
Cuadernos del CEDEOP

CENTRO DE ESTUDIOS DEL ESTADO

Y

LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS

N.º 32

Año 2 | 17 de agosto de 2024



Dexter Fernandelli: Intervention sur G. Meurant 3

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

AUTORIDADES DE LA FACULTAD VINCULADAS

CON LOS INSTITUTOS DE INVESTIGACIÓN

Decano

Dr. Ricardo Pahlen Acuña

Secretario de Investigación

Mg. Adrián Ramos

Directora del Instituto de Investigaciones

en Administración, Contabilidad y Métodos Cuantitativos

para la Gestión – IADCOM

Dra. María Teresa Casparri

Director del Centro de Estudios sobre el Estado

y las Organizaciones Públicas

Alejandro M. Estévez, Ph.D.



Staff

Director de la publicación:

Alejandro M. Estévez, Ph.D.

Comité Editorial:

Cristian Pliscoff Varas - Universidad Católica de Chile (Chile)

Cristina Díaz -Universidad Nacional de Entre Ríos (Argentina)

Denis Proulx - Université du Québec (Canadá)

Dora Bonardo –Universidad Nacional del Comahue (Argentina)

Eva Sørensen -Universidad Roskilde (Dinamarca)

Evert Vedung - Universidad de Uppsala (Suecia)

Jale Tosun – Universidad de Heidelberg (Alemania)

J. Ignacio Criado - Universidad Autónoma de Madrid (España)

Joan Subirats - Universidad Autónoma de Barcelona (España)

Jorge Etkin - Universidad de Buenos Aires (Argentina)

Leonardo Schvarstein - Universidad de Buenos Aires (Argentina)

Norberto H. Góngora - Universidad Nacional de La Plata (Argentina)

Omar Guerrero - Universidad Nacional Autónoma de México (México)

Patricia Domench – Universidad Nacional de Avellaneda (Argentina)

Diseño gráfico: Edwin H. McDonald (UBA)

ISSN: 2796-8200 // Publicación arbitrada confeccionada por el CEDEOP. // Corresponde exclusivamente a los autores la responsabilidad por los conceptos expuestos en los artículos firmados, de lo cual debe inferirse que el CEDEOP puede compartir las opiniones vertidas o no. // Se autoriza la reproducción de los textos incluidos en la revista, con la necesaria mención de la fuente.

Centro de Estudios del Estado y las Organizaciones Públicas (CEDEOP);
Facultad de Ciencias Económicas – Universidad de Buenos Aires.
Avenida Córdoba 2122 (C1120AAQ),
Ciudad Autónoma de Buenos Aires,
República Argentina
cedeop@fce.uba.ar
www.economicas.uba.ar

Repensando el Modelo Secuencial de Políticas Públicas: Reflexiones y Hechos Estilizados

Por: Alejandro M. Estévez, Ph.D.¹

Resumen

El Modelo Secuencial es ampliamente utilizado en el análisis de Políticas Públicas debido a su capacidad para descomponer el proceso en etapas claras: agenda, debate, decisión, implementación y evaluación. Este enfoque permite comprender y evaluar cómo las políticas evolucionan a lo largo del tiempo. A pesar de su popularidad, el modelo es una simplificación que no siempre captura la complejidad de las dinámicas políticas. Este artículo revisa la evolución del modelo, discutiendo sus fortalezas y limitaciones, y propone reflexiones para su uso en contextos contemporáneos.

Palabras clave: Modelo Secuencial, Políticas Públicas, análisis de políticas, toma de decisiones, evaluación.

Abstract

The Sequential Policy Model is widely used in policy analysis due to its ability to break down the process into clear stages: agenda-setting, debate, decision-making, implementation, and evaluation. This approach allows for a better understanding and evaluation of how policies evolve over time. Despite its popularity, the model is a simplification that does not always capture the complexity of political dynamics. This article reviews the model's evolution, discussing its strengths and limitations, and offers reflections on its application in contemporary contexts.

Keywords: Sequential Model, public policies, policy analysis, decision-making, evaluation.

¹ Profesor e Investigador UBA, UTDT, UNLZ. Ph.D. in Public Administration, Université du Québec, Canadá. Posdoctor en Ciencias Económicas de la FCE-UBA. Director del CEDEOP (Centro de Estudios del Estado y las Organizaciones Públicas), FCE-UBA.

Introducción

En el presente artículo, exploraremos el “Modelo Secuencial de Políticas Públicas”, uno de los enfoques más ampliamente utilizados en el análisis de políticas. Este modelo, frecuentemente denominado como el modelo del "manual", que proporciona una estructura clara para entender y evaluar el proceso de formulación y ejecución de políticas. Como cualquier modelo, representa una simplificación de la realidad; actúa como una maqueta que nos permite descomponer y examinar los complejos fenómenos de las decisiones públicas de manera ordenada.

El Modelo Secuencial (en adelante MS) se ha consolidado como una herramienta esencial para académicos y profesionales en el ámbito de las Políticas Públicas, gracias a su capacidad para desglosar el proceso en etapas funcionales distintas. En esta discusión, investigaremos las razones detrás de la prominencia de este modelo, cómo se aplica en la práctica y cuál es su utilidad en el análisis y formulación de políticas. Comenzaremos con una definición precisa y detallada para establecer las bases de nuestra conversación.

Thomas Dye, en su obra de 1978, define las políticas públicas como "todo aquello que el gobierno decida hacer o no hacer". Esta definición destaca dos aspectos particularmente interesantes. En primer lugar, la frase "todo aquello que el gobierno decida hacer o no hacer" nos invita a reflexionar sobre el concepto de "gobierno". Las políticas públicas se refieren tradicionalmente al gobierno, entendido como el conjunto de personas que dirige un Estado y toma decisiones que afectan a la sociedad. Este gobierno puede operar a nivel provincial, nacional o municipal, especialmente en un país federal como Argentina.

El fenómeno del gobierno opera en distintos niveles, y los modelos de Políticas Públicas suelen centrarse en el análisis de las decisiones gubernamentales. Es importante distinguir entre "gobierno" y "Estado". Mientras que el término "gobierno" se refiere al personal que toma decisiones en un momento específico, el "Estado" representa una institución más amplia y duradera, dirigida por diversos gobiernos a lo largo del tiempo. Si usamos la metáfora del barco y la tripulación, el gobierno sería la tripulación y el Estado la embarcación que perdura.

Las Políticas Públicas a menudo se enfocan en las decisiones tomadas por el gobierno en un ciclo de tiempo relativamente corto, mientras que las "políticas de Estado" hacen referencia a decisiones de largo plazo que mantienen una continuidad a pesar de los cambios en el gobierno. Por ejemplo, Rusia ha mantenido históricamente una política de expansión hacia los mares cálidos, independientemente de los cambios en el régimen, ya sea bajo los zares, un gobierno comunista o los gobiernos neocapitalistas actuales. De manera similar, la política argentina respecto a las Malvinas ha sido consistentemente de reclamo, con solo breves excepciones, mostrando estabilidad a lo largo del tiempo.

Así, podemos diferenciar entre "políticas gubernamentales", que reflejan las decisiones de un gobierno en particular, y "políticas estatales", que representan continuidades históricas en la toma de decisiones del Estado.

El término "gobierno" se refiere al grupo de personas que administra un Estado durante un período específico. Al considerar la definición de Políticas Públicas como “hacer o no hacer”, es fundamental distinguir entre estas dos dimensiones. Las Políticas Públicas por acción se producen cuando el gobierno decide intervenir activamente para resolver

un problema, implementando medidas o soluciones concretas. Por otro lado, las Políticas Públicas por omisión surgen cuando el gobierno elige no actuar en relación con un problema particular. Esta inacción puede deberse a razones diversas, como falta de interés, incapacidad o incertidumbre sobre cómo abordar el problema. Así, los problemas pueden ser tratados tanto mediante la acción directa como a través de la falta de acción, ya que la decisión de no intervenir también constituye una forma de decisión. Por lo tanto, cuando el gobierno opta por no actuar, esa política por omisión es, en sí misma, una forma de política pública.

El MS de Políticas Públicas emergió en EEUU en la década de 1960, en un contexto académico influenciado por diversas corrientes teóricas. Este modelo se desarrolló en un ambiente en el que coexistían y se entrelazaban tres enfoques principales: el funcionalismo, el behaviorismo y el enfoque sistémico.

El funcionalismo, influido por pensadores como Talcott Parsons (1951), se centra en entender cómo las instituciones sociales y sus procesos contribuyen al funcionamiento y la estabilidad general de la sociedad. Desde esta perspectiva, las Políticas Públicas se ven como mecanismos para mantener el equilibrio social y responder a las necesidades de la sociedad.

El behaviorismo, liderado por investigadores como B.F. Skinner (1953), se enfoca en el estudio de los comportamientos observables y las respuestas a estímulos específicos. En el contexto de Políticas Públicas, este enfoque pone énfasis en la conducta de los actores políticos y en cómo las decisiones gubernamentales responden a incentivos y presiones externas.

El enfoque sistémico, influenciado por autores como David Easton (1965), analiza las Políticas Públicas como parte de un sistema complejo en el que diferentes elementos interactúan y se afectan mutuamente. Este enfoque considera que las políticas se desarrollan a través de un proceso continuo de entrada, procesamiento y retroalimentación dentro de un sistema político más amplio.

La confluencia de estos enfoques proporcionó una base sólida para el desarrollo del MS, que estructura el proceso de Políticas Públicas en etapas distintas que representan distintas funciones sociales, integrando elementos de estabilidad social, comportamiento observable y dinámicas sistémicas. Y aquí se nota la influencia de un pensador americano, que era Haroll Lasswell que sostenía que hay que estudiar las etapas por las cuales pasan los procesos humanos. De allí, las distintas etapas que pregona este modelo.

Consideremos ahora las etapas del proceso de toma de decisiones públicas. Dividir un fenómeno en etapas permite una comprensión más clara y detallada, facilitando la explicación, la rendición de cuentas y la descripción del proceso. En este contexto, el MS se distingue por su enfoque en el análisis del proceso que sigue una política pública. Su nombre, "secuencial", refleja precisamente esta característica: el modelo examina cómo las Políticas Públicas progresan a través de una serie de etapas específicas y ordenadas. Cada etapa, numerada secuencialmente (por ejemplo, primero A, luego B, y finalmente C), representa un paso en el proceso de agenda, debate, decisión, implementación y evaluación de políticas. Así, el MS proporciona una estructura clara para entender y analizar la evolución de las decisiones o Políticas Públicas.

Siguiendo con la impronta de estructuras y procesos, el MS se alinea con la perspectiva de Herbert Simon (1997), quien sostiene que el análisis de la toma de decisiones en

organizaciones complejas se enriquece al desglosar el proceso en sus componentes fundamentales. Simon argumenta que entender la toma de decisiones en términos de *etapas* diferenciadas permite una visión más completa de cómo se gestionan los problemas y se toman decisiones en entornos complejos. Por lo tanto, el enfoque secuencial del modelo no solo organiza el proceso de formulación de políticas en *etapas* claras, sino que también refleja el análisis detallado sugerido por Simon para mejorar la comprensión y la gestión de las decisiones públicas.

Y las etapas del MS son las siguientes:

- a. Agenda
- b. Debate
- c. Decisión
- d. Implementación
- e. Evaluación

La agenda

En la etapa de la agenda, debemos explicar cómo un problema logra ser incluido en la agenda del gobierno. El término "agenda" proviene del latín *agendum*, que significa "por hacer". Al igual que los individuos, los gobiernos mantienen una agenda en la que anotan los temas y prioridades que deben abordar. Esta agenda refleja las prioridades del gobierno, como "debo hacer A, B, C, D". Sin embargo, la agenda gubernamental no es estática; está sujeta a cambios y ajustes continuos. Las prioridades pueden cambiar debido a urgencias e imprevistos, y algunas cuestiones pueden ganar o perder relevancia con el tiempo. En resumen, la característica fundamental de la agenda pública es su dinamismo, donde los eventos imprevistos pueden adquirir una importancia significativa y alterar el enfoque de las Políticas Públicas.

Un claro ejemplo de este dinamismo en la agenda pública es la pandemia de COVID-19. Este virus irrumpió en la agenda global de manera abrupta y significativa, obligando a los gobiernos a enfrentar un problema de magnitud sin precedentes. Los datos revelan que aquellos gobiernos que comprendieron rápidamente la gravedad de la epidemia y tomaron medidas preventivas a tiempo, como la implementación de políticas de cuarentena, lograron manejar mejor la crisis en comparación con aquellos que inicialmente ignoraron la situación o retrasaron la adopción de estas políticas. Este ejemplo subraya cómo el dinamismo de la agenda pública puede influir significativamente en los resultados de las políticas implementadas.

Además, el concepto de agenda se refiere a los temas que están pendientes de ser abordados y puede surgir de dos maneras principales. Primero, algunos temas ingresan "desde arriba", es decir, como iniciativas del gobierno u organismos internacionales, o preocupaciones de los líderes que llevan a una decisión de intervención. En segundo lugar, otros temas ingresan "desde abajo", cuando es la ciudadanía quien presiona al gobierno para que actúe sobre un problema. Por ejemplo, en la crisis del coronavirus, se observó cómo la presión de la opinión pública en países que inicialmente no adoptaron estrategias de cuarentena llevó a los líderes a implementar medidas de aislamiento y control, reflejando la influencia de la ciudadanía en la agenda gubernamental.

Cuando estudiamos la etapa de la agenda, nos enfocamos en cómo el gobierno decide cuáles temas abordar y en qué orden. Estas prioridades pueden surgir de iniciativas gubernamentales propias o de la presión pública. Comprender cómo se establecen estas prioridades en la agenda proporciona una base para analizar la siguiente etapa del proceso, que es la discusión.

La discusión o el debate

En la etapa de la discusión, se lleva a cabo un debate exhaustivo sobre cómo abordar el problema identificado. En esta fase, se exploran diversas alternativas, que pueden incluir la creación de una ley, la emisión de un decreto, la negociación de un acuerdo, o incluso la decisión de no tomar ninguna acción. Esta etapa es crucial porque permite evaluar y contrastar las distintas opciones disponibles. Durante la discusión, emergen diversos intereses y perspectivas: algunos enfoques pueden ser altruistas, otros orientados a la economía, y algunos más políticos. Así, la discusión considera todas las posibles formas de abordar el problema, reflejando la variedad de enfoques y prioridades dentro de la sociedad.

En el ámbito de las Políticas Públicas, tratamos constantemente con problemas que afectan a la sociedad o al gobierno. Un problema, en este contexto, se define como una situación insatisfactoria para un grupo específico. No todos los problemas son abordados por el sistema político o el gobierno; solo aquellos que logran captar suficiente atención y prioridad. El estudio de las Políticas Públicas se centra en entender cómo se seleccionan estos problemas, cómo llegan a la agenda y cómo se tratan una vez que están en el foco de atención gubernamental.

Un problema se define como una situación insatisfactoria que puede tener varios desenlaces posibles. Idealmente, se puede encontrar una solución efectiva que lo resuelva de manera satisfactoria. Sin embargo, en algunos casos, el problema puede persistir sin solución, resultando en una situación estancada o congelada en la que no avanza ni se resuelve. En otras ocasiones, el problema puede evolucionar o ramificarse, transformándose en un problema más complejo o diferente. Además, hay situaciones en las que el problema puede ser intrínsecamente irresoluble, es decir, no tiene una solución viable. Cada uno de estos escenarios refleja diferentes formas en que los problemas pueden ser gestionados o quedar sin resolver dentro del ámbito de las Políticas Públicas.

En la teoría de la decisión, se distinguen tres tipos de problemas: aquellos que no tienen solución, aquellos que sí tienen solución, y los problemas administrables. Los problemas administrables son aquellos que, aunque complejos, pueden ser gestionados y moldeados por los gobiernos en un intento de encontrar una solución viable.

Durante la etapa de la discusión, se analizan y debaten las diversas alternativas para abordar el problema. Este debate puede tener lugar en distintas instancias, como el Congreso, el Poder Ejecutivo o en los medios de comunicación, y puede involucrar una amplia gama de opiniones y enfoques. Sin embargo, el proceso de discusión puede variar significativamente en duración. En el MS de Políticas Públicas, las etapas no tienen una duración fija; algunos temas pueden ser rápidamente incluidos en la agenda pero tardar en resolverse, mientras que otros pueden discutir extensamente pero resolverse rápidamente. Esta variabilidad es una característica del modelo, que

proporciona una estructura clara para el análisis, aunque el tiempo que cada etapa toma puede ser altamente variable.

La etapa de la decisión

La etapa de la decisión en el MS de Políticas Públicas es fundamental, ya que es el momento en el que se concreta la acción gubernamental a partir de las alternativas evaluadas previamente durante la etapa de discusión o debate. Durante esta fase, se toman decisiones definitivas sobre qué políticas o medidas serán implementadas para abordar un problema específico. A continuación, se profundiza en algunos aspectos clave de esta etapa:

En esta fase, el gobierno o los responsables de la política deben elegir entre las distintas alternativas que han sido analizadas. Esta selección puede implicar la adopción de una opción específica, la combinación de varias propuestas o la modificación de las alternativas presentadas. Por ejemplo, se puede decidir implementar la alternativa A en su totalidad, o bien combinar elementos de las alternativas A y B para crear una solución híbrida que se ajuste mejor a las necesidades identificadas.

La decisión tomada suele formalizarse mediante instrumentos normativos, que pueden variar según el contexto legal y administrativo del país. Estos instrumentos pueden incluir leyes, decretos, normas, resoluciones o acuerdos. La elección del instrumento adecuado depende del alcance y la naturaleza de la política pública decidida, así como de los procedimientos legales establecidos para su promulgación.

Una vez tomada la decisión, es esencial formalizarla y comunicarla adecuadamente. Esto implica la publicación oficial del instrumento normativo adoptado, lo que garantiza que la decisión sea transparente y esté disponible para su aplicación y supervisión. La publicación puede realizarse a través del boletín oficial del gobierno, sitios web institucionales o medios de comunicación.

La decisión adoptada tiene implicaciones significativas para la implementación de la política pública. Debe considerar no solo la viabilidad y eficacia de la medida para resolver el problema identificado, sino también los recursos necesarios, las posibles reacciones de los grupos de interés y los impactos sociales y económicos. En esta fase, es crucial evaluar cómo la decisión afectará a los diferentes actores y garantizar que se cuente con los mecanismos necesarios para su correcta ejecución.

Aunque la etapa de la decisión marca el inicio de la implementación, es importante tener en cuenta que las decisiones pueden ser revisadas y ajustadas en función de la retroalimentación y los resultados obtenidos durante la implementación. La etapa de decisión no es un proceso estático, sino que puede requerir ajustes y modificaciones para mejorar la eficacia de la política pública.

Etapa de la implementación

La etapa de implementación es el punto en el que las decisiones adoptadas durante las fases anteriores del proceso de Políticas Públicas se convierten en acciones concretas. Este momento puede ser descrito como el de "manos a la obra", donde la teoría se traduce en práctica. A continuación, se destacan varios aspectos clave de esta etapa.

La implementación se refiere a la ejecución efectiva de las decisiones políticas. Esto incluye la aplicación de las medidas y estrategias establecidas, la asignación de recursos y la coordinación entre los diferentes actores involucrados. El gobierno debe transformar las decisiones políticas en políticas operativas y llevar a cabo las acciones necesarias para abordar el problema identificado. Esto puede implicar la creación de nuevas estructuras administrativas, la asignación de presupuestos y la puesta en marcha de programas específicos.

Un aspecto crucial de la implementación es la capacidad de gestión del gobierno. La efectividad de esta fase depende en gran medida de la habilidad del gobierno para manejar y coordinar los recursos humanos, financieros y materiales necesarios. La capacidad de gestión incluye la habilidad para planificar, ejecutar y supervisar las Políticas Públicas. Los gobiernos con una alta capacidad de gestión pueden enfrentar mejor los desafíos de implementación y asegurar que las políticas se lleven a cabo de manera efectiva.

La implementación puede enfrentar diversos desafíos, especialmente en contextos donde las capacidades estatales son limitadas. En muchos países, particularmente en algunos de América Latina, existe una disparidad significativa en la capacidad de implementación. Las dificultades pueden derivarse de la falta de infraestructura adecuada, la insuficiencia de recursos financieros o problemas de gestión y coordinación dentro del aparato estatal. Una alta capacidad de implementación está relacionada con una burocracia eficiente y bien entrenada, fundamental para convertir las decisiones en acciones efectivas.

La teoría de Max Weber (1974) sobre la burocracia destaca la importancia de una administración pública organizada y eficiente para la implementación de políticas. En la práctica, la calidad de la burocracia y su capacidad para gestionar efectivamente las Políticas Públicas juegan un papel crucial. La burocracia debe ser capaz no solo de seguir procedimientos y normas, sino también de adaptarse a las realidades cambiantes y resolver problemas durante la implementación. Una burocracia competente y bien estructurada es esencial para llevar las decisiones políticas a la realidad.

La implementación no siempre es uniforme y puede variar en términos de éxito o fracaso. Su efectividad puede depender de múltiples factores, como la claridad de las directrices políticas, el grado de coordinación entre los diferentes niveles de gobierno y actores involucrados, y la respuesta de la población y los grupos de interés. Es común observar diferentes grados de éxito en la implementación de políticas, lo que puede reflejar la capacidad del gobierno para superar obstáculos y adaptarse a las condiciones prácticas.

En relación con la retroalimentación y ajustes durante la etapa de implementación, es fundamental monitorear y evaluar continuamente el progreso para identificar problemas y realizar los ajustes necesarios. La retroalimentación permite ajustar las políticas y estrategias en tiempo real, mejorando así la efectividad de la implementación y asegurando que se alcancen los objetivos propuestos.

Para reafirmar la idea, la etapa de implementación es el “momento burocrático” esencial para transformar las decisiones políticas en resultados concretos. La capacidad de gestión del gobierno y la eficacia de la burocracia son críticos en esta fase, ya que afectan directamente la capacidad para llevar a cabo las políticas de manera efectiva. La implementación exitosa requiere decisiones bien fundamentadas, una sólida capacidad administrativa y una gestión eficiente.

La etapa de la evaluación

Después de la implementación de una política pública, se llega a la última etapa del MS: la etapa de la evaluación. Esta fase es crucial para determinar el impacto y el éxito de las decisiones adoptadas. A continuación, se desglosa el concepto y los elementos esenciales de la evaluación en las Políticas Públicas.

Si esbozamos una definición de la evaluación, la misma implica emitir un juicio sobre la eficacia y eficiencia de la política pública implementada. Esto se traduce en una valoración de si la decisión adoptada logró alcanzar los objetivos establecidos, si fue costeable, y si cumplió con las expectativas y necesidades para las cuales fue diseñada. En esencia, la evaluación busca responder preguntas clave como: ¿la política logró los resultados deseados? ¿Fue razonable en comparación con los recursos invertidos? ¿Qué impacto tuvo en la población y en el problema que se intentaba resolver?

En cuando a los criterios de evaluación, existen diversas teorías y métodos de evaluación, pero generalmente se enfocan en dos aspectos principales:

- a. la eficiencia: se centra en la relación entre los costos y los beneficios. Mide si los recursos empleados fueron utilizados de manera óptima o razonable para lograr los resultados deseados.
- b. La eficacia: evalúa el grado en el que se lograron los objetivos específicos de la política. Esto implica analizar si la política cumplió con las metas establecidas y si resolvió efectivamente o modificó al problema.

En muchos países de América Latina, la etapa de evaluación tiende a ser la más débil del proceso de Políticas Públicas. A pesar de que las etapas de agenda, discusión, decisión e implementación pueden presentar cierta funcionalidad, la evaluación suele estar menos desarrollada. Una de las razones para esta debilidad es la falta de una cultura de rendición de cuentas. En muchos contextos políticos latinoamericanos, existe una percepción de que los políticos responsables no están obligados a rendir cuentas de manera transparente respecto al uso de recursos públicos. Esta falta de rendición de cuentas impide un análisis crítico y constructivo de los resultados de las políticas implementadas.

Guillermo O'Donnell (1994), en su estudio sobre democracias delegativas, señala que en América Latina, la relación entre los ciudadanos y los políticos a menudo se basa en una delegación de responsabilidades sin un seguimiento riguroso. Los ciudadanos votan y esperan que los políticos resuelvan los problemas, pero no siempre exigen rendición de cuentas o evaluaciones rigurosas. Esta actitud contribuye a una débil cultura de evaluación y a una falta de presión para mejorar las Políticas Públicas.

En relación al fortalecimiento de la evaluación para mejorar el proceso de Políticas Públicas, es esencial mejorar tanto la implementación como la evaluación. Esto incluye:

- Evaluaciones Participativas (Vedung, 1997): Involucrar a la sociedad en el proceso de evaluación para asegurar que los resultados reflejen las verdaderas necesidades y percepciones de los ciudadanos.

- Fomentar la Rendición de Cuentas (O'Donnell, 1994): Capacitar a los políticos y a la sociedad sobre la importancia de la rendición de cuentas como parte integral del proceso democrático y de la creación de ciudadanía.

- Mejora Continua (Patton, 2008): Utilizar los resultados de la evaluación para ajustar y rediseñar las Políticas Públicas. En los países desarrollados, se observa que la evaluación tiene un impacto significativo en la reformulación de políticas. Los resultados de la evaluación se incorporan en el rediseño de las políticas, lo que permite un proceso de mejora continua y adaptación a las realidades cambiantes.

- Proceso Incremental (Anderson, 2014): En los contextos donde la evaluación se aplica de manera efectiva, el MS de Políticas Públicas tiende a ser cíclico. La evaluación no solo cierra el proceso, sino que también proporciona información valiosa para ajustar y mejorar las políticas en futuros ciclos. Esto crea un proceso incremental en el que las Políticas Públicas se refinan y se optimizan con el tiempo, basándose en datos y evidencia empírica.

La etapa de evaluación es esencial para cerrar el ciclo de las Políticas Públicas y para garantizar o al menos buscar que las decisiones adoptadas sean más efectivas y eficientes (O'Donnell, 2003). En muchos contextos, especialmente en América Latina, fortalecer esta etapa es crucial para mejorar el desempeño y la rendición de cuentas en el proceso de formulación de políticas.

Algunas consideraciones adicionales

El MS de Políticas Públicas, característico de las décadas de 1960 y 1970, sigue siendo relevante hoy en día debido a su utilidad tanto pedagógica como analítica. Este modelo proporciona una estructura clara para entender las diversas etapas que atraviesan las decisiones públicas, desde la identificación del problema hasta la evaluación de los resultados. Su enfoque en las etapas del proceso—agenda, discusión, decisión, implementación y evaluación—permite un análisis detallado de cómo los problemas se transforman en políticas concretas y cómo estas, a su vez, producen resultados que son evaluados posteriormente.

Una de las principales fortalezas del MS es su flexibilidad para incorporar nuevas teorías y enfoques. Aunque el modelo proporciona una estructura básica, admite la integración de teorías adicionales que pueden ofrecer una mejor comprensión de cada etapa del proceso. Por ejemplo, si surge una nueva teoría sobre cómo funciona el proceso de agenda, el MS puede adaptarse para incluir esta teoría sin perder su utilidad analítica. Esta modularidad permite que el modelo siga siendo relevante y se enriquezca con nuevas perspectivas, facilitando la incorporación de innovaciones teóricas en el estudio de las Políticas Públicas. La capacidad del MS para ajustarse a nuevas teorías y enfoques es una de sus características más valiosas, ya que permite una adaptación continua a los desarrollos en el campo de las Políticas Públicas.

Una característica notable del MS es que proporcionó un lenguaje común y un conjunto de etapas claramente identificables para el análisis de política pública. Gracias a este modelo, existe un consenso sobre lo que significa cada término: cuando hablamos de "agenda", "implementación", "decisión" o "evaluación", todos entendemos a qué nos referimos. Esta uniformidad en el lenguaje es crucial, especialmente en las ciencias sociales, donde la precisión de los conceptos a menudo presenta desafíos. A diferencia de las ciencias exactas, como la física, que tienen definiciones precisas para fenómenos como el sonido o la luz, las ciencias sociales enfrentan problemas con la ambigüedad y la variabilidad de sus conceptos. Por ejemplo, en el estudio del Estado, se puede hablar de diferentes perspectivas, como un organismo de coordinación o de dominación, lo que complica la comunicación y el análisis. El MS, al ofrecer un marco estructurado y términos estandarizados, no resuelve el debate entre ciencias duras y blandas, pero sí contribuye significativamente a la claridad en el campo de las Políticas Públicas. Nos proporciona un lenguaje común y una serie de etapas identificables, facilitando así el análisis y la discusión de las políticas de manera más coherente y estructurada.

Cada etapa del MS de Políticas Públicas cumple una función específica dentro del proceso. La etapa de la agenda tiene la función de establecer prioridades, identificando los problemas más urgentes que deben ser abordados. La etapa de discusión se encarga de generar y analizar las distintas alternativas para resolver el problema identificado. La etapa de decisión tiene una función clara: seleccionar una de las alternativas propuestas, ya sea de manera individual o combinando varias de ellas. La etapa de implementación es donde se lleva a cabo el plan, enfocándose en la ejecución práctica y la gestión del problema. Finalmente, la etapa de evaluación se centra en juzgar el desempeño de la política implementada, determinando si ha sido efectiva, eficiente, y si ha cumplido con los objetivos establecidos.

Lo interesante del MS es que cada una de estas etapas tiene una función definida que contribuye al éxito del análisis del proceso en su totalidad. La secuencia de estas funciones —agenda, discusión, decisión, implementación y evaluación— forma un ciclo integrado que permite una comprensión sistemática y estructurada del proceso de las Políticas Públicas.

Las críticas más usuales al MS de Políticas Públicas

El MS, ampliamente difundido y considerado fundamental en el estudio de Políticas Públicas, ha recibido críticas notables, principalmente por su carácter excesivamente descriptivo (Dye, 1978). No obstante, esta crítica puede ser menos significativa de lo que parece. La naturaleza descriptiva del modelo puede ser una virtud en lugar de una debilidad, ya que permite una comprensión más clara del funcionamiento y evolución del proceso de formulación de políticas. Desglosar el proceso en etapas detalladas proporciona una base sólida para el análisis, facilitando una explicación comprensible y accesible del proceso de Políticas Públicas. Así, la profundidad descriptiva puede ser vista como una herramienta útil para una comprensión y análisis más completos.

Otra crítica común al MS es la presencia de áreas grises en sus etapas (Anderson, 2014; DeLeon, 1999). Por ejemplo, entre la etapa de la agenda y la discusión, existe un periodo de transición que no siempre está claramente definido, lo que puede generar una superposición entre el cambio en la agenda y la formulación de alternativas. Asimismo, durante la etapa de discusión, la evaluación de alternativas y la decisión sobre cuál

adoptar a veces se entrelazan, y tras la toma de decisión, la implementación puede comenzar de inmediato, creando otra área de transición. Si bien esta ambigüedad entre las etapas es una crítica válida, lo que a menudo no se reconoce es que el modelo también tiene áreas claramente definidas. A pesar de las transiciones, se puede identificar con claridad si un tema ha sido formalmente incluido en la agenda, discutido, decidido, implementado o evaluado. Las áreas grises son inevitables en el proceso continuo y social de Políticas Públicas, pero la validez del modelo radica en sus áreas claramente definidas, que permiten un análisis estructurado y coherente del proceso.

El MS también ha sido criticado por no prescribir la duración específica de cada etapa (Dye, 2013; DeLeon, 1999). La duración de cada fase puede variar considerablemente según la naturaleza del problema, el proceso de decisión de la sociedad, la cantidad de actores involucrados y el grado de consenso alcanzado. Aunque el modelo proporciona un marco para entender las etapas del proceso, no establece normas sobre la duración de cada una. Esta ausencia de prescripción temporal puede parecer una limitación, pero en realidad refleja la diversidad de contextos y problemas en las Políticas Públicas. Algunas políticas pueden resolverse rápidamente, mientras que otras pueden requerir años para desarrollarse, o incluso no ser implementadas nunca. Así, el valor del modelo radica en la claridad estructural que ofrece, más que en una rigidez temporal.

Una crítica frecuente al MS es su supuesto carácter unidireccional (Anderson, 2014; DeLeon, 1999), que implica un avance lineal desde la agenda hasta la evaluación, sin posibilidad de retrocesos. Sin embargo, esta crítica puede ser exagerada. Aunque el modelo describe un flujo lineal en teoría, en la práctica, el proceso no siempre sigue una trayectoria recta. Los temas en la agenda pueden pasar por períodos extensos de discusión, y las decisiones pueden llevar a nuevas rondas de discusión si los resultados no son los esperados. La implementación puede revelar defectos que obliguen a reconsiderar y ajustar la política. Aunque el modelo tiene una estructura unidireccional en su diseño, admite retrocesos limitados y ajustes en función de la retroalimentación obtenida en cada etapa. La evaluación puede reinstalar el tema en la agenda, generando nuevas discusiones y decisiones, pero siempre dentro del marco general del modelo.

Peter DeLeon (1999) ha señalado críticas importantes al MS, destacando su simplicidad y enfoque lineal. Sostiene que el modelo simplifica excesivamente el proceso de formulación de políticas, presentando un flujo lineal que no refleja la complejidad real del proceso, donde las etapas interactúan de manera dinámica y no lineal. Además, critica la rigidez en la aplicación del modelo, que no captura adecuadamente los retrocesos y ajustes que ocurren durante la formulación de políticas, limitando su representación de cómo las políticas pueden ser revisadas y modificadas. Por último, subraya la falta de consideración de contextos específicos, ya que el modelo no siempre refleja cómo los contextos políticos, sociales y económicos influyen en el proceso de Políticas Públicas, ni cómo las variaciones contextuales y las diferencias en la capacidad de los actores afectan dicho proceso.

En conclusión, aunque el MS de Políticas Públicas es criticado por su carácter descriptivo y unidireccional, estas críticas no capturan completamente su flexibilidad y utilidad. La descripción detallada es una fortaleza que facilita el análisis, y la unidireccionalidad del modelo no impide la existencia de ajustes y retrocesos dentro de un proceso estructurado. Sin embargo, es crucial utilizar el modelo con una comprensión de sus limitaciones y complementarlo con enfoques que aborden la complejidad y los contextos específicos del proceso de formulación de políticas.

Conclusiones

El MS de Políticas Públicas es una herramienta valiosa tanto desde un punto de vista descriptivo como explicativo. Recomiendo encarecidamente a estudiantes y profesionales en administración y Políticas Públicas que utilicen este modelo al analizar una política pública. ¿Por qué? Porque el MS ofrece una estructura clara al desglosar el proceso en etapas distintas: agenda, discusión, decisión, implementación y evaluación. Este desglose proporciona un mapa comprensible del ciclo de la decisión pública, permitiendo un análisis detallado del desarrollo de una política.

Incluso si alguna etapa del proceso está incompleta, el MS sigue siendo útil. Por ejemplo, si una política pública llega solo hasta la etapa de decisión sin avanzar a la implementación, el modelo permite analizar cómo se planteó la agenda, se discutieron las alternativas y se tomó la decisión, proporcionando una visión clara hasta ese punto. En otras palabras, el modelo ofrece una guía sobre las etapas que una decisión pública puede atravesar, sin prescribir un camino fijo.

En el contexto latinoamericano, es común que el proceso de Políticas Públicas avance hasta la etapa de implementación, mientras que la etapa de evaluación suele estar ausente. Esta realidad subraya la simplicidad y adaptabilidad del modelo, que ha sido adoptado ampliamente debido a su claridad y facilidad de uso.

Otro aspecto importante es la modularidad del modelo, que permite la incorporación de nuevas teorías en cada etapa del proceso. Esto facilita la adaptación y actualización del modelo con enfoques teóricos recientes. Además, el MS ha logrado establecer un lenguaje compartido en el campo de las Políticas Públicas, lo cual es fundamental para una comunicación efectiva entre académicos y profesionales.

Por estas razones, el MS sigue siendo un clásico en el estudio de las Políticas Públicas. Desde su desarrollo en la década de 1960, ha demostrado ser una herramienta indispensable y ampliamente utilizada en la academia y la práctica profesional.

ANEXO PREGUNTAS

Este texto fue expuesto en una teleconferencia del INAP de Argentina el 8 de abril de 2020, a raíz de la interacción virtual con el público, creímos pertinente incluir las preguntas que formularon a la exposición. Webinar disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=91AQp38Zfr8&t=28s>

Preguntas

¿Puede el MS de Políticas Públicas ser explicativo en situaciones de crisis como la del COVID-19?

Sí, el MS de Políticas Públicas es aplicable tanto a políticas de larga duración como a aquellas de corta duración, como en el caso del COVID-19. Este modelo proporciona una estructura útil para analizar cómo se manejan las Políticas Públicas, sin importar el tiempo que duren. Por ejemplo, en la crisis del COVID-19, el modelo puede desglosar el proceso en etapas claras: desde la inclusión del tema en la agenda, pasando por la discusión y la toma de decisiones, hasta la implementación y evaluación de las medidas adoptadas. Aunque la crisis del COVID-19 se desarrolló rápidamente, el MS sigue siendo relevante para entender cada fase del proceso de respuesta pública.

Este modelo ofrece una perspectiva integral de las etapas que atraviesa cualquier decisión pública, ya sea en situaciones de crisis urgentes o en procesos más prolongados. La aplicabilidad del MS en diversos contextos demuestra su flexibilidad y utilidad en el análisis de políticas. Además, debido a su amplia difusión y disponibilidad en línea, es fácil acceder a diversas interpretaciones y aplicaciones del modelo, lo que lo convierte en una herramienta accesible y versátil para el estudio de Políticas Públicas en cualquier circunstancia.

¿Cuál es el impacto de los factores de poder económico en la gestión de Políticas Públicas?

El impacto de los factores económicos en la gestión de Políticas Públicas varía según el contexto y la perspectiva teórica que se adopte. Un ejemplo reciente es el debate en torno a la pandemia de COVID-19, donde se enfrentan dos grandes ejes: la salud pública y la economía. Algunos argumentan que priorizar la salud es crucial, ya que sin salud no hay economía que funcione, como lo ha señalado Bill Gates. Por otro lado, hay quienes sostienen que mantener la economía en funcionamiento es esencial para evitar un sufrimiento económico más amplio, a pesar de los costos en términos de vidas.

Este dilema ilustra cómo los factores económicos pueden tener un peso significativo, pero también muestra que su impacto es relativo. Para aquellos que adoptan una perspectiva economicista, los factores económicos son primordiales y determinan gran parte de la política pública. En contraste, para quienes consideran que los factores sociales y políticos tienen un peso mayor, los factores económicos pueden ser secundarios. Así, el impacto de los factores económicos en la política pública depende en gran medida de la teoría o enfoque que se utilice para analizar el fenómeno. Un economista, un politólogo, un sociólogo o un antropólogo ofrecerán explicaciones diferentes sobre el mismo problema, reflejando la influencia variada de los factores económicos según la perspectiva disciplinaria.

¿En el MS, la formulación o diseño de la política pública se ubica dentro de la etapa de discusión?

En el MS, la formulación o diseño de la política pública no se limita a una sola etapa, sino que puede involucrar varias fases del proceso. La formulación de la política pública comienza principalmente en la etapa de discusión, donde se identifican y debaten diversas alternativas y estrategias para abordar el problema. Durante esta fase, se desarrollan y ajustan las propuestas en función de las opiniones y aportaciones de los actores relevantes.

Sin embargo, el diseño de la política también continúa en la etapa de decisión, donde se selecciona la alternativa final y se define el plan de acción específico. En esta etapa, se toman decisiones cruciales sobre cómo se implementará la política y qué recursos se asignarán. Además, la etapa de implementación puede incluir ajustes adicionales al diseño inicial para adaptarse a las realidades prácticas y a las condiciones cambiantes.

Por ello, aunque la formulación o diseño de la política pública comienza en la etapa de discusión, su desarrollo y refinamiento pueden extenderse a lo largo de las etapas de decisión e implementación. El MS permite ver cómo estos procesos se entrelazan dentro de las grandes etapas del ciclo de Políticas Públicas.

¿Las Políticas Públicas pueden estar ligadas a una política estatal?

Sí, las Políticas Públicas pueden estar estrechamente vinculadas a una política estatal. Las políticas estatales son aquellas estrategias y directrices de largo plazo que trascienden los cambios de gobierno y buscan orientar el desarrollo y el funcionamiento general del Estado. Por su parte, las Políticas Públicas suelen ser decisiones específicas adoptadas por un gobierno en particular para abordar problemas concretos en un período determinado.

En este sentido, las Políticas Públicas pueden verse como componentes o manifestaciones de las políticas estatales. Mientras que las políticas estatales ofrecen un marco estratégico y de largo alcance, las Políticas Públicas representan acciones más concretas y operativas que se implementan en función de ese marco general. Así, las Políticas Públicas no solo se alinean con las directrices establecidas por las políticas estatales, sino que también contribuyen a su materialización y evolución.

¿Cómo se lleva adelante la relación de los actores en cada proceso?

La relación entre los actores en cada proceso de Políticas Públicas es fundamental y constante. Los actores, que incluyen grupos sociales, políticos y de interés, están presentes y juegan un papel activo en todas las etapas del proceso.

En la etapa de agenda, algunos grupos pueden impulsar un tema con fuerza, mientras que otros intentan bloquearlo. Durante la discusión, diversos actores se involucran para presentar sus perspectivas, influir en el debate y negociar alternativas. En la etapa de decisión, las decisiones a menudo reflejan las posiciones y presiones de estos grupos, ya sea a través de cámaras empresariales, sindicatos, u otras organizaciones. La implementación también está marcada por la participación de estos actores, quienes pueden facilitar o dificultar la ejecución de las políticas, y la evaluación involucra a los mismos grupos para medir el impacto y éxito de las decisiones adoptadas.

Resumiendo, el análisis de Políticas Públicas siempre debe considerar la influencia y las dinámicas de los distintos grupos, ya que su participación y sus intereses pueden determinar el rumbo y la efectividad de las políticas.

¿Qué actores deben estar involucrados en cada etapa?

La participación de actores en cada etapa del proceso de Políticas Públicas varía según el contexto político y social de cada sociedad. En la etapa de agenda, se involucran una amplia gama de actores, incluyendo funcionarios gubernamentales, organizaciones sociales, individuos influyentes y medios de comunicación. Esta etapa es particularmente dinámica, con diversos actores contribuyendo a la definición y priorización de los temas a tratar.

Durante la etapa de discusión, la gama de actores se mantiene amplia, pero el enfoque tiende a cambiar hacia aquellos que tienen un interés directo en el debate, como ONGs, expertos, y representantes de grupos de interés. La discusión se enriquece con las aportaciones de estos actores, quienes presentan y defienden sus perspectivas sobre las alternativas disponibles.

En la etapa de decisión, el proceso se centra más en actores gubernamentales y organizaciones que tienen el poder de influir en la adopción de políticas, tales como entidades corporativas y organizaciones no gubernamentales (ONGs). Esta etapa requiere una participación activa de quienes tienen la capacidad de tomar decisiones finales y aprobar las políticas propuestas.

Finalmente, en la etapa de implementación, los grupos burocráticos y las agencias encargadas de la ejecución juegan un papel crucial. Estos actores son responsables de llevar a cabo la política aprobada y gestionar su aplicación en la práctica.

Para terminar, cada etapa del proceso de Políticas Públicas involucra diferentes actores, pero el denominador común es la presencia y participación activa de diversos grupos que influyen en el desarrollo y la efectividad de las políticas.

¿Qué otros modelos se pueden utilizar en Políticas Públicas?

En el campo de las Políticas Públicas, existen numerosos modelos que ofrecen diferentes enfoques para analizar y entender el proceso. Se estima que hay alrededor de once o doce modelos distintos en uso, y la popularidad de cada uno puede variar con el tiempo, reflejando las tendencias y enfoques predominantes en diferentes épocas. Entre estos modelos, uno de interés es el modelo cognitivo, que se enfoca en cómo el aprendizaje de los actores influye en el tipo de políticas que se desarrollan.

Un ejemplo prominente de este enfoque es el modelo de las coaliciones defensoras de Políticas Públicas, propuesto por Paul Sabatier. Este modelo se centra en cómo las coaliciones de actores, a través del aprendizaje y la evolución de sus creencias, influyen en la definición y desarrollo de las Políticas Públicas. La cognición y el aprendizaje de los actores juegan un papel crucial en la formación de políticas, ya que permiten adaptar y reformular las decisiones en respuesta a nuevas informaciones y cambios en el entorno.

¿Al evaluar una política pública debo realizar todas las etapas de la política o puedo utilizar el modelo y pasar directamente a la evaluación?

El MS es una herramienta útil para analizar el proceso completo de formulación y ejecución de una política. Aunque el modelo proporciona un marco detallado que

describe las etapas desde la agenda hasta la evaluación, no es necesario recorrer todas las etapas para llevar a cabo una evaluación efectiva.

En lugar de comenzar con una evaluación sin contexto, el MS te ayuda a comprender cómo se desarrolló la política en cuestión. Ofrece una descripción detallada de cómo se llegó a la decisión final, cómo se implementó y cómo se han manejado las distintas fases del proceso. Esta comprensión previa enriquece la evaluación al proporcionar un marco claro sobre las decisiones tomadas y los procesos seguidos.

Resumiendo, aunque no es necesario seguir todas las etapas del MS para evaluar una política pública, utilizarlo para entender el contexto y la evolución de la política puede ofrecer una visión más completa y fundamentada en tu evaluación.

¿El ciclo de vida de las Políticas Públicas puede asociarse con este modelo o corresponde a otro modelo?

El ciclo de vida de las Políticas Públicas puede ser analizado desde diversas perspectivas teóricas y modelos. Aunque el MS es una forma válida de entender este ciclo, no es la única. Otros enfoques incluyen el modelo del proceso, que se centra en la evolución continua de las políticas; el modelo del aprendizaje, que enfatiza cómo los actores aprenden y adaptan las políticas; y el análisis desde la perspectiva de la implantación presupuestaria, que examina la asignación y gestión de recursos financieros a lo largo del ciclo de vida.

El MS es particularmente útil debido a su simplicidad y modularidad. Ofrece una estructura clara con un lenguaje común y es bastante descriptivo, lo que facilita su aplicación práctica en el análisis de Políticas Públicas. Sin embargo, para un análisis más completo y multifacético del ciclo de vida de una política, es recomendable considerar también otros modelos y enfoques que puedan complementar la visión proporcionada por el MS.

¿Existe un proceso de seguimiento en la etapa de implementación y evaluación, y cómo se puede gestionar?

Sí, el proceso de seguimiento puede y debe integrarse tanto en la etapa de implementación como en la de evaluación. El MS proporciona una estructura clara para comprender cómo se desarrolla una política pública a lo largo de sus diferentes etapas. Al aplicar este modelo, se puede monitorear y gestionar el proceso de implementación observando cómo se llevan a cabo las acciones planificadas y ajustando las estrategias según sea necesario. Además, en la etapa de evaluación, se revisa el impacto y la eficacia de la política implementada, permitiendo realizar ajustes o reformas basadas en los resultados obtenidos.

El MS resulta valioso porque ofrece un "mapa" del proceso de decisión pública, facilitando el seguimiento y la adaptación a lo largo del ciclo de vida de la política. Esto permite una comprensión más detallada de cómo una política evoluciona desde su concepción hasta su evaluación final.

¿Cómo se relaciona el MS con el paradigma de gestión por resultados?

El MS y el paradigma de gestión por resultados no son excluyentes; más bien, pueden complementarse eficazmente. Mientras que el MS proporciona una estructura clara del proceso de decisión pública, desde la agenda hasta la evaluación, el paradigma de

gestión por resultados se enfoca en la obtención y medición de resultados específicos al final del proceso.

En este sentido, el MS ofrece un marco para entender cómo se desarrollan y evolucionan las Políticas Públicas, detallando cada etapa del proceso: desde la formulación hasta la implementación. Por otro lado, el enfoque de gestión por resultados se centra en asegurar que cada etapa del proceso, particularmente la implementación, conduzca a resultados medibles y evaluables.

Por lo tanto, el MS puede ser utilizado para trazar el recorrido hasta la decisión y la implementación, mientras que el paradigma de gestión por resultados se ocupa de evaluar el éxito y la eficacia de esas decisiones en función de los resultados alcanzados. Ambos enfoques pueden integrarse para ofrecer una visión completa y detallada del ciclo de vida de una política pública, desde su concepción hasta sus resultados finales.

¿Cómo se puede aplicar el MS al análisis del COVID-19?

El MS resulta ser una herramienta analítica valiosa para entender el manejo del COVID-19. Permite desglosar el proceso en etapas claramente definidas, desde la inclusión del problema en la agenda hasta su evaluación final. Primero, se puede analizar cómo el COVID-19 ingresó a la agenda pública: ¿fue a raíz de los primeros casos en China, de los primeros contagios locales, o por la preocupación de los líderes o de la ciudadanía?

En la etapa de discusión, el modelo ayuda a identificar los foros y medios a través de los cuales se debatió la pandemia, como los medios de comunicación, las redes sociales, el Congreso, y la televisión. Es importante destacar que la forma en que se lleva a cabo esta discusión varía según la sociedad: algunas prestan más atención a los debates parlamentarios, mientras que otras se centran en debates televisivos o periodísticos. Hoy en día, las redes sociales también juegan un papel crucial en el debate público.

En cuanto a la etapa de decisión, el MS permite examinar cómo se adoptaron medidas como la cuarentena, que se implementó para aplanar la curva de contagios y evitar la saturación del sistema de salud. Esta medida buscaba reducir el número de casos graves que requerían hospitalización, asegurando así la disponibilidad de respiradores y otros recursos críticos para tratar a los pacientes más graves.

El MS puede aplicarse tanto a crisis como la del COVID-19, donde se requiere una respuesta rápida y adaptativa, como a Políticas Públicas de largo plazo. En cuanto a la evaluación, la falta de ella a menudo está relacionada con la cultura política: en algunas sociedades, la ciudadanía no demanda rendición de cuentas, y en otras, los dirigentes evitan rendir cuentas. Esta relación entre la cultura política y la evaluación refleja cómo la transparencia y la rendición de cuentas varían significativamente entre contextos políticos.

¿Cómo se evaluaría la política pública actual argentina respecto del COVID-19?

La evaluación de una política pública, especialmente en el contexto del COVID-19, es más efectiva cuando se realiza una vez que el fenómeno ha avanzado significativamente o ha terminado. Evaluar un proceso en desarrollo presenta desafíos, ya que los datos y las evidencias completas aún pueden no estar disponibles. Sin embargo, la evaluación en tiempo real implica seleccionar y monitorear indicadores clave para medir la evolución de la política.

En el caso del COVID-19 en Argentina, los indicadores típicos incluyen la cantidad diaria de contagios y muertes, así como la tendencia de estas cifras a lo largo del tiempo. Se observa la curva de contagios y la tasa de mortalidad para evaluar el impacto de las medidas implementadas. Además, se pueden considerar otros indicadores, como la capacidad del sistema de salud, la tasa de hospitalizaciones y la disponibilidad de recursos críticos como ventiladores.

En resumen, aunque la evaluación más completa se realiza con datos históricos y evidencias consolidadas, el monitoreo continuo a través de indicadores clave proporciona información valiosa para ajustar y mejorar las Políticas Públicas durante la crisis.

Bibliografía

- Anderson, J. E. (2014). *Public policymaking* (8th ed.). Cengage Learning.
- DeLeon, P. (1999). *The stages approach to the policy process: What has it done? Where is it going?* In P. A. Sabatier (Ed.), *Theories of the policy process* (pp. 19-32). Westview Press.
- Dye, T. R. (1978). *Understanding public policy* (2nd ed.). Prentice-Hall.
- Dye, T. R. (2013). *Understanding public policy* (15th ed.). Pearson.
- Easton, D. (1973). *Un análisis sistémico de la vida política*. Editorial Sistema. (Original work published 1965)
- Lasswell, H. D. (1953). "The political culture of the democratic process". *Political Science Quarterly*, 68 (2), 167-180. <https://doi.org/10.2307/2145032>
- O'Donnell, G. (1994). "Democracia delegativa". *Journal of Democracy*, 5(1), 55-69. <https://doi.org/10.1353/jod.1994.0004> -
- O'Donnell, G. (2003). "Assessing the quality of democracy". *Journal of Democracy*, 14(4), 65-78.
- Parsons, T. (1951). *The social system*. Free Press.
- Patton, M. Q. (2008). *Utilization-focused evaluation* (4th ed.). Sage Publications.
- Claro, aquí tienes la referencia del libro de Herbert A. Simon en formato APA 7:
- Simon, H. A. (1997). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations* (4th ed.). Free Press.
- Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. Free Press.
- Vedung, E. (1997). *Public policy and program evaluation*. Sage Publications.
- Weber, M. (1974). *Economía y sociedad* (G. E. R. Martínez, Trad.). Editorial FCE México. (Trabajo original publicado en 1922).