimiento de cinco objetivos fundamentales:

1. Identificar una pregunta.
2. Verificar que la pregunta pueda ser contestada.
3. Formular una hipótesis.
4. Diseñar la evaluación.
5. Realizar un análisis de costo-beneficio de la evaluación.
6. Difundir los resultados obtenidos.

El primer objetivo establece que se debe formular una interrogante para contestar. Por lo general, esta pregunta define el enfoque que tomará la evaluación. Seguidamente se debe verificar si la misma puede ser contestada a partir del diseño metodológico que se propone para la evaluación, o si es necesario elaborar otro que responda de manera exacta a la pregunta. Una vez realizado este análisis, se debe declarar una hipótesis sobre la posible respuesta a la pregunta. Por ejemplo, la política tendrá X impacto sobre determinado tipo de población. Posteriormente, se diseña y aplica la evaluación, y se verifica la hipótesis. Finalmente, se determina el costo que implica la realización de la evaluación.

Los objetivos anteriores se concretan en el desarrollo de cinco etapas: la toma de decisión respecto al cumplimiento de la evaluación y su reestructuración; la constitución del marco de referencia; la selección de los evaluadores y planeación de la evaluación (incluyendo costos, organigrama y cronograma); la implementación y gestión; y finalmente, la difusión de los resultados. En la primera etapa se se lleva a cabo el acuerdo citado previamente entre los diferentes actores y su compromiso con la evaluación, clarificando las responsabilidades y las orientaciones del proceso. En la segunda, se establecen los términos de referencia que dan origen al marco-guía del proceso, y en la tercera se eligen los evaluadores responsables de llevar a cabo el proceso (Abdala, 2004).

En esta etapa, se deben recoger los criterios del acuerdo marco generado a partir de la decisión de realizar la evaluación, incluidos en los términos de referencia, y transformarlos en los subprogramas a ser evaluados (organigrama) y en las dimensiones e indicadores a medir, junto a la selección de las herramientas a utilizar. Le sigue, la ejecución y la gestión, donde se aplica el proceso de evaluación a partir del diseño metodológico, la recolección de datos y los sistemas de análisis propuestos. Por último, se procede a la difusión y valoración de los resultados obtenidos.

Sobre la importancia de la evaluación Gertler (2011) destaca que si se realiza de manera acertada puede proveer un conjunto de instrumentos útiles para verificar y mejorar la calidad, la eficiencia y efectividad de las intervenciones en los distintos pasos de la implementación. Por su parte, Borraz (2014) fundamenta dicha importancia a través de dos elementos: la realización de una comparación que permita distinguir la efectividad relativa de diferentes programas para adoptar el óptimo, y la elaboración de un análisis costo-beneficio de los mismos, lo cual puede ser relevante en presencia de restricciones en las finanzas públicas. Feinstein (2007) defiende que la evaluación se lleva a cabo con dos propósitos principales: para aprender de la experiencia, extrayendo lecciones que

puedan aplicarse con el fin de mejorar el diseño y la implementación de políticas públicas, y para la rendición de cuentas al público y/o a quienes han aportado los recursos utilizados.

Bueno (2013) considera que es un instrumento de análisis sistemático que se aplica a los programas de intervención pública con el fin de determinar la calidad de su conceptualización y diseño, la eficacia y eficiencia en su gestión y ejecución, así como los resultados e impactos de sus actuaciones y medidas. Su función principal es valorar su oportunidad y utilidad, una vez que se halla verificado que los recursos previstos se aplicaron correctamente. No debe ser considerada, sólo, como una herramienta analítica-descriptiva, sino como un instrumento que proponga las mejoras necesarias para su diseño o gestión en virtud de los problemas socioeconómicos a los que ha de hacer frente.

Finalmente, Gertler (2011) añade la necesidad de evaluar en el contexto donde los hacedores de políticas y la sociedad civil demanden resultados creíbles y confiables. Además, considera que el impacto de la evaluación es crucial en la construcción del conocimiento sobre la efectividad de programas de desarrollo que se preocupan por temas como la reducción de la pobreza, el mejoramiento de la salud, etc. El principal desafío para lograr evaluaciones efectivas consiste en identificar la relación causal entre el programa y los resultados que son de interés. De modo que, una buena implementación de la política, provee evidencia transparente y convincente que puede ser usada en las decisiones de políticas y en la opinión pública.

En el proceso de evaluación se debe tener en cuenta el público al que va dirigida, es decir, quién demanda su realización (académicos, proveedores, hacedores de política, técnicos, ejecutores, beneficiados, etc.). La evaluación no es un proceso externo o independiente de los implementadores. Sin embargo, en dependencia del tipo de público al que esté dirigida se diseñan las preguntas que debe contestar. Básicamente, la evaluación responde a tres tipos de interrogantes:

- Preguntas descriptivas: para determinar la muestra y describir procesos, condiciones, relaciones organizacionales y puntos de vistas de los “stakeholders” o “actores claves interesados”.
- Preguntas normativas: para comparar la muestra escogida con la que hubiese podido tomarse, determinar los objetivos cumplidos, aplicar acciones, inputs y outputs.

- Preguntas de causa y efecto: para examinar resultados y los efectos que tuvo la intervención en los mismos.

Las interrogantes antes señaladas permiten identificar los enfoques sobre los cuales se realiza la evaluación, según Winchester (2011) estos se clasifican en tres tipos fundamentales: *la evaluación de procesos, de impactos y económica o de costo beneficio* (ver cuadro 4). La presente investigación se suscribe al criterio de evaluación de impactos, pues permite: determinar si los efectos de un programa son los deseados; tener evidencia concluyente para la toma de decisiones de política, así como en la priorización y justificación del uso de los recursos; estudiar aspectos de un programa para cambiar su diseño y mejorar su efectividad; comparar el impacto de un mismo programa para diferentes tipos de población o diferentes contextos; registrar y analizar todas las experiencias (positivas y negativas) a través de la sistematización de la política; evaluar el contexto socioeconómico y político en que se da la experiencia de interés; identificar los actores involucrados y su peso específico en los resultados; estudiar la articulación interinstitucional y el público al que se dirige; e informar de forma clara y objetiva a los responsables de la toma de decisiones sobre la marcha de los programas estimulando la retroalimentación (Abdala, 2004).

Cuadro 4: Enfoques para la evaluación de Políticas Públicas (2011).

Evaluación de Procesos	¿Cómo se implementó la política? ¿Por qué se implementó la política en aquella forma?	Preguntas Descriptivas
Evaluación de Impactos	¿Qué diferencia tuvo la política? ¿Por qué la política generó el impacto, o no?	Preguntas de Causa y Efecto
Evaluación Económica	¿Los beneficios generados justificaron los costos incurridos? ¿Cómo se generaron los costos y beneficios?	Preguntas Normativas

Fuente: Elaboración propia a partir de (Winchester, 2011).

Como se mencionó anteriormente, en la fase de la implementación, las políticas deben ajustarse a partir de factores imprevistos, especificidades contextuales, criterios y preferencias de las instituciones y personas a las que está dirigida. La evaluación de impactos se define como el proceso orientado a medir los resultados de las

intervenciones, en cantidad, calidad y extensión según los objetivos preestablecidos. Busca responder las siguientes interrogantes: ¿Cuál es el impacto (o el efecto causal) de un programa sobre un resultado específico? ¿Qué le habría pasado a los beneficiarios de la intervención si el programa no hubiese existido? ¿Qué tanto de los efectos sobre los beneficiarios se le pueden atribuir al programa y qué tanto a otros factores? ¿Qué tan efectivo fue el programa en lograr sus objetivos? ¿Hubo cambios, y de qué magnitud, en los problemas atacados por el programa? ¿Se justifican los costos? ¿Se podría modificar el diseño del programa para mejorar sus efectos? ¿Hubo efectos inesperados? (Colectivo de Autores, 2002). Estas preguntas incorporan una dimensión causal importante al análisis, pues centran el interés sobre sólo aquellos resultados que son atribuibles directamente al programa, lo cual permite identificar la metodología a emplear.

La evaluación del impacto de un programa sobre una serie de resultados es equivalente a evaluar el efecto causal del mismo sobre sus resultados derivados. Las preguntas de política involucran relaciones de causa y efecto, por tanto, ayudan a superar los cambios de la causalidad establecida por el desenvolvimiento de determinado programa. Para instaurar causalidad entre una política y un resultado, se aplican los métodos de evaluación como regla que posibilita determinar cómo un factor del programa explica el impacto observado.

La respuesta a la pregunta básica de la evaluación: ¿Cuál es el impacto o el efecto causal de un programa P sobre un resultado de interés Y? está dada por la siguiente fórmula: $\alpha = (Y | P = 1) - (Y | P = 0)$, que expresa que el impacto (α) de la política (P) es igual a un determinado resultado (Y) si se realiza el programa (P=1) y si no se realiza (P=0). Lo anterior sugiere que se debe medir el resultado en dos estados diferentes: cuando el programa se ejecuta y cuando no existe la posibilidad de que se realice. Cualquier cambio operado sobre la observación (personas, en este caso) se atribuye a la implementación del mismo.

El proceso de evaluación depende la estimación del llamado contrafactual que consiste en determinar qué hubiera ocurrido si la política no se hubiera desplegado, es decir, cuál sería el resultado si las personas que participaron en el programa hubieran decidido no hacerlo. Se trata de la construcción de un mundo paralelo donde el programa nunca se hubiera implementado. Sin embargo, la creación del contrafactual presenta la siguiente situación dicotómica: el individuo sobre el cual se aplica el programa decide incluirse o no, pero sólo se le observa en una de las dos situaciones. En realidad, interesa encontrar al individuo en las dos situaciones, es decir, en la posición donde participa y en la que no

participa. Sin embargo, resulta imposible observar ambos escenarios al mismo tiempo. Por tanto, la evaluación exige la creación de un grupo de tratamiento, en el cual se incluyen personas (o individuos) que han recibido el programa, y la construcción de otro grupo donde las personas no lo hayan recibido (también llamado grupo de control). Cabe destacar que en ambos grupos los individuos deben presentar exactamente las mismas características.

Si bien se observa el resultado de la inclusión en la política ($Y|P=1$), no existen datos para determinar el mismo impacto si la persona no hubiese tomado el tratamiento ($Y|P=0$). En la fórmula básica, este último término, representa el contrafactual. La obtención del primer término de la fórmula ($Y|P=1$) es relativamente fácil pues solo se necesita medir el resultado de interés para los participantes del tratamiento. Ahora bien, la observación del segundo término ($Y|P=0$) no puede ser directamente alcanzada, ya que no existe forma de observar el resultado en la persona de no haber sido incluida en el programa. Para poder conseguir esta información se requiere la construcción de un grupo de comparación, también llamado grupo de control. La identificación de este último constituye un elemento decisivo para la evaluación pues sin su estimación válida no puede determinarse el impacto de la política.

Un grupo de control válido debe tener las mismas características que el de los participantes (o tratados), excepto que las unidades en el primero no deben resultar beneficiadas del programa. No es necesario que cada una de estas características sea idéntica al conjunto de tratados, un promedio de ellas podría reflejar lo mismo. Además, ambos grupos deben tener la misma reacción al programa y no deben ser expuestos, indistintamente, por otras intervenciones durante el período de evaluación. Cuando se cumplen las anteriores condiciones, solo la existencia del programa explica las diferencias en los resultados entre los grupos, lo cual permite identificar su efecto causal.

La evaluación de impactos se divide en dos categorías fundamentales: prospectiva y retrospectiva. La primera se desarrolla al mismo tiempo que el programa está siendo diseñado y confeccionado para implementarse. Los datos de bases son compilados a priori a la ejecución para ambos grupos. Tiene como objetivo mostrar la relevancia o pertinencia de la intervención y estimar sus posibles efectos. Mientras que la retrospectiva tiene lugar, una vez finalizada la política, para realizar un comparación ex-post entre los grupos. Se considera que la prospectiva tiene un efecto más decisivo sobre los resultados que se quieren obtener, en tres direcciones: la información recopilada a priori permite establecer medidas pre-programas para lograr determinados impactos; provee

información sobre los posibles beneficiarios y grupos de comparación antes de la propia ejecución que puede ser utilizada como medida de pre-intervención y aseguramiento de que ambos grupos sean iguales; y por último, puede ser usada para evaluar la efectividad objetiva de abrir o no un programa para alcanzar, intencionalmente, determinados resultados en los beneficiarios. En resumen, la prospectiva constituye la mejor vía para estimar un contrafactual válido y establecer reglas claras para la operación correcta del programa con respecto a la asignación de beneficiarios. Por su parte, la retrospectiva depende del contexto, los resultados favorables no pueden ser garantizados a priori, y la evidencia que produce está sujeta a mayor discusión.

La evaluación se nutre de la información cualitativa y el monitoreo de datos pues permiten examinar preguntas cruciales en la interpretación de los resultados. La información cualitativa es la clave suplementaria de los datos cuantitativos porque provee la fuente complementaria para la ejecución del programa. La evaluación basada en análisis cualitativo y cuantitativo se caracteriza por el uso de métodos mixtos debido a que los enfoques cualitativos se forman a partir de grupos que constituyen focos de atención, de entrevistas con beneficiarios seleccionados y otras fuentes de información.

Si bien los puntos de vistas y opiniones generados pueden no resultar representativos en el grupo de beneficiarios, son especialmente utilizados por los evaluadores para desplegar hipótesis sobre cómo el programa podría aclarar interrogantes de investigación, ayudar a los hacedores de políticas a suministrar rápidas ideas sobre lo que ocurre en la marcha del programa, elaborar explicaciones sobre los resultados cuantitativos y las fallas. Por otro lado, la evaluación al apoyarse en el monitoreo de datos se centra en cómo el programa opera de acuerdo a lo planificado inicialmente y aporta datos válidos para mejorar su ejecución. Existen diferentes métodos estadísticos para evaluar el impacto de una política pública según el tipo de datos que sea recopilado durante el desarrollo del programa. Entre ellos se encuentran: la selección aleatoria, la discontinuidad en la regresión, diferencias en diferencias y el propensity score matching. Cada uno de ellos presenta ventajas y desventajas en su implementación.

CONCLUSIONES

Las políticas públicas son entendidas como programas o intervenciones que realiza una institución con poder gubernamental, ya sea el Estado o gobiernos locales, con el fin de influir sobre el bienestar social de los habitantes de una localidad determinada. Su formulación comprende el cumplimiento de tres procesos fundamentales: el diseño, la

implementación y la evaluación. La fase de diseño inicia con la identificación del problema a tratar, que constituye objeto de interés por parte de las autoridades públicas. Para su tratamiento, se deben estudiar las causas que lo generan y sus posibles formas de manifestación, así como los programas anteriores (si existen) que se han desarrollado para resolverlo. Seguidamente, se proponen las posibles variantes de programas que pueden solucionar el problema y se analizan los costos que conllevan la aplicación de los mismos. Estos comprenden recursos financieros, físicos, tecnológicos y humanos.

El siguiente paso viene dado por el proceso de implementación, momento donde se ejecuta la política según el diseño propuesto. Inicia con la inclusión de la propuesta de política dentro de la agenda pública, sigue con la declaración de decisiones a tomar frente a emergencias y situaciones no previstas, continúa con el establecimiento de la legislación para cumplir los objetivos propuestos dentro de la política y culmina con la propia aplicación del programa. Esta fase se acompaña del monitoreo, instrumento que permite comprobar la forma en que está siendo desarrollado el programa, así como realizar el análisis sobre los costos. Una vez culminada esta etapa, le sigue el proceso de evaluación, que tiene como objetivo medir el impacto que ha tenido el programa sobre el objetivo planteado, así como la efectividad de su costo.

Esta última fase tiene gran importancia como parte de la construcción de políticas públicas, pues fomenta el aprendizaje sobre cómo mejorar la calidad, la eficiencia y efectividad en los distintos momentos que componen la formulación de las mismas. Es un proceso costoso, pero necesario para garantizar resultados exitosos. Puede responder a diversos enfoques, en dependencia del interés de los evaluadores. Sin embargo, la evaluación de impactos se destaca dentro de los distintos enfoques, dada la posibilidad que brinda para el análisis de los efectos causales que arroja una política. El tipo de técnica estadística a utilizar depende de la recopilación de datos durante la implementación del programa. Así, pueden ser empleados la selección aleatoria, la discontinuidad en la regresión, diferencias en diferencias y el matching, para realizar la evaluación de impactos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abdala, E. (2004). Manual para la evaluación de impacto en programas de formación para jóvenes. CINTERFOR, 3-148.

Angeles, G., Bautista, S., & Gadsden, P. (2011). Evaluación de Impacto de Programas de Salud y Nutrición. Training-in-IE-methodologies-for-the-health-sector-session-1, (pág. 5). México.

BID. (2006). La política de las políticas públicas. Progreso económico y social en América Latina. México: Planeta Mexicana.

Bueno, C. (2013). Diseño y evaluación de políticas públicas: un reto al alcance de Cuba. Economía y Desarrollo. Vol.150, No.2, 23-39.

Colectivo de Autores. (2002). Guide to evaluate Public Policies. Bogotá, Colombia: Kimpres Ltda.

Cortázar, J. (2007). Entre el diseño y la evaluación. El papel crucial de la implementación de los programas sociales. Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo.

de Kostka, E. (2013). Políticas Públicas. Materiales Docentes del Diplomado en Administración Pública para la Escuela Superior de Cuadros del Estado y el Gobierno de Cuba, 50-61.

Díaz, C. (2014). El ciclo de las Políticas Públicas. Notas para su abordaje y construcción. Documento de Trabajo.

Díaz, E. (2013). Resumen de algunos contenidos de políticas públicas. Materiales Docentes del Diplomado en Administración Pública para la Escuela Superior de Cuadros del Estado y el Gobierno de Cuba, 38-50.

Maggiolo, I., & Perozo, J. (2007). Políticas públicas: Proceso de concertación Estado-Sociedad. Revista Venezolana de Gerencia. Vol.12, No.39.

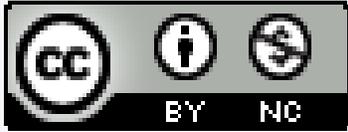
Martínez, R. (1995). Análisis de las Políticas Públicas. Trabajo preparado para el Instituto Nacional de la Administración Pública.

Ruiz, M. (2013). Manual para la elaboración de políticas públicas. DF.: Inédito.

Subirats, J. (1989). Análisis de Políticas Públicas y Eficacia de La Administración Pública. Madrid: Imprenta Nacional del Bolentín del Estado.

Winchester, L. (2011). Políticas Públicas: Formulación y Evaluación. Curso Internacional "Planificación Estratégica y Políticas Públicas" (pág. 32). Guatemala: ILPES, CEPAL.

Licencia Creative Commons



Revista Científica ECOCIENCIA está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).