



**ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.**  
SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO

**DIRECCION DE ESTUDIOS SOCIOECONOMICOS Y REGULATORIOS  
SUBDIRECCION DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION**

**MARCO CONCEPTUAL Y METODOLOGICO PARA LA FORMULACION  
DE POLITICAS PUBLICAS EN EL SECTOR DESARROLLO ECONOMICO**

**BOGOTA, D.C. MARZO DE 2009**



Carrera 30 No. 25-90, Edificio CAD, piso 3º, torre A costado occidental. Teléfonos: 3693777 - 3693750 Fax: 2695402  
[www.desarrolloeconomico.gov.co](http://www.desarrolloeconomico.gov.co) Información: Línea 195

FT-11-PR-DOC-02  
V2

**Alcaldía Mayor de Bogotá, D.C.  
Secretaría Distrital de Desarrollo Económico**

**Alcalde Mayor de Bogotá, D.C.  
Samuel Moreno Rojas**

**Secretaria Distrital de Desarrollo Económico  
Mariela del Socorro Barragán Beltrán**

**Subsecretaria Distrital de Desarrollo Económico  
Martha Madrid Malo De Andreis**

**Director de Estudios Socioeconómicos y Regulatorios  
Hugo Muñoz Berrío**

**Subdirector Seguimiento y Evaluación  
Raúl Castro Murillo**



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.

Secretaría

Desarrollo Económico

## **MARCO CONCEPTUAL Y METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS EN EL SECTOR DE DESARROLLO ECONÓMICO**

### **Introducción**

La Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, como cabeza de sector, tiene como función<sup>1</sup>, la formulación, orientación y coordinación de las políticas, planes, programas y proyectos relacionados con el desarrollo económico, industria y turismo de la ciudad. En consecuencia, para lograr el cumplimiento de dicha función se requiere estandarizar los procedimientos asociados con la formulación, en el marco del ciclo de las políticas públicas, y de esta forma promover el desarrollo del sector.

En correspondencia con lo anterior, el presente documento presenta los aspectos conceptuales y metodológicos para la formulación de la política pública del sector de desarrollo económico, industria y turismo. Se han tenido en cuenta los avances teóricos que sobre el tema existen en el ambiente académico, y al mismo tiempo se ha recopilado información de tipo empírico sobre la forma como se construye la política pública en la práctica, como son los casos de la política nacional (DNP), y de la política distrital (Instituto de Turismo).

El énfasis que se plantea en el presente documento en el proceso de formulación de política se basa fundamentalmente en la construcción de política en forma participativa con los actores involucrados en la generación y enfrentamiento del problema, con el fin de construirle viabilidad técnica y política a las decisiones tomadas y a la implementación de soluciones.

Las diferentes metodologías y guías construidas por la Dirección de Estudios Socioeconómicos y Regulatorios, así como los instrumentos diseñados para su implementación son un soporte para que las diferentes dependencias y entidades adscritas y vinculadas a la Secretaría, operen en el marco del ciclo de las políticas públicas y por tanto, además de la formulación, que requiere de la construcción de una línea de base, operen los procesos de implementación y evaluación de dichas políticas.

---

<sup>1</sup> Acuerdo 257 de 2006 y Decreto 552 de 2006.

## 1. Conceptualización

Las políticas públicas se definen como “Los flujos de información y cursos de acción relacionados con un objetivo público definido en forma democrática”. Esta definición compromete no solo a los gobiernos sino también a los ciudadanos como protagonistas en la consecución de los objetivos políticos definidos en las esferas de decisión social.

Se asegura que es preciso considerar la implicación del gobierno, la percepción de los problemas, la definición de objetivos y el proceso como elementos constitutivos de las políticas públicas entendidas como una construcción social en donde el Estado orienta el comportamiento de los actores (Roth, 2007)<sup>2</sup>.

Las políticas públicas están referidas a las soluciones específicas de cómo manejar los asuntos públicos, son cursos de acción que contienen un gran flujo de información referido a un objetivo público definido en forma democrática, éstos son desarrollados por el sector público con la participación de la sociedad civil; siendo un proceso, requiere de un conocimiento de metas y percepciones, así como de actores con capacidad de incorporar temas de alto contenido científico y legal. Las políticas públicas generalmente vienen acompañadas por orientaciones, instrumentos, mecanismos, definiciones, los alcances y previsiones de aquellos logros a obtener y/o resultados que se esperan alcanzar.

Las políticas públicas permiten ordenar, en torno a su finalidad o propósito, la información dispersa en las metas sectoriales y en los objetivos administrativos, así como las diferentes glosas de tipo presupuestal. Los gobiernos son instrumentos para la realización de las políticas públicas en la consecución de los resultados de bienestar social; asimismo, pueden entregar a todo gobierno los principales criterios de análisis estratégico, así como de evaluación de la gestión pública. Las políticas públicas se caracterizan por la diversidad de recursos que intervienen en su cumplimiento. El Estado debe asignar los recursos para el mejor cumplimiento de las políticas públicas, a partir de la jerarquización de las mismas y del uso de los recursos, o sea una decisión económica para satisfacer objetivos múltiples con recursos escasos.

La definición anterior implica la necesidad que la formulación de las políticas públicas cuente con la participación de la población comprometida con la solución de los problemas. Los formuladores de política pública deben conocer muy bien la problemática a enfrentar e interactuar con la población involucrada con el fin de estructurar políticas adecuadas a la solución de los problemas que se pretendan resolver.

De lo anterior, se colige que el “Estado no dispone del monopolio sobre las acciones públicas” (Roth; 2006:60). Esto quiere decir que existen otros actores,

---

<sup>2</sup> Roth, D., André-Noël, “Políticas Públicas: Formulación, implementación y evaluación”, Ediciones Aurora, sexta edición, Bogotá, 2007.

que pueden ser de carácter privado, asociativo, ONG's, etc., que bajo diferentes modalidades de relación con el Estado, por medio de contratos, delegación, autorización, etc., participan de las acciones de carácter público. Igualmente, que "una política pública existe siempre y cuando existan entidades estatales", es decir, que si bien existen otros actores que participan de las acciones públicas, las políticas públicas existen bajo la condición de que entidades públicas, en el sentido jurídico, asuman de forma total o parcial el proceso de dirección, orientación, coordinación, ejecución o autorización de acciones que apunten a alcanzar objetivos considerados como deseables o necesarios en una sociedad.

En consideración a lo anterior es preciso señalar y resaltar que la política pública no existe "naturalmente", sino que se trata de una construcción sociopolítica. Es, a menudo, el resultado de una lucha entre diferentes actores portadores de concepciones e intereses, visiones del mundo o paradigmas diversos sobre el tema. En esta construcción, el Estado, con el propósito de intervenir en el conjunto de las relaciones sociales para modificar o prevenir los comportamientos de los actores sociales, tiene a su disposición un variado catálogo de instrumentos.

No obstante, existen diferentes enfoques en relación con la estructuración de las políticas públicas, según los cuales éstas se pueden estructurar desde arriba o desde abajo, es decir, teniendo en cuenta sólo al gobierno como el líder de la política pública o permitiendo la participación de los actores involucrados para lograr medidas de tipo democrático en su definición y aplicación.

La determinación de cuál enfoque usar depende de la naturaleza de la política y de los actores involucrados en la misma. Regularmente, es preferible dar participación a los actores involucrados mediante el uso de diferentes metodologías y técnicas de participación y concertación.

Ahora bien, cuando nos referimos a las políticas del sector de desarrollo económico, el enfoque está asociado a aquellas acciones que adelantan tanto la Secretaría de Desarrollo Económico como las entidades adscritas (IPES, IDT) y vinculada (CBRD). Desde este punto de vista la formulación de políticas del sector están asociadas a las diferentes acciones que adelantan las entidades responsables en función del cumplimiento del objetivo público de "democratizar las oportunidades económicas y mejorar la competitividad y productividad de la Región Capital".

En este caso, dada la alta sensibilidad del tema para los diferentes sectores de población, es recomendable formular las políticas con la participación de los actores involucrados.

Con el presente documento se busca brindar los elementos técnicos y metodológicos para la formulación de dichas políticas con estándares de calidad.

## 2. Características de la Política Pública

Una lista preliminar y necesariamente incompleta de las características clave de las políticas públicas debe incluir lo siguiente (Stein, E., y Tommasi, M., 2006, pp. 396-397):

- *Estabilidad.* La medida en la que las políticas son estables en el tiempo. Pero, no se debe confundir estabilidad con rigidez. Contar con políticas estables no significa que las políticas no puedan cambiar en lo absoluto, sino más bien que los ajustes respondan a cambios de las condiciones económicas o a defectos de las políticas, más que a caprichos políticos.
- *Adaptabilidad.* La medida en la que es posible ajustar las políticas cuando éstas fallan o cuando las circunstancias cambian. Ésta es la otra cara de la moneda de la estabilidad. Las políticas deben ser lo bastante flexibles para responder a las sacudidas o cambiar con los tiempos, pero no tanto que sean susceptibles de manipulaciones políticas.
- *Coherencia y coordinación.* La medida en la que las políticas se corresponden con políticas afines y son producto de medidas bien coordinadas entre los personajes que participan en su diseño y aplicación. En vista de la cantidad de piezas dinámicas que integran el proceso de diseño de políticas y la diversidad de intereses e incentivos presentes, la falta de coordinación puede ser intencional o involuntaria.
- *La calidad de implementación y ejecución.* Más de una política bien concebida ha quedado abandonada en el camino a causa de una aplicación precaria. Cuán bien se aplique y se haga cumplir una política depende mucho de la existencia de una burocracia capaz e independiente y de un poder judicial poderoso.
- *Orientación hacia el interés colectivo.* La medida en la que las políticas procuran el interés público. ¿Promueven las políticas el bienestar general o canalizan beneficios privados hacia individuos, facciones o regiones específicas? Esta dimensión guarda una estrecha relación con la desigualdad, ya que los miembros de la élite tienen la influencia económica y política para modificar decisiones políticas y hacer que los favorezcan, apartándolas del interés general.
- *Eficiencia.* La medida en que las políticas responden a la asignación más productiva de recursos escasos. Esta característica va de la mano con el grado en el que se tiene en cuenta al público, ya que favorecer a sectores específicos en detrimento del interés general constituye por lo general una asignación ineficiente de recursos.

### 3. El ciclo de las Políticas Públicas

En el ciclo de las políticas públicas se propone una serie de etapas o de secuencias lógicas (ver cuadro 1), de tal manera que se distinguen 5 fases en la vida o desarrollo de una política pública, a saber: identificación del problema, formulación de soluciones, toma de decisión, implementación y evaluación (Roth, 2007 - Jones, 1970). El modelo planteado es lo suficientemente general como para permitir la formulación de cualquier clase de política, y facilita la delimitación del objeto de análisis.

En la fase I, sobre **identificación del problema**, una situación es percibida como problema por los actores sociales y políticos. Se solicita una acción pública respecto de un problema identificado por los actores sociales y políticos; se solicita entonces una acción pública y se busca que el problema esté inscrito en la agenda del sistema político (agenda setting).

En la segunda fase, **formulación de soluciones**, una vez lograda la inscripción del problema en la agenda gubernamental, la administración trata de disponer de un mejor nivel de conocimiento del problema y propone una o varias soluciones al mismo (policy formulation).

En la tercera fase, **toma de decisión**, los actores e instituciones autorizados para tomar la decisión (gobierno de la ciudad, concejo, entre otros) examinan la o las soluciones existentes y adoptan la mejor.

La cuarta fase concierne a la **implementación** práctica de la decisión (¡o su no implementación!). Por lo general, la administración es la encargada de implementar la solución escogida por el decisor, es decir, de traducir la decisión en hechos concretos (implementation).

Al final, en la fase de **evaluación** la solución adoptada para resolver el problema y los impactos causados por su implementación son evaluados por los actores sociales y políticos (policy evaluation) con el propósito de dar pie al reinicio de todo el ciclo con el fin de reajustar la respuesta (feedback) o suprimir la política (program termination).

**Cuadro 1: CICLO DE LAS POLITICAS PÚBLICAS  
según JONES (1970)**

<b>FASE I Identificación del problema</b>	<b>FASE II Formulación de soluciones o acciones</b>	<b>FASE III Toma de Decisión</b>	<b>FASE IV Implementación</b>	<b>FASE V Evaluación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apreciación de los acontecimientos</li> <li>- Definición del problema</li> <li>- Agregado de intereses</li> <li>- Organización de las demandas</li> <li>- Representación y acceso ante las autoridades públicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración de respuestas</li> <li>- Estudio de soluciones</li> <li>- Adecuación a los criterios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación de una coalición</li> <li>- Legitimación de la política elegida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejecución</li> <li>- Gestión y administración</li> <li>- Producción de efectos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reacciones a la acción</li> <li>- Juicio sobre los efectos</li> <li>- Expresión</li> </ul>
<b>Demanda de la Acción pública</b>	<b>Propuesta de una respuesta</b>	<b>Política efectiva de acción</b>	<b>Impacto sobre el terreno</b>	<b>Acción política o reajuste</b>

Fuente: Tomado de Meny, Thoenig (1992).

En este documento se hará énfasis en la formulación de la política pública, es decir, lo relativo a la identificación del problema, formulación de soluciones, toma de decisión e incorporación en la agenda pública, sin desconocer las otras etapas.

#### **4. Actores del proceso de formulación de Políticas**

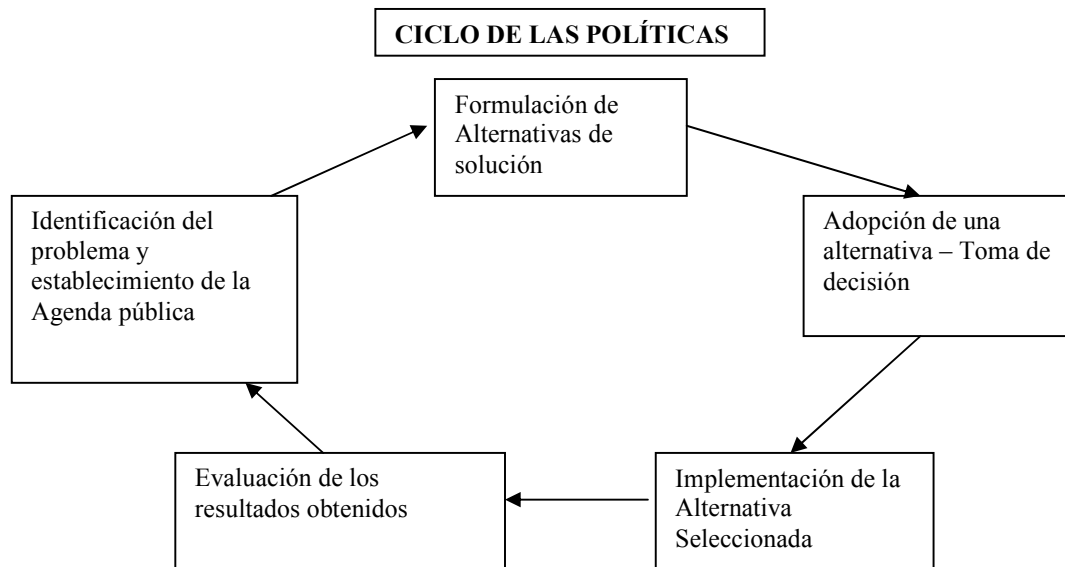
El proceso de formulación de políticas es un juego dinámico entre actores que interactúan en lo que podrían llamarse escenarios. Los principales participantes en el proceso político cubren una amplia gama, desde protagonistas con papeles y funciones asignados constitucionalmente hasta actores de reparto cuya participación está menos definida y más fluida, aunque no dejan de ser muy influyentes. Para el caso de la ciudad, en un extremo del espectro se ubican el Alcalde, el Concejo, los partidos políticos, el Poder Judicial, el gabinete (entidades distritales) y los gobiernos locales.

En el otro extremo se ubica lo que se conoce en su conjunto como la sociedad civil: las empresas, los sindicatos, la Iglesia, los medios de comunicación, los centros de investigación (academia) y las organizaciones sociales y comunitarias.

Estos actores son los protagonistas en el escenario de la formulación, adopción e implementación de las políticas. La naturaleza del sistema de partidos políticos, la estructura y el funcionamiento de las relaciones entre el Ejecutivo y el Concejo de la ciudad, y las limitaciones de incentivos que encaran los alcaldes pueden combinarse e interactuar entre sí para crear un entorno favorable al diseño eficaz de políticas, o uno de corto plazo y favorecedor de intereses particulares (Stein, E., y Tommasi, M., 2006, pp. 400).

## 5. Aspectos metodológicos para la Formulación de Políticas

El ciclo de las políticas, presentado anteriormente de acuerdo con la propuesta de Jones 1970, puede ser sintetizado de la siguiente manera:



Fuente: elaboración propia, con base en Jones (1970) y Meny y Thoenig (1992), 2009.

A continuación, se analizan las diferentes etapas propuestas en el ciclo de la política para determinar sus articulaciones y objetivos.

### 5.1. Definición del problema y establecimiento de la agenda en políticas públicas

El ciclo de las políticas se inicia en el momento en que una situación es percibida como problemática por los actores políticos y sociales. El problema central de esta fase de la política pública consiste en entender los procesos por los cuales una autoridad pública o administrativa está abocada a tratar un tema. La pregunta central es: ¿Por qué en algún momento, y a través de qué mecanismos, un tema se torna problemático y obliga a las autoridades públicas o al Estado a intervenir y a hacer algo?. A partir de esta pregunta es posible distinguir, analíticamente, dos elementos que se articulan: la identificación del problema social como problema que necesita intervención pública y su inscripción en la agenda política.

Para la identificación del problema se utilizan entre otras técnicas, el análisis de problemas en sus diferentes vertientes metodológicas, desde los análisis clásicos que se estructuran a partir del diagnóstico, hasta las metodologías Zopp<sup>3</sup>, PES<sup>4</sup> y

<sup>3</sup> ZOPP por sus siglas en alemán que traducen Planificación de Proyectos Orientada a Resultados, de la agencia técnica de cooperación alemana GTZ.

análisis sistémico<sup>5</sup>, las cuales permiten abordar las situaciones analizadas desde diferentes escenarios de complejidad.

Estas metodologías, a diferencia del diagnóstico, permiten realizar análisis de las situaciones problemáticas con la participación activa de los diferentes actores involucrados, y por tanto, se logra una aproximación más adecuada a la situación analizada. De otra parte, permiten concretar la descripción del o los problemas mediante la determinación de descriptores e indicadores, los cuales se constituirán en la Línea de Base de la situación analizada<sup>6</sup>.

En cuanto a la agenda pública, es preciso definir qué se entiende por Agenda, y en segundo lugar, cómo se conforma dicha Agenda. Según Padioleau (1982, p. 25) el término “agenda” se utiliza para indicar “el conjunto de problemas percibidos que necesitan un debate público, o incluso la intervención de las autoridades políticas legítimas”. Dicho de otro modo, en algún momento un tema se torna problemático y obliga a las autoridades públicas o al Estado a intervenir. Sin embargo, es importante señalar que no todos los problemas terminan en la agenda pública o política, lo cual significa que existen condiciones de acceso, y por lo tanto de exclusión, a la inscripción de la agenda.

Para que un tema pueda ingresar en la Agenda es necesario partir del hecho del reconocimiento de la realidad en un contexto problemático y realizar su traducción discursiva. En este sentido, se requiere incursionar primero en el tema de la representación de los problemas y más específicamente en su representación social y política.

En primer lugar, hay que evidenciar que la representación de un problema no es un dato objetivo. Es decir, la representación de un problema es una “construcción que resulta del conjunto de las luchas que los actores sociales y políticos libran para imponer una lectura de un problema que sea la más ventajosa posible para sus intereses” (Roth, 2006). De tal forma que la definición de lo que se puede problematizar, priorizar e inscribir en la agenda del gobierno, está ligado de manera íntima a la representación del problema.

Lenoir (1989) distingue tres fases en la construcción de los problemas. Primero, se necesita que haya una transformación de la vida cotidiana de los individuos originada por cambios sociales que afectan de manera diferenciada a los grupos sociales. Esta transformación en la vida de los individuos es la que genera una tensión por la cual las personas perciben una situación, explícita o implícitamente, como “normal” o “problemática”. Sin embargo, esta tensión inicialmente vivida

---

<sup>4</sup> PES, Planificación Estratégica Situacional, metodología basada en análisis de problemas técnicos y políticos, elaborada por Carlos Matus Romo

<sup>5</sup> El análisis sistémico es un avance del análisis de problemas con un enfoque dinámico, desarrollado por la GTZ.

<sup>6</sup> Ver documento “Marco conceptual y metodológico para la construcción de la Línea de Base”, Subdirección de Evaluación y Seguimiento, Dirección de Estudios Socioeconómicos y Regulatorios, Secretaría de Desarrollo Económico, Bogotá, 2009.

como un problema privado, individual, tiene que transformarse en un problema social, colectivo, así el problema tiene que encontrar una formulación pública.

El paso de un problema individual, “privado”, a un problema “social”, colectivo, requiere de personas o grupos con la capacidad y el interés de llevar la voz del problema, y otorgarle una definición y una expresión en un lenguaje adaptado, para que se vuelva “público” a través de medios de expresión pública. En este punto cabe resaltar el papel importante que pueden jugar los medios de comunicación, los círculos académicos y científicos y los actores políticos en la definición y difusión del problema.

Igualmente, una vez conocido el problema como un problema social y formularlo como tal, se busca su institucionalización, es decir, el reconocimiento de la necesidad de una intervención pública o política que se traduce generalmente en políticas, planes, leyes y reglamentos. Esta institucionalización se realiza a través de un proceso que tiende a legitimar tanto la formulación dada al problema como a sus portavoces.

También es necesario señalar que el proceso de institucionalización de un problema no es siempre idéntico. Dado que los actores que participan en la representación de los problemas tienen a su disposición diversas estrategias en función de ideas, invenciones, posibilidades, posiciones y recursos, por lo tanto, una agenda nunca es fija.

Dicho de otro modo, dado el carácter socialmente *construido* de los problemas, lo que implica que los más graves no sean los que figuran necesariamente en la agenda gubernamental, en donde la posición social de los grupos promotores de una política en la estructura sociopolítica es determinante tanto para su inscripción como para su solución, la agenda puede estar sujeta a cambios de manera inesperada a raíz de algún evento o situación nueva.

El análisis de los procesos de inscripción en la agenda, según Roth (2002), muestra que es necesario entender los procesos políticos no como procesos lógicos, racionales y lineales, sino que hay que saber utilizar y suscitar las oportunidades políticas y las luchas que permiten tal inscripción.

El ejercicio de la política consiste en distribuir valores y recursos sociales y económicos disponibles entre los grupos e individuos de una sociedad. Las intervenciones, las políticas públicas, de las autoridades políticas tienden a mantener o a modificar esta distribución. Por tanto, y con más razón en sociedades muy heterogéneas y desiguales, las tensiones se concentran en las autoridades para que éstas favorezcan a uno u otro grupo social, a través de la definición de la agenda y la selección de las prioridades gubernamentales en la materia. Por eso, es imposible que la actividad del gobierno se realice con el consenso universal, sin controversias ni conflictos.

En esta contienda, el papel de la comunicación y de la deliberación es sumamente importante porque es a través de ellas que las representaciones, tanto de los problemas como de las soluciones, del ser y del deber ser de una sociedad, se construyen, se modifican y se legitiman para luego traducirse en ideas, símbolos, instituciones, políticas públicas y hechos. De esta manera se pasa de lo abstracto a lo concreto.

Según Edelman (citado por Parsons, W., 2007), los medios de comunicación sirven para oscurecer y manipular los problemas sociales, no para arrojar luz sobre ellos. Sin embargo, más allá de esta consideración, se debe aceptar que los medios de comunicación son actores de la sociedad democrática al visualizar los problemas.

Existe una estrecha relación entre la formación de la opinión pública y la formación de políticas públicas. La Agenda de las políticas públicas se define por el juego mutuo entre la opinión pública y el poder público.

Según Robert Mayer (citado por Parsons, W., 2007) el establecimiento de la agenda se da a partir de dos modelos: el primero, unidireccional, en donde los medios de comunicación masiva influyen la agenda de gobierno y, el segundo, multidireccional, en la cual la agenda de políticas públicas del gobierno influye la cobertura de los medios de comunicación.

Malcom MacCombs (citado por Parsons, W., 2007) sostiene una hipótesis diferente: Si bien es dudoso el papel de los medios de comunicación masivos en cuanto a su influencia en la orientación o la intensidad de las actitudes, “los medios definen la agenda de toda campaña política, influyendo en la producción de actitudes hacia los temas políticos”, es decir, tienen un amplio poder para determinar los temas que hacen parte del debate. Según dicho autor, los medios de comunicación masiva ordenan aquello que el público considera como asuntos principales.

Según Rogers y Dearing (citado por Parsons, W., 2007) el modelo se concentra en la gama de procesos implicados en el establecimiento de la agenda, para ello establece tres tipos: Los medios de comunicación masivos, el público y las políticas públicas. Cada uno de ellos tiene enlaces y está permeado por redes de contactos personales e influidos por experiencias personales. A diferencia del modelo de MacCombs, el establecimiento de la agenda es un proceso interactivo, los medios de comunicación masiva influyen en la agenda pública, pero la agenda pública tiene determinado impacto en la agenda de las políticas públicas.

## **5.2. El proceso de formulación y de decisión**

En esta etapa del ciclo de las políticas, interviene una pluralidad de actores (políticos, administrativos, sociales, económicos, científicos, morales, etc.) que influyen sobre el proceso de decisión a partir de sus intereses y recursos tanto materiales como éticos e ideológicos. La presencia de esa variedad de actores

explica por qué las decisiones no son siempre las más “racionales” o las más coherentes, sino que son el resultado de la confrontación y la negociación entre actores.

En el ejercicio práctico el proceso que lleva a la adopción de una política pública está condicionado por cuatro tipos de variables que interactúan y se confrontan. 1. la definición del problema, es decir la información sobre el problema y la forma como se argumenta; 2. Las soluciones propuestas; 3. Los actores e intereses involucrados; y, 4. El contexto o “entorno” general.

Según el modelo explicativo propuesto por Palier y Surel (2005) las políticas públicas son el resultado de la interacción entre un proceso cognitivo (la visión del mundo, las ideas), una defensa o promoción de intereses particulares o de grupos, y la influencia de instituciones tanto formales - el Estado, la administración pública, los gremios, etc.- como informales - la cultura, el mercado, etc.

Durante la etapa de formulación se establece un proceso de análisis del problema, de propuestas, de argumentación y de indagación acerca de las consecuencias posibles de tal o cual alternativa de solución. De forma simultánea, el número de alternativas se va reduciendo por un proceso de selección: al final queda la mejor o la más factible en función del contexto (Majone, 1997; Citado por Roth, 2006). Por lo general, la selección es el resultado de una actividad política en la cual los actores entran en conflicto, buscan aliados, negocian acuerdos, juegan con sus capacidades argumentativas y comunicativas, de propaganda, de persuasión, de movilización, de información, etc. (Roth, 2006).

El proceso de formulación de soluciones a un problema inscrito en la agenda pública permite seleccionar cuál de las distintas alternativas existentes es la más apropiada o factible políticamente para lograr los efectos deseados. En primera instancia, es fundamental clarificar cuáles son los fines o las metas de la política que se va a diseñar. Generalmente estas metas se encuentran fijadas en los planes de desarrollo, en la Constitución o en la ley. En un segundo momento se concretan objetivos más específicos que corresponden a las opciones de los sectores o actores que logran imponer su punto de vista en el sistema político. Así se intenta responder al porqué y al cómo de la política. La meta indica una dirección permanente que nunca será totalmente alcanzada (el porqué).

El paso siguiente a la formulación de soluciones es el de la ponderación o priorización de los distintos objetivos que pretenden facilitar la realización de una meta con el fin de tomar una decisión sobre su ejecución. Por ejemplo, si para un fin u objetivo se establece un conjunto de tres medidas concretas, se sugiere ponderar las medidas con la finalidad de establecer prioridades para la atribución respectiva de los recursos disponibles. Es decir, se trata de responder a las preguntas: ¿cómo voy a distribuir los recursos disponibles entre todos los objetivos que se deben cumplir? ¿Cuál es el orden de las prioridades?.

En consecuencia, en la toma de decisiones se incluyen las siguientes acciones:

1. Definición de las metas (en función de cómo se fraguó el problema)
2. Elaboración de medios alternativos para obtener las metas
3. Evaluación de las consecuencias de adoptar cada curso de acción
4. Elección de la alternativa con la que mejor se puede obtener la meta (máximo bienestar total)

### **5.3. La implementación de las políticas públicas**

La implementación de las decisiones públicas no es un problema meramente administrativo, es decir técnico de simple ejecución. Desde la perspectiva del análisis de políticas públicas, al contrario, esta etapa es fundamental porque es allí donde la política se transforma en hechos concretos, en realidad palpable.

De hecho, el problema cambia de naturaleza, se desplaza a otro espacio. Un espacio lleno de nuevas dificultades y de decisiones que afectan concretamente al ciudadano. Además, la puesta en aplicación de políticas, planes, directivas y reglamentos por diferentes entidades situadas en diversos lugares implica que esta operación nunca resulta homogénea. Consiste casi siempre en una reformulación parcial de los objetivos de la política o, en el mejor de los casos, en una adaptación de tales objetivos a las posibilidades reales del “terreno” o del contexto (Roth, 2002).

Según Pressmann y Wildavsky (1998: 327, Citado por Roth) “la política de implementación es la determinante definitiva del resultado” de una decisión. Considerar que la implementación es principalmente un problema “técnico” conduce a la exclusión de la participación de los ciudadanos en esta importante fase de las políticas públicas.

Toda política pública está diseñada, decidida e implementada por hombres y mujeres, seres humanos que se ven afectados positiva o negativamente por ésta. Todas las instituciones involucradas en un proceso de política pública, es decir, administración, concejo, ejecutivo, gremios, organizaciones sociales, etc., tienen características sociales, culturales y políticas e intereses que hacen de cada una de éstas, no un actor neutral, sino un actor más de la lucha o del juego político - administrativo.

La implementación se puede definir como “la fase de una política pública durante la cual se generan actos y efectos a partir de un marco normativo de intenciones, de textos o de discursos” (Mény y Thoenig, 1992: 159).

Los estudiosos de la implementación de tales políticas han observado y propuesto varios enfoques que tienden a desarrollarse como modelos. Estos constituyen el

puente entre el proceso de decisión de una política y su proceso concreto de ejecución. Los modelos reflejan concepciones teóricas diferentes en relación con las motivaciones de los individuos para que éstos adopten los comportamientos adecuados.

Etzioni (citado por Parsons, W., 2007) reduce a tres las motivaciones que hacen que los individuos cumplan con las conminaciones inducidas por las normas y las políticas públicas: 1. La remuneración en dinero, 2. El temor a una sanción y 3. La motivación ética (el deseo de cumplir). Bajo el modelo explicativo de las políticas públicas de las tres I (Ideas, Intereses, Instituciones) propuesto por Palier y Surel (2004) se pueden encontrar los tres determinantes de las políticas públicas: el interés (dinero), las instituciones (la fuerza) y las ideas (ética, creencias, ideología).

En función de la motivación privilegiada, el modelo (la implementación, y con frecuencia, la concepción misma de la política) previsto por la política pública será diferente. Según esto, una política pública puede prever en su diseño una implementación mediante una organización o programa administrativo que privilegia la motivación basada en el mercado o en el dinero (motivación económica), en la burocracia y la autoridad (miedo a la sanción) o en la coordinación y el voluntarismo (motivación ética, de responsabilidad).

Reconocidos autores como Sabatier y Mazmanian (1979) (citado por Roth; 2006) han precisado las condiciones necesarias para una implementación efectiva (eficaz y eficiente) de las políticas. Los autores indican cinco condiciones que los legisladores y los diseñadores tendrían que tomar en cuenta. El modelo involucra tanto aspectos del contenido material de la política (objetivos y diseño) como del contexto y de los recursos disponibles para su implementación con el fin de maximizar las probabilidades de alcanzar los objetivos establecidos. Consideran que estas cinco condiciones son suficientes y generalmente necesarias para que una política pueda alcanzar sus objetivos de manera sustancial. Estas condiciones son las siguientes:

1. El programa debe estar fundamentado en una teoría sólida (relación causa-efecto creíble) en relación con el cambio de comportamiento del público necesario para la realización de los objetivos (Roth, 2006).

Eso significa que es preciso tener una teoría del cambio social que establezca firmemente la causalidad entre el instrumento utilizado y los efectos deseados. Toda política pública está sustentada en una hipótesis teórica de cambio social construida generalmente bajo la forma “si tal cosa, entonces ocurrirá esto” (Roth, 2006). Para que esta hipótesis sea efectiva, es necesario que, de una parte, se indique lo que se desea obtener como objetivo final por medio del cambio del comportamiento de los destinatarios y, de otra parte, que se especifiquen los medios por los cuales se puede obtener el cumplimiento de estos cambios por parte de los destinatarios

(¿Qué puede motivar más eficazmente al cambio de comportamiento, el dinero, el miedo a la sanción o la ética?). Los dos elementos son indispensables para alcanzar los objetivos.

2. La ley (o la decisión política) debe contener directrices de actuación no ambiguas y debe estructurar el proceso de implementación de manera que maximice la probabilidad de que los destinatarios se comporten como está previsto. Esta condición es relativa a la ley en sí misma. Es el elemento en el cual los diseñadores de la política tienen las posibilidades de control y de mayor influencia.

Los autores señalan seis elementos importantes que se deben tener en cuenta: indicar con precisión y sin ambigüedades la jerarquía de los objetivos y las directrices de actuación; que los recursos a disposición de estos entes sean suficientes para contratar personal capacitado, realizar los análisis técnicos y recolectar la información, y cubrir las necesidades administrativas (formatos, permisos, etc.) para el desarrollo de sus actividades.

La implementación debe estar a cargo de entes que apoyan los objetivos de la ley y que los consideran como altamente prioritarios ya que la implementación de una ley necesita funcionarios que crean en ella, que se motiven por sus objetivos; la reglamentación de la política pública debe establecer una integración jerárquica al interior y entre los entes implementadores que minimice el número de los puntos donde se pueden presentar potenciales vetos o bloqueos (o cuellos de botella); los mecanismos, la toma de decisiones (quién decide, sobre qué y bajo qué procedimiento formal) en los entes implementadores deben ser precisados en la reglamentación de la política pública; y finalmente, la ley tiene que proporcionar oportunidades amplias para que los grupos organizados que apoyan la política puedan intervenir y participar (por ejemplo, interventorías, veedurías, monitoreo, evaluaciones) en el proceso de implementación (Roth, 2006).

3. Los responsables de los entes encargados de la implementación deben disponer de capacidades políticas y de gestión importantes y sentirse comprometidos con los objetivos de la ley.
4. La política debe disponer de apoyo activo durante todo el proceso de implementación por parte de grupos organizados de electores y por algunos concejales claves (o por el jefe del órgano ejecutivo). La actitud de los tribunales debe ser neutral o favorable. Este elemento, aparentemente fácil de conseguir, es de particular importancia cuando se trata de políticas que tienen que desarrollarse a largo plazo (varios años).

5. La prioridad relativa de los objetivos legales debe ser socavada significativamente con el paso del tiempo por la aparición de políticas públicas conflictivas que dificulten u opaquen sus objetivos, o por cambios en las condiciones políticas o socioeconómicas que debiliten los fundamentos técnicos de la teoría o el apoyo político que la respalda. Para defender una política es preciso disponer de estudios (si es posible de fuentes independientes) que suministren una información lo más objetiva posible y creíble al respecto.

Si se logra desarrollar una política pública cumpliendo con todos estos elementos, a sus opositores les quedarán pocos espacios para desviar, minimizar o impedir la consecución de sus objetivos. De lo contrario, es muy probable que la política formulada se quede como una carta de “buenas” intenciones.

## **6. Comparación de estructuras de contenidos de políticas nacionales y distritales**

### **6.1. Las políticas públicas nacionales**

En el orden nacional, tanto el proceso de formulación de políticas como las estructuras de sus contenidos son diversos de acuerdo con la naturaleza de la política y de los actores involucrados en su formulación.

Se puede afirmar que el proceso de formulación de políticas nacionales no está estandarizado; no obstante, existen tres formas para surtir el proceso: la primera, se refiere a la formulación de políticas desde los Ministerios en forma coordinada con el Departamento Nacional de Planeación, DNP, que puede adquirir la forma de estructuración de políticas desde arriba, pero igualmente, se puede presentar la posibilidad de formular las políticas a partir de procesos participativos con los actores involucrados.

La segunda, consiste en formular la política pública mediante el uso de documentos Conpes<sup>7</sup>, los cuales son de obligatorio cumplimiento, una vez se han aprobado en el Consejo de Ministros.

---

<sup>7</sup> El Consejo Nacional de Política Económica y Social — **CONPES** — fue creado por la Ley 19 de 1958. Ésta es la máxima autoridad nacional de planeación y se desempeña como organismo asesor del Gobierno en todos los aspectos relacionados con el desarrollo económico y social del país. Para lograrlo, coordina y orienta a los organismos encargados de la dirección económica y social en el Gobierno, a través del estudio y aprobación de documentos sobre el desarrollo de políticas generales que son presentados en sesión.

El CONPES actúa bajo la dirección del Presidente de la República y lo componen los ministros de Relaciones Exteriores, Hacienda, Agricultura, Desarrollo, Trabajo, Transporte, Comercio Exterior, Medio Ambiente y Cultura, el Director del DNP, los gerentes del Banco de la República y de la Federación Nacional de Cafeteros, así como el Director de Asuntos para las Comunidades Negras del Ministerio del Interior y el Director para la Equidad de la Mujer.

El CONPES Social funciona de igual manera que el CONPES, pero varía en su composición: lo dirige el Presidente de la República y lo componen los ministros de Hacienda, Salud, Educación, Trabajo, Agricultura, Transporte, Desarrollo, el Secretario General de la Presidencia y el Director del DNP.

Y, finalmente, la tercera posibilidad está asociada con la construcción de los Planes de Desarrollo temáticos, como fue el caso del Plan de Desarrollo de las comunidades Afrocolombianas en su primera fase.

En el primer caso, encontramos como ejemplos las políticas relacionadas con Visión Colombia II Centenario: 2019 y la Agenda interna.

Para la construcción de Visión Colombia II Centenario: 2019, se realizó un trabajo interno entre las direcciones técnicas del DNP, los Ministerios y los Departamentos Administrativos. En dicho documento se plantea a través de 17 estrategias fundamentales, y en concordancia con las metas establecidas en otros ejercicios - como la Agenda Interna y la Misión contra la Pobreza - un panorama de formulación de políticas públicas sectoriales, en materias como crecimiento económico, infraestructura física, capital humano, y desarrollo social y territorial, entre otras<sup>8</sup>.

Toda la visión del segundo centenario se erige sobre dos principios básicos:

1. Consolidar un modelo político profundamente democrático, sustentado en los principios de libertad, tolerancia y fraternidad.
2. Afianzar un modelo socioeconómico sin exclusiones, basado en la igualdad de oportunidades y con un Estado garante de la equidad social.

Estos dos principios, a su vez, se desarrollan en cuatro grandes objetivos:

1. Una economía que garantice mayor nivel de bienestar.
2. Una sociedad más igualitaria y solidaria.
3. Una sociedad de ciudadanos libres y responsables.
4. Un Estado eficiente al servicio de los ciudadanos.

Para el cumplimiento de estos cuatro objetivos, cada una de las estrategias aludidas cuenta con secciones diagnósticas, a partir de las que se plantean tanto metas específicas, como las acciones necesarias para alcanzarlas. De la misma forma, para el desarrollo de cada meta, se han definido líneas de base por cada variable, con la información disponible más reciente al momento de su publicación.

---

El Departamento Nacional de Planeación desempeña las funciones de Secretaría Ejecutiva, y por lo tanto es la entidad encargada de coordinar y presentar todos los documentos para discutir en sesión.

<sup>8</sup> Tomado el día viernes 20 de marzo de 2009 de <http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/PolíticasdeEstado/VisiónColombia2019/tabid/92/Default.aspx>

En cuanto a la Agenda Interna, se puede mostrar como un ejercicio de concertación de los diferentes actores involucrados. La Agenda Interna es un acuerdo de voluntades y decisiones entre el Gobierno Nacional, las entidades territoriales, el sector privado, los representantes políticos y la sociedad civil sobre las acciones estratégicas que debe realizar el país para mejorar su productividad y competitividad. Se ha construido mediante un proceso de concertación y diálogo con las regiones y los sectores productivos e incluye un conjunto de acciones de corto, mediano y largo plazo, responsabilidad de cada uno de los involucrados en el proceso.

El DNP acompañó en la construcción de sus propuestas de Agenda Interna a 28 departamentos y a dos regiones: Bogotá-Cundinamarca y Orinoquia-Amazonia, en un proceso que cubrió todo el territorio colombiano.

Para el caso de los documentos Conpes, se encuentra que mediante estos documentos se define y ordena la ejecución de una política pública, como en el caso de la política de competitividad.

A través del documento Conpes 3527 el Gobierno nacional sentó las bases para desarrollar los lineamientos de la Política Nacional de Competitividad (PNC) aprobados por la Comisión Nacional de Competitividad (CNC) el 13 de julio de 2007.

La Comisión estableció cinco pilares fundamentales para su desarrollo:

1. Desarrollo de sectores o clusters de clase mundial
2. Salto en la productividad y el empleo
3. Formalización empresarial y laboral
4. Fomento a la ciencia, la tecnología y la innovación
5. Estrategias transversales de promoción de la competencia y la inversión

El desarrollo que se hace en dicho documento consiste en presentar unos planes de acción para alcanzar los objetivos implícitos en cada uno de los cinco pilares previamente definidos. En este sentido, se plantean 15 planes de acción en diferentes áreas de trabajo de la competitividad. La elaboración de estos planes de acción ha sido liderada por los ministerios o entidades directamente responsables.

La estructura de contenido del documento Conpes<sup>9</sup> citado es la siguiente:

## I. INTRODUCCIÓN

## II. ANTECEDENTES

---

<sup>9</sup> Documento Conpes 3527, “Política nacional de competitividad y productividad”, Alta Consejería Presidencial Para la Competitividad y la Productividad; Ministerio de Comercio, Industria y Turismo; Consejo Privado de Competitividad; Departamento Nacional de Planeación: Gerencia de Competitividad, Grupo de Apoyo a la Competitividad y Dirección de Desarrollo Empresarial; Bogotá, 23 de junio de 2008.

- A. Antecedentes jurídicos
- B. Antecedentes institucionales
- C. Justificación

### III. MARCO CONCEPTUAL

### IV. DIAGNOSTICO

- A. Problema central
- B. Ejes problemáticos

### V. OBJETIVOS

- A. Propósito
- B. Objetivos
- C. Planes de acción

- i. Sectores de clase mundial
- ii. Salto en la productividad y el empleo
- iii. Competitividad en el sector agropecuario
- iv. Formalización empresarial
- v. Formalización laboral
- vi. Ciencia, tecnología e innovación
- vii. Educación y competencias laborales
- viii. Infraestructura de minas y energía
- ix. Infraestructura de logística y transporte
- x. Profundización financiera
- xi. Simplificación tributaria
- xii. TIC
- xiii. Cumplimiento de contratos
- xiv. Sostenibilidad ambiental
- xv. Fortalecimiento institucional de la competitividad.

### VI. RECOMENDACIONES

#### **6.2. Las políticas públicas distritales**

Las políticas públicas distritales, por su parte, se están formulando desde las Secretarías respectivas con un enfoque de arriba hacia abajo, es decir, son formuladas por los técnicos y se implementan de acuerdo con las necesidades específicas de la problemática a enfrentar.

Los procesos de identificación de la problemática e incorporación en la agenda pública, formulación de alternativas de solución, toma de decisión e implementación de la política distrital parecen ser procesos políticos que han

carecido de la participación activa de los diferentes actores involucrados en las problemáticas analizadas. Por tanto, en este documento se plantea un procedimiento técnico y político que consulte las realidades sociales y políticas desde los diferentes puntos de vista de los actores, y privilegiando procesos de participación en las diferentes etapas propuestas.

La estructura de contenido de algunas políticas como en el caso de la política de Turismo (decreto 327 de 2008), se presenta a continuación:

1. Marco general

Objetivo de la política  
Definiciones

2. Lineamientos estratégicos

- Fortalecimiento institucional

Objetivos  
Estructura

- Mercadeo y promoción

Objetivo  
Acciones  
Lineamientos

- Inclusión y Desarrollo Social

Objetivo  
Acciones

- Competitividad

Definición  
Infraestructura  
Productividad  
Tecnología

- Región Capital

Acciones

Se puede apreciar que la formulación de políticas públicas del distrito presentan una connotación jurídica expresada en un decreto o norma que la establece y la operativiza. En consecuencia, el proceso de su construcción responde fundamentalmente a este parámetro.

En este sentido, la estructura de las políticas públicas está enfocada hacia el fortalecimiento de procedimientos legales y normativos que en ocasiones hacen difícil su seguimiento y evaluación.

## 7. Proceso para la formulación de políticas

En el caso específico de las Políticas del Sector de Desarrollo Económico, se propone seguir el siguiente esquema que recoge y amplía algunas opciones teóricas:

**Ciclo de las Políticas Públicas  
Formulación (Actividades y Tiempos)**

Etapas	Actividades	Tiempos					
		1	2	3	4	5	6
Identificación del problema	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demanda de la acción pública</li> <li>- Apreciación de los acontecimientos</li> <li>- Definición del problema</li> <li>- Análisis del problema</li> </ul>						
Formulación de soluciones o acciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de alternativas de solución</li> <li>- priorización de alternativas de solución de acuerdo con criterios del tema analizado</li> </ul>						
Concertación institucional interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realización de reuniones de discusión</li> <li>- Concreción de acuerdos</li> </ul>						
Concertación institucional en el sector	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realización de reuniones de discusión</li> <li>- Concreción de acuerdos</li> </ul>						
Concertación con otras entidades públicas con ingerencia en el tema	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realización de reuniones de discusión</li> <li>- Concreción de acuerdos</li> </ul>						
Concertación con sector privado (empresarios, ONG, organizaciones sociales)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realización de mesas de discusión</li> <li>- Concreción de acuerdos</li> </ul>						
Toma de Decisión	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación de coalición</li> <li>- Legitimación de la política elegida</li> </ul>						
Incorporación en la Agenda Gubernativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Institucionalización</li> </ul>						

Fuente: Construcción propia, Subdirección de Evaluación y Seguimiento – Dirección de Estudios Socioeconómicos y Regulatorios – Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, 2009.

## 8. Propuesta de contenido de las políticas públicas del sector de Desarrollo Económico

Aunque los contenidos de las políticas públicas dependen de la naturaleza de las políticas y de los problemas enfrentados, a continuación se presenta una propuesta de contenido de la política para el sector de Desarrollo Económico que consulta diversos intereses. No se pretende unificar el contenido sino por el

contrario, brindar una guía de acción sobre los aspectos mínimos que deberían contemplar dichas políticas.

A continuación se presenta el contenido propuesto:

## I. INTRODUCCIÓN

## II. ANTECEDENTES

- A. Antecedentes jurídicos
- B. Antecedentes institucionales
- C. Justificación

## III. MARCO GENERAL ó CONCEPTUAL DE LA POLÍTICA

- A. Objetivo de la política
- B. Definiciones

## IV. DIAGNOSTICO

- A. Problema central
- B. Ejes problemáticos

## V. OBJETIVOS

- A. Finalidad
- B. Propósitos

## VI. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

- A. Definición
- B. Objetivos
- C. Estructura
- D. Acciones

## VII. LINEA DE BASE

## VIII. RECOMENDACIONES

## Referencias

1. BARDACH, Eugene, 1998. *Los Ocho Pasos para el Análisis de Políticas Públicas*, México: CIDE- M.A. Porrúa.
2. GERSTLE, Jacques; SOTO, Hernán, “La comunicación política”, publicado por Lom Ediciones, 2005, ISBN 9562827763, 9789562827768, 251 páginas.
3. HOGWOOD, B. & Gunn, Lewis A. (1984) *Policy Analysis for the Real World*. Oxford, Oxford University Press.
4. LAHERA, Eugenio. (2004) *Política y políticas públicas en los procesos en América Latina*. En: Similitudes y diversidades. CEPAL.
5. LENOIR, R. (1989): «La notion de développement», *Foi et Développement*, 175-176. Marchioni (1994): *La utopía imposible*, Santa Cruz de Tenerife, Hernández García. Puig, T. (1994): *La ciudad de las asociaciones*, Madrid, Popular. Rezsóhazy, R. (1988): *El desarrollo comunitario*, Madrid, Narcea. Sánchez Alonso, M. (1991): *La participación. Metodología y práctica*, Madrid, Popular.
6. LOZANO, Alejandro. (2008) *Aspectos sobre políticas públicas: ejercicios e instrumentos para el análisis*. UNAL: Bogotá. Pág. 15-27.
7. MAJONE G., 1997, *Evidencia, argumentación y persuasión en la formulación de las políticas públicas*, FCE, México.
8. MEDELLÍN, Pedro. (2004) *La política de las políticas públicas: propuesta teórica y metodológica para el estudio de las políticas públicas en países de frágil institucionalidad*. CEPAL.
9. MÉNY Yves, THOENIG, Jean-Pierre, 1992, *Las políticas públicas*, Ariel, Madrid.
10. MONNIER, Eric, 1992, *Evaluation de l’action des pouvoirs publics*, ed. Económica, París.
11. MULLER, Pierre; SUREL, Yves, 1998, *L’analyse des politiques publiques*, Montchrétien, París.
12. MULLER, Pierre, 2002, *Las políticas públicas*, Universidad Externado de Colombia, Bogotá.
13. PADIOLEAU, J. “*El Estado en concreto*”, Ed. Fondo de Cultura Económica, México, 1982.
14. PALIER B., SUREL Y., (2005), “Las tres I en el análisis de la acción del Estado”, en revista francesa de ciencia política, No.1, vol. 55, febrero.

15. PALLARES, Francesc. (1998) *Las Políticas Públicas: el Sistema Político en Acción*. En: Revista de Estudios Políticos. Universidad de la Rioja.
16. PARSONS, Wayne. (2007) *Las Políticas Públicas*. FLACSO. México.
17. ROTH, D., André-Noël (2006) *Una política pública ¿Qué es?* En: Discurso sin compromiso: La política pública de derechos humanos en Colombia. Ediciones Aurora. Bogotá. Pág. 59-7293
18. ROTH, D., André-Noël, 2002, *Políticas públicas. Formulación, implementación y evaluación*, Ediciones Aurora, Bogotá.
19. ROTH, D., André-Noël, 2003, *Una introducción para el análisis de las políticas públicas*, Artículo publicado en: Revista Cuadernos de Administración, Universidad del Valle, nº30, pp.113-128.
20. SABATIER, P. *An Advocacy Coalition Framework of Policy Change and the Role of Policy-Oriented Learning Therein*, En *Policy Sciences* 21,1988.
21. STEIN, Ernesto, y TOMMASI, Mariano, “La política de las políticas públicas”, *Política y Gobierno*, 2006, vol. XIII. núm. 2. II semestre de 2006.
22. STONE, Deborah (2002) *Policy Paradox. The Art of Political Decision Making*. Revised Ed. New York, W. W. Norton
23. VARGAS, V., Alejo, 1999, *Notas sobre el Estado y las políticas públicas*, Almudena editores, Bogotá

Consulta en Internet

<http://elvisornocturno.blogspot.com/2008/07/la-adecuada-formulacion-y-diseo-de.html> febrero 24 de 2009).