

POLÍTICAS PÚBLICAS: DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN

El curso de **Alta Direccção em Administração Pública - Edição Internacional** tuvo un gran enfoque en el diseño, implementación y evaluación de políticas públicas, como parte fundamental en la innovación y transformación de las administraciones públicas.

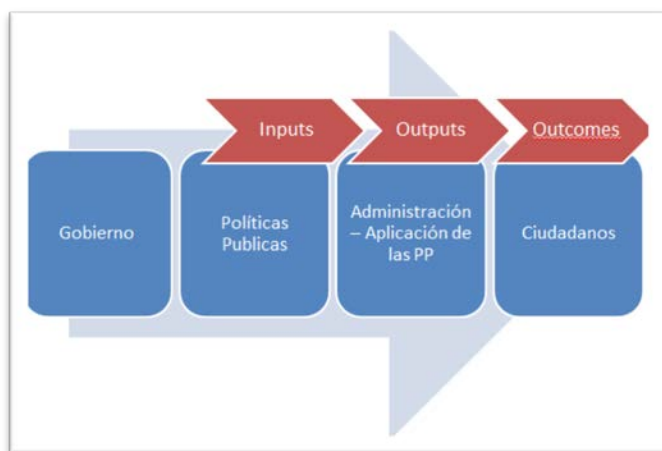
La conferencia se basa en las principales temáticas vistas en el curso, las cuales encontré muy relevantes con el nuevo enfoque que está teniendo la Contraloría General de la República en la implementación del seguimiento y la evaluación a las políticas públicas.

1. La Administración pública y el nuevo enfoque del Estado y el ciudadano

Este punto es una breve introducción sobre el nuevo papel del Estado y el ciudadano, donde el primero es más participativo y por ende el segundo es más activo, el ciudadano ya no es visto solo como un cliente, sino como un sujeto conformador de derechos y obligaciones.

2. Concepto de Políticas Públicas

Las políticas públicas es la forma como el Estado atiende las necesidades de la



sociedad, esta esta relaciona da a una toma de decisión que se traduce en forma de normas, instituciones, prestaciones, bienes públicos o servicios, pero inclusive también a la no acción.

Las políticas Públicas implican unas acciones del Gobierno (inputs) para atender las necesidades de la ciudadanía, este accionar tiene unos resultados específicos

(outputs), los cuales llegarán a tener impacto en la ciudadanía (Outcomes).

3. Importancia de las políticas públicas en la satisfacción de las necesidades

- Permite distinguir entre lo que el Gobierno hace y lo que pretende hacer
- Las políticas públicas involucran varios actores y diversos niveles de decisión, no se restringe a participantes formales, dado que los actores informales también son importantes.

- Una política pública es integral, estando más allá de las normas y leyes definidas formalmente.
- Una política pública denota una acción intencional, con objetivos para ser alcanzados.
- Una política pública, si bien tiene efectos en corto plazo, se procura que sus impactos sean a largo plazo.
- Una Política pública implica definir quién decide que, cuando, como, con quien y para quien.

4. Estado, Políticas Públicas, Administración Pública y papel de los individuos de la sociedad

El Estado está constituido por un pueblo que está fijado en un territorio en el cual instituye, por autoridad propia, un poder político con autoridad soberana destinado a satisfacer las necesidades colectivas.

Las Políticas públicas corresponden a un conjunto de respuestas organizadas dadas a unos problemas complejos de la sociedad, por ejemplo de orden económico, social, cultural, tecnológico entre otros. Estas se traducen en acciones u omisiones de un gobierno.



La Administración Pública en sentido orgánico corresponde a un conjunto de órganos, servicios de agentes de estado y demás organizaciones públicas que aseguran en nombre de la sociedad, la satisfacción de las necesidades de seguridad, cultura y bienestar.

Una administración pública en sentido material corresponde a un conjunto de acciones y operaciones desarrollados por los órganos, servicios y agentes de Estado, producidas para la satisfacción de las

necesidades de la sociedad.

Los individuos de la sociedad pueden tener múltiples papeles: El de ciudadano, porque con el voto ejerce derechos y tiene deberes de ciudadanía. El de Contribuyente, porque paga impuestos para financiar la Administración Pública. El de Cliente, porque es quien realiza el usufructo de los bienes y servicios públicos. Y el de Beneficiario, porque es a quien va dirigida las políticas públicas.

5. Evolución de los modelos de Administración

- Modelo Clásico (Administración científica): hasta 1945, Estado liberal (Laissez-Faire), subordinación de la administración, **Teoría de la Burocracia** (Weber). Relaciones impersonales y oficializadas, con énfasis en la estructura organizacional, Modelo burocrático.
- Modelo de Administración Profesional: De 1945 a 1975, Estado de bienestar social, expertos en el proceso de toma de decisiones, Burocracia representativa. **Teoría de la Escuela Pública**, basado en la Centralización, coordinación y control. Se usan los recursos sin tener en cuenta la eficiencia. Orientación por procesos. Individuos como ciudadanos.
- Modelo Gestionario: De 1975 a 1995, estado minimalista, implementación de las políticas públicas de forma eficiente. **New Public Management**, basado en la descentralización, delegación y desregulación. Privilegio en la eficiencia de la gestión pública. Aprovechamiento de los mecanismos de mercado. Orientación por resultados. Individuos como clientes.
- Modelo de Gobernanza: Desde 1995, Confluencia de abordajes: **New Public Service**. La Administración pertenece a la comunidad, Participación ciudadana, la Administración puede ser competitiva y tiene una orientación para la misión, resultados y cliente.

	Modelo Burocrático	Teoría de la Escuela Pública	New Public Management	New Public Service
Funciones del Estado	Producción de bienes y servicios automatizada	Coordinada por los políticos	Entrega e iniciativa privada	Promotor de iniciativas son los ciudadanos y el tercer sector
Enfasis	Interna: Reglamentos y procesos	Política	Externa: Misión y resultados	Asociaciones, necesidades e impactos
Estructura Organizacional	Jerarquía Rígida (Top-down) prevista legalmente	Centralización, coordinación y control por el poder político	Flexible, nuevas agencias, delegación, privatización, outsourcing	Flexible, horizontal, abierta
Relación del empleo	Estatuto de funcionario, carrera	Contratación individual	Contratación individual	Mixto
Poder	Limitado a la Ley	Mayor control político	Mayor autonomía del gestor	Stakeholders
Responsabilidad y control	Control legal, Jerarquía	Político	Mecanismos de mercado, contratación de objetivos	Compartida, corresponsabilidad

El Neoweberianismo busca recuperar la legitimidad del estado, con énfasis en las cuestiones económicas y financieras. Valorización de la administración en cuanto

estructura instrumental de las políticas públicas. Menos descentralización y autonomía, énfasis en estructuras más formales y piramidales. Influencia del New Public Service.

6. Separación Política y Administración

En unas condiciones ideales, existe una separación nítida entre las funciones y papeles de los actores políticos y los actores administrativos, pero es muy frecuente encontrar todo lo contrario: una relación e interdependencia e interpermeabilidad entre los actores políticos y los actores administrativos. Esta situación ocasiona problemas de legitimidad democrática para los actores políticos y problemas de neutralidad e independencia de los actores administrativos (ejecutores de política y quienes poseen los conocimientos especializados).

Con respecto al empleo público, tanto la Politización como la profesionalización, tienen ventajas y desventajas que se tienen que tener en cuenta:

	POLITIZACIÓN	PROFESIONALIZACIÓN
VENTAJAS	<ul style="list-style-type: none"> • Proximidad político-partidaria • Aplicación de las políticas públicas independiente de su merito • Posibilidad de conjugar merito con confianza 	<ul style="list-style-type: none"> • Normas claras y transparentes • Evaluación independiente • Neutralidad • Independencia política del candidato • Fiscalización de legalidad
DESVENTAJAS	<ul style="list-style-type: none"> • Reducida transparencia en el proceso de selección • Facilita el favorecimiento y la constitución de elites cerradas y de difícil penetración 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede condicionar la operacionalización de las políticas publicas • Eventual discordancia de la política de gobierno • Fuerzas corporativas informales

7. Temporalidad de las Políticas Públicas

Las políticas rara vez se da por terminada en su totalidad, dado los problemas que atacan (Pobreza, Salud, seguridad, etc..), los cuales son de carácter perenne a la sociedad. Lo que hacen las diferentes Administraciones es transformarlas, o combinarlas con otras políticas para estar coordinadas con sus planes de Gobierno.

Sin embargo existen algunas políticas con aspectos temporales definidos, después de los cuales dejan de existir, dadas por eventos circunstanciales o hechos específicos (una inundación u otro fenómeno adverso, una guerra, una epidemia, etc..).

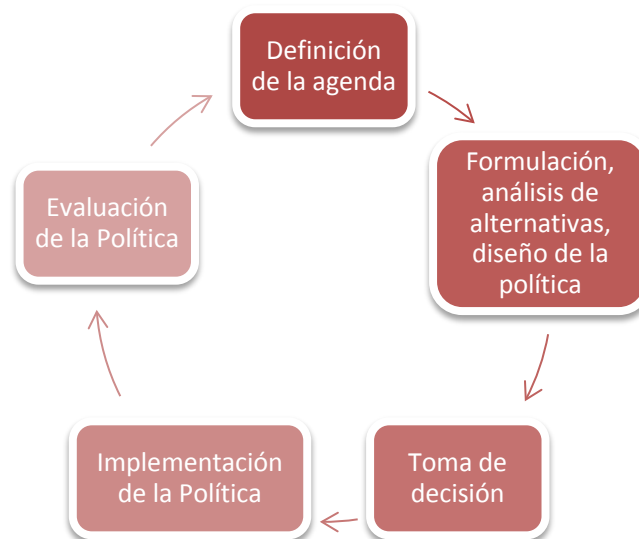
Las Políticas Públicas pueden ser aceptadas, o rediseñadas o decidir su extinción; para alguna de estas decisiones se requiere que coincidan la preocupación social, la existencia de una solución técnica y el apoyo político.

En la realidad observamos dos situaciones que afectan el éxito de las políticas públicas:

1. Falta de una adecuada planeación a largo plazo: No se tiene una visión de País a la que se quiera llegar, con objetivos claros y sustentables, que se mantengan independiente de la fuerza política que este en el poder.
2. Falta de continuidad en las políticas exitosas: Cuando hay cambio de gobierno, en la mayoría de veces se desestiman los logros alcanzados por Administraciones anterior, y tratando de empezar de cero (complejo de Adán).

8. CICLO DE LAS POLÍTICAS PUBLICAS

Toda implementación de una política pública, independiente de la tipología tiene las siguientes etapas:



8.1. Tipologías de políticas públicas:

- Políticas substantivas (lo que el gobierno efectivamente hace) versus políticas procesales (la forma como el gobierno lo hace)
- Políticas materiales (beneficios tangibles y obvios para la sociedad) versus políticas simbólicas (Apelan a los valores in proveer recursos)
- Políticas públicas ejecutadas por el sector público versus las ejecutadas por el sector privado.
- Políticas liberales (papel reducido del gobierno, libertad individual) versus conservadoras (se valora la tradición, el gobierno no debe intervenir porque

la sociedad evoluciona por si misma) versus intervencionistas (intervención fuerte y permanente del estado en la economía y desarrollo social).

- Naturaleza: Políticas Estructurales (buscan alterar relaciones estructurales como empleo, vivienda, etc.), y Políticas coyunturales (buscan minimizar los efectos de una situación temporal o inmediata).
- Beneficiarios: Políticas Universales (para todos los ciudadanos), Segmentarias (para un segmento de la población caracterizado por un factor determinado), y fragmentadas (destinadas a grupos sociales dentro de cada segmento).
- Impacto: Políticas distributivas (busca compensar desequilibrios graves), políticas redistributivas (estado social), políticas reguladoras (neoliberalismo), y constitutivas (crean procedimientos programáticos).

8.2. Definición de la agencia

Se priorizan los problemas (reconocimiento) y se determinan actores sociales y papel del estado. No todas las demandas que produce la sociedad pasan a ser políticas públicas, sólo aquellas demandas que por algunas circunstancias, motivos, momentos, razones, logran ser problemáticas ahora o potencialmente, y se plantea la necesidad de actuar sobre ellas, de realizar, crear una política frente a ellas. Por tal razón es importante tener un proceso de recepción de las demandas de la Sociedad y captar información necesaria, sea esto por medio de mecanismos institucionales o informales. En este proceso se utilizan diversos procedimientos técnicos, así como diversas fuentes.

En la práctica, se observa que las agendas políticas son más el resultado de la movilización de demandas y presiones que de un proceso racional de evaluación de necesidades, valores y objetivos. Es importante definir elementos como las detonantes de crisis o amenazas, cuestiones que tengan componentes emotivos, de interés humano, si afectan a un amplio número de personas, si tienen que ver con el poder y la legitimidad en la sociedad. Existen varios modelos para abordar una política en la agenda política como son:

- Modelo de Garbage can: Ninguna estructura en particular ofrece la solución perfecta para el problema, la toma de decisiones es un proceso sumamente ambiguo e impredecible. Existe un bote de basura donde varias soluciones y problemas son tiradas por los participantes. Pueden existir varios botes de basura con diferentes nombres. Así en una determinada situación los actores recurren a estos problemas y soluciones que existen
- Modelo de Sabatier y Jenkins Smith: Basado en Creencias, valores e ideales, dejando en un plano secundario los aspectos instrumentales.
- Modelo de Arenas Sociales: La política pública se aborda como una iniciativa de especialistas (emprendedores políticos) que busca convencer a las personas que algo es preciso de realizar (a través de indicadores que evidencian el problema, observando los eventos como desastres o

repetición continuada de un mismo problema, informaciones que muestran las fallas de la política actúa o sus resultados inefectivos).

- Modelo del equilibrio interrumpido: La política pública se caracteriza por largos periodos de estabilidad, interrumpidos por periodos de inestabilidad que generan cambios en las políticas anteriores.
- Modelos influenciados por el New Public Management: Las políticas públicas y sus instituciones están fuertemente influenciadas por visiones redistributivos o distributivas, menospreciando las cuestiones de eficiencia.
- Modelo de Sistema Abierto: Decisiones gubernamentales dependen de las condiciones histórico-geográficas, la composición socio-económica, el comportamiento política de las masas, las instituciones gubernamentales y el comportamiento de las elites.
- Modelo basado en análisis de políticas: Las respuestas a los problemas son encontradas en base a métodos racionales y cuantitativos, cuya validación empírica puede ser probada.
- Modelo basado en procesos: Método basado en el ciclo político, en oposición al modelo basado en análisis de las políticas.
- Modelo Pós-positivistas: Una combinación entre el análisis de políticas y el modelo basado en el ciclo político, dándole peso es al impacto de la política en la vida de las personas, más que en el diseño mismo de la política.

7.3 Diseño de las políticas públicas

En esta etapa el problema reconocido comienza a ser estudiado con las posibles soluciones para atacarlo. Se determinan Objetivos de la política, modelo, herramientas, destinatarios y formas de implementación.

Tenemos que saber cuáles son los componentes de la problemática, así como sus probables causas y consecuencias que se derivan de ellos. Esta etapa es muy importante en el proceso de las políticas públicas, ya que mucho de los fracasos de las mismas es que no fueron desde su inicio bien definidas. En cuanto a la definición de objetivos, se trata de establecer características genéricas del futuro deseado en un ámbito determinado.

7.4 Toma de decisión

Escogencia de una de las posibles soluciones al problema definido en la agenda. Se debe considerar los objetivos versus los resultados, la capacidad de ejecución, los recursos financieros, humanos y técnicos disponibles, y anticiparse al posible comportamiento de los destinatarios.

Igualmente es importante para la toma de decisiones tener en cuenta los actores involucrados, los cuales pueden ser de la Administración (Presidencia, Ministerios, Poder Judicial, Poder legislativo, Departamentos e instituciones, etc..) o del sector privado y ciudadanía (Partidos Políticos, medios de comunicación, Think Tanks, Organizaciones gremiales, Beneficiarios, organismos internacionales, etc..).

7.5. Implementación de la Política

Al poner en marcha la opción seleccionada y desarrollar las actividades que buscan alcanzar los efectos deseados, se tiene en cuenta los siguientes aspectos:

- Implementación de la política Centralizada (Top – down) o descentralizada y más participativa (Bottom –up).
- Instrumentos de información y comunicación: Información, monitorización, divulgación, publicidad.
- Instrumentos de Autoridad: Comando, control y regulación, autorregulación, estándares consultorías.
- Instrumentos financieros: Bolsas y préstamos, financiamiento por el utilizador, impuestos, financiamiento a partir de grupos de interés.
- Instrumentos organizacionales: Provisión directa de bienes y servicios, provisión por vía de empresas públicas, Participación de familias, comunidades y organizaciones de voluntariado, fomento de mercado, reorganización del gobierno.

7.5. Evaluación de la política

Busca conocer el desempeño para mejorar la prestación de servicios o productos a los ciudadanos, identificando oportunidades de mejora, también evalúa la contribución de un organismo al logro de las metas de las políticas públicas definidas por el gobierno.

De igual manera, la evacuación permite contribuir a la mejora de la gestión de la Administración Pública en razón de las necesidades de los utilizadores y alinea las actividades de servicios con los objetivos de las políticas públicas. Existen varias formas de evaluación:

- Evaluación administrativa y económica: desempeño de la gestión y sistemas de presupuesto, calcula los costos económicos asociadas a la política y de los beneficios en términos económicos.
- Evaluación de proceso: Mide como se implementó la política, a través de técnicas cualitativas y cuantitativas.
- Evaluación Judicial: Evaluación de legalidad, realizada usualmente por las Entidades de control
- Evaluación política: realizada por las partes interesadas, no tienen rigor técnico.
- Evaluación técnico – científica: Evaluación con métodos científicos que busca analizar relaciones entre diferentes variables de forma estadística para medir el impacto en la población.
- Evaluación de políticas por vía de aprendizaje en políticas públicas: Se debe evaluar también los instrumentos que mejor resultan en determinadas situaciones para ser replicados.

La metodología de la evaluación de las políticas públicas ha pasado de la manera tradicional que se limitaba a ver los productos creados o los servicios prestados por cada entidad (outputs), a una nueva evaluación (contexto de gobernanza) que va más allá de lo anterior, midiendo el impacto en la población (outcomes), lo cual implica contemplar los múltiples actores en la política pública y todas las interrelaciones de los mismos.

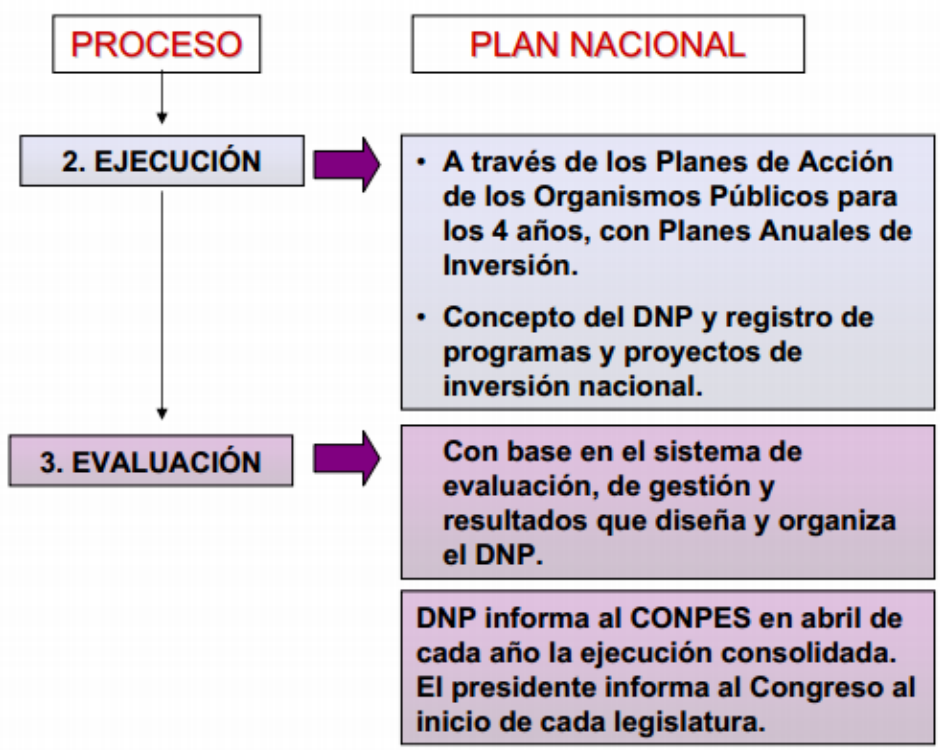
Una adecuada evaluación, permite mejorar las políticas en el mediano plazo, mejora la gestión y la entrega de los servicios y bienes públicos, identifica correctamente los productos, resultados e impactos.

7.5.1. Como se está aplicando en Colombia y caso Contraloría

Colombia cuenta con un marco legal desarrollado en torno al ejercicio de planificación, respaldado en la Constitución Política. En la Constitución se definen las estructuras y los órganos de planeación encargados de liderar el proceso. La Ley 152 de 1994 reglamenta el ejercicio de planeación estableciendo la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo.

El Plan Nacional de Desarrollo es la carta de navegación del Gobierno a cuatro años, el cual tiene el siguiente proceso de Formulación, Aprobación, Ejecución y Evaluación:





Fuente: Presentación DPN

Las autoridades nacionales de planeación son las siguientes:



El presidente de la República es el máximo orientador de la planeación nacional, el Departamento Nacional de Planeación ejercerá la secretaría del Conpes y desarrollará las orientaciones de planeación impartidas por el Presidente de la República y coordinará el trabajo de Formulación del plan con los ministerios, departamentos administrativos, entidades territoriales y las regiones administrativas y de planificación.

El Ministerio de Hacienda velará por la consistencia de

los aspectos presupuestales del plan con las leyes anuales de presupuesto.

En la ley 1592 también se establece que al Departamento Nacional de Planeación le corresponde diseñar y organizar los sistemas de evaluación de gestión y de resultados de la administración, tanto en lo relacionado con políticas como con proyectos de inversión, y señalar los responsables, términos y condiciones para realizar la evaluación. Para la evaluación se tendrá en cuenta el cumplimiento de las metas, la cobertura y calidad de los servicios y los costos unitarios, y establecerán los procedimientos y obligaciones para el suministro de la información por parte de las entidades. Se tendrá como base para la evaluación los planes indicativos cuatrienales que todos los organismos de la administración pública nacional deberán elaborar, los cuales deben estar en concordancia con el Plan Nacional de Desarrollo y se ejecutaran en planes de acción anuales.

DPN desarrollo un sistema nacional de Evaluación de Resultados de la Gestión Pública llamado SINERGIA, a través del cual el Gobierno Nacional Central, lleva a cabo la evaluación y el seguimiento de sus principales políticas y programas. La idea de SINERGIA es que apoye al gobierno en mantener el rumbo y mejore el desempeño para alcanzar los objetivos definidos en las políticas públicas.

El gran problema es que se está centrando en la evaluación a resultados de las diferentes entidades, pero no en la evaluación del impacto en la ciudadanía. André-Noël Roth en su artículo “La Evaluación de políticas públicas en Colombia: una mirada crítica a partir de las prácticas evaluativas oficiales de los programas de la “Red de Apoyo Social”¹ menciona que: *el enfoque elegido no permite generar reales cambios sociales ni profundizar la democracia y la participación por su fuerte amarre a una concepción tecnocrática de la evaluación, que tiende a cumplir con una función de legitimación de las políticas del gobierno, alejándose así de su objetivo central... Se nota que la toma de decisión no se realizó con base en las evaluaciones presentadas. Al contrario, ¡Parece ser que son los evaluadores quienes integran y legitiman en sus comentarios y recomendaciones las decisiones ya tomadas!*. Esto se explica en la politización de la entidad encargada de la Evaluación, cosa que ya se había mencionado como una de las principales dificultades en cuanto a Políticas públicas.

La Contraloría General de la República (CGR) como ente de control tiene a su cargo la vigilancia de la gestión fiscal y el control de resultados de la administración. La vigilancia de la gestión fiscal incluye el ejercicio de un **control financiero, de gestión y de resultados, fundado en la eficiencia, la economía, la equidad y la valoración de los costos ambientales.**

En cuanto al análisis de las políticas públicas, la CGR ha realizado una serie de Estudios Sectoriales para servir de insumos para las políticas públicas, los cuales se basaban en los resultados de las auditorías micro realizadas a las diferentes entidades vigiladas, pero no se había llegado a una evaluación de políticas públicas propiamente dicha.

¹ Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 45, Octubre de 2009, Caracas.

En la actualidad ya se han dado pasos importantes para medir el impacto de las políticas (desde el 2011), para lo cual se ha avanzado en este punto en auditorías a políticas como son la de Ley de Víctimas o Vivienda. La Metodología de Reloj de Arena (diseñada por la Funcionaria Sonia Gaviria, e implementada por el grupo de seguimiento a la Ley de víctimas al cual pertenezco), plantea que se debe partir del “Deber Ser” que surge del marco constitucional y normativo en el cual se inserta y desarrolla la política pública, de ahí se desprende las medidas institucionales para el planteamiento de la política, como parte de una agenda de gobierno, y los mecanismos para su desarrollo (tanto sectoriales como institucionales), esto se traduce en planes, programas y proyectos específicos los cuales se ejecutan por cada entidad participante (a través de un presupuesto asignado para tal fin).

Cada entidad ejecutora de la política a través de su gestión institucional, contractual y financiera, de la cual la CGR inicia el análisis de política pública en

Metodología Reloj de Arena - lado proceso auditor



términos fiscales, comenzando con las entidades formadoras, ejecutoras y operadoras, estableciendo las responsabilidades que asumen frente a la puesta en marcha de la política pública y la medidas que utilizan para ejecutarla. Se parte de la formulación de unos planes programas y proyectos, y sobre la contratación, presupuestación y gestión administrativa sobre la política auditada, permitiendo a la CGR pronunciarse sobre la gestión y la eficiencia en el cumplimiento de la Política Pública por parte de una entidad específica. Este proceso se

realiza en todas las entidades involucradas, permitiendo emitir un pronunciamiento integral sobre el cumplimiento institucional de la política, analizando las interrelaciones de las entidades para cumplir el fin de la política en estudio.

Dentro del análisis micro se cuentan con una metodología que nos permite evaluar la gestión de la entidad, que se realiza evaluando la aplicación de los principios de eficiencia y la eficacia en cuanto a Procesos administrativos, indicadores, gestión presupuestal y contractual y prestación del bien o servicio; de igual manera en el control de legalidad observando el cumplimiento de la normatividad aplicable a la entidad, en el control financiero se evalúa los principios de economía y eficiencia y se realiza una evaluación del control Interno conceptuando sobre la calidad y confianza del mismo.

Hay que tener en cuenta que existen insumos y referentes externos a la entidad los cuales se incluyen en el proceso auditor, a los cual se denominan “Sin embargos”, los cuales pueden ser pronunciamientos institucionales y sociales que aportan información sobre la política pública analizada, los cuales pueden ser de origen estatal (pronunciamiento de altas cortes, informes de comisiones, etc..) o

Metodología Reloj de Arena - lado informe y ajustes institucionales



de origen ciudadano (veedurías, comunidades, etc..).

Esta labor genera unas observaciones tanto de nivel macro como micro, las cuales son trasladadas a las instituciones involucradas, una vez analizadas las respuestas de la entidad, los resultados validados se plasman en un informe de auditoría transversal (informe que le da la vuelta al reloj de arena). Este informe genera un proceso de ajuste institucional y de política (A través de Planes de mejoramiento), así desde la

evaluación de la política se busca contribuir a la mejora del bienestar social en el marco de la transparencia en la gestión fiscal estatal.

Existen todavía muchos desafíos, dado que nuestra labor no está llegando a las fases de diseño de la política, dado que nuestro labor es “posterior y selectiva”, pero se está aportando desde los ajustes que surgen a la política fruto de los informes. También hay restricciones presupuestales que no permiten dedicar el personal y los recursos necesarios para poder realizar un proceso auditor que involucre todos los actores que se ven involucrados en la política, para lo cual es necesario que el Gobierno entienda la importancia de medir la política pública de manera integral para tener unos resultados positivos en la gente y poder hacer las correcciones necesarias para que el impacto de la política sea efectivo para el ciudadano.

BIBLIOGRAFIA

Ferraz, David. Desenho, implementação e avaliação de políticas públicas. Prestación CADAPI, 2014.

Mozzicafreddo, Juan. Estado e administração pública: crise, oportunidade e reforma. Conferencia CADAPI, 2014.

Santacruz, Sonia. Auditoria a las políticas públicas: un reto institucional. Artículo Revista Economica Colombiana No. 337, Contraloría General de la República, 2012.

Aguilar, Mauricio. Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas: La experiencia de SINERGIA. Presentación Departamento Nacional de Planeación, 2011.

Winchester, Lucy. La Formulación e implementación de las políticas públicas en ALC. Presentación Políticas presupuestarias y gestión por resultados en América Latina y el Caribe, 2011.

Roth Deubel, André-Noël. La Evaluación de políticas públicas en Colombia: una mirada crítica a partir de las prácticas evaluativas oficiales de los programas de la "Red de Apoyo Social".