

Análisis de políticas para la gestión pública: aspectos metodológicos

Alvaro Freddy Navarro V.*

SEÑALA LA IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS DE POLÍTICAS GUBERNAMENTALES PARA EL GERENTE PÚBLICO, PRIVILEGIANDO SU DIMENSIÓN POLÍTICA DENTRO DE LA GESTIÓN PÚBLICA. INCLUYE UNA PROPUESTA METODOLÓGICA DE CARÁCTER INSTRUMENTAL QUE RECOGE UNA SERIE DE CRITERIOS QUE SE DEBEN TENER EN CUENTA A LA HORA DE ANALIZAR UNA POLÍTICA GUBERNAMENTAL.

INTRODUCCION

El presente documento resalta la importancia del análisis de políticas públicas dentro de la Administración Pública como disciplina y como ámbito institucional del estado. No pretende ser un documento exhaustivo, sino más bien reseñar los aspectos que consideramos más relevantes para el análisis de políticas.

En primer término el documento señala las razones por las cuales consideramos importante el análisis de políticas públicas (APP) dentro de la Administración Pública.

En segundo término describimos algunos de los principales criterios que se deben tomar en cuenta a la hora de analizar una política y por último plantea-

mos una descripción de dos modelos para el análisis de políticas: un modelo híbrido que denominamos político-institucional y el modelo integral de Michel Bellavance.¹

Se intenta ofrecer a consideración de las personas que se desempeñan en el ámbito de la gestión pública, dos ayudas de carácter instrumental para el análisis de las políticas públicas, con la advertencia que el análisis de políticas es mucho más complejo que aplicar modelos.

ANALISIS DE POLITICAS GUBERNAMENTALES Y SU IMPORTANCIA DENTRO DE LA ADMINISTRACION PUBLICA

El análisis de políticas gubernamentales desde la perspectiva de la Admi-

* Administrador Público. Consultor del ICAP.

1. Michel Bellavance. *Las políticas gubernamentales: elaboración, gestión y evaluación*. San José, 1989. Traducción de Angela Arias.

nistración Pública lo concebimos como una gran sombrilla donde se cobijan y conjugan los siguientes elementos básicos de la Administración Pública: análisis de políticas propiamente dicho, gestión(gerencia) pública y análisis organizacional(institucional). Los elementos mencionados cobran sentido como conjunto en tanto entendamos la Administración Pública como un sistema altamente complejo en el que resaltamos su dimensión política y su dimensión organizacional.

"La administración pública es un intento para obtener la acción cooperativa, para poner en ejecución la política del gobierno, en un ambiente incierto en el que los subgrupos divergentes, tanto dentro como fuera de la organización pueden tener objetivos ampliamente diferentes".²

Si concebimos la Administración Pública como un mecanismo de conversión del sistema político, donde se formulan, implantan y gestionan políticas, es indispensable para el administrador público como parte de su quehacer profesional, el análisis de políticas. Este debe involucrar el análisis(evaluación) de la capacidad gerencial(técnica y política) de los recursos humanos estratégicos de la institución, la capacidad de gestión institucional de las políticas gubernamentales e institucionales y el

análisis organizacional (institucional) que promueva cambios y estructuras organizacionales acorde con un eficiente desempeño personal e institucional en la gestión(manejo) de las políticas gubernamentales. En síntesis el análisis de política desde la perspectiva del administrador público debe considerar el análisis político de la política, el análisis organizacional de la(s) institución(es) involucradas en su ejecución y el análisis de la capacidad de gestión individual e institucional. Esto por cuanto el quehacer sustantivo de la Administración Pública es gestionar políticas y sus correspondientes desagregaciones en programas y proyectos de tal suerte que el gerente público, debe tener formación y claridad de la dimensión organizacional y política en el desempeño de sus funciones.

"Los administradores efectivos deben ser capaces de desempeñar un número de los siguientes roles: intérprete de políticas, diseñador de programas y de la organización, ejecutor y evaluador, contralor financiero, supervisor y motivador del personal, negociador con los sindicatos, con los que proporcionan los fondos, con los grupos de ciudadanos y los políticos, vocero, coordinador de las actividades multiorganizacionales, organizador de las bases externas de apoyo, defensor del programa y estratega de la organización".³

Desde la perspectiva de la gestión pública queremos señalar algunas razones para considerar el análisis de políticas públicas como algo muy importante y prioritario dentro de la Administración Pública.⁴

2. Marc Lindenberg. "El rol del gerente del desarrollo y el ambiente político". En: Marc Lindenberg y Benjamin Crosby. *Managing Development: The political dimension*. EU., Kumarian Press. 1981. tr. Cecilia Alvarado Van Patten. p. 6.

3. Marc Lindenberg. *Ibid.* p. 7.

4. Parte de las razones aquí expuestas son abordadas en: Luis Fernando Díaz. *Análisis de Políticas Públicas*. Programa de Maestría en Administración Pública. (San José, C.R.: El Autor, s.a.)

- La toma de decisiones políticas se percibe cada vez más como un elemento de especial relevancia en el estudio de la administración pública

- Se acepta la interrelación que existe entre los estilos y tecnologías administrativas con los procesos decisivos públicos. El hacer está condicionado por el poder (la política como el arte de lo posible).

- Existen distintos enfoques teóricos en el área, pero resalta la necesidad de un enfoque comprensivo, multicontextual que nos conduzca a una interpretación lo más global posible del proceso decisorio público.

- Nuestras sociedades centroamericanas necesitan políticas cada vez mejor formuladas y ejecutadas, así como programas y proyectos cuya gestión sea cada vez más eficiente y eficaz para poder enfrentar en forma más efectiva la creciente deuda social.

- El gerente público debe ser un gerente de políticas, es decir un tipo de gerencia que no sólo administre recursos sino donde el gerente sea un "fabricante de políticas".

- La gestión de políticas es inherente a la gestión pública, de ahí la importancia de manejar adecuadamente el análisis de políticas en todos sus enfoques y en todas las fases de la política pública (surgimiento, formulación, adopción, implantación y gestión).

COMO ANALIZAR UNA POLITICA GUBERNAMENTAL?: ASPECTOS METODOLOGICOS

Para analizar una política gubernamental se debe tener claro: el concepto de política pública, el significado del análisis de políticas, los principales criterios y niveles de análisis, y el modelo o modelos que van a ser utilizados como herramienta para el análisis.

CONCEPTO DE POLITICA GUBERNAMENTAL

En nuestro caso vamos a entender la política gubernamental como un bien público, o una omisión deliberada que emana del sistema político-administrativo del Estado, como respuesta a demandas socio-políticamente problematizadas. Es decir la política tiene un carácter social ya que es puesta en agenda por determinado grupo social, pero a su vez depende del poder, influencia o presión política que determinados grupos o fracciones de clase puedan ejercer sobre el sistema político-administrativo, para que sus demandas se concreten en políticas y éstas a su vez sean ejecutadas de acuerdo a los intereses de la clientela potencial o real de las mismas y de la capacidad de gestión de las instituciones del estado.

ANALISIS DE POLITICAS

Por análisis de políticas entendemos un riguroso examen del proceso de políticas en cada una de sus fases: surgimiento, formulación, adopción, im-

plantación y gestión; con el objetivo de mejorar la calidad de la política y la capacidad de gestión institucional de la misma.

Aún sabiendo que no existe acuerdo en la definición de "análisis de políticas" nos parece adecuado señalar que:

"De un modo general la finalidad del análisis de políticas es mejorar la calidad y eficiencia de las medidas de política. En la totalidad de su proceso, el análisis de política entraña el desarrollo, la coordinación, la aplicación, la evaluación y el examen de políticas y puede realizarse en cualquiera de las fases del proceso de adopción de decisiones. Análisis y desarrollo de políticas no se circunscribe a un examen de metodologías y técnicas de investigación en ciencias sociales, o a técnicas de gestión, sino que se refiere a una investigación más amplia de las posibilidades y limitaciones de tal análisis en todo proceso de formulación de políticas".⁵

CRITERIOS Y NIVELES DE ANÁLISIS PARA ANALIZAR UNA POLÍTICA GUBERNAMENTAL

La política puede ser una decisión gubernamental o un lineamiento

5. ONU, "Metodologías del análisis y desarrollo de políticas: ciertos aspectos de importancia". En: CLAD *Políticas Públicas: Metodologías de análisis y problemas de implementación*. (Caracas) Vol. 3(1):10., 1986.
6. Sobre estos criterios ver: Alvaro Freddy Navarro V. *Análisis de la política de promoción de exportaciones no tradicionales en Costa Rica*. Tesis de Maestría en Administración Pública: ICAP, 1988.

puede tener una expresión formal o puede ser que no la tenga, pero es ante todo una categoría de análisis para una gestión efectiva, orientada por el juicio intelectual del analista, quien debe tener en cuenta los siguientes criterios⁶ a la hora de analizar una política gubernamental:

- Criterio de producción formal (política contenida en documentos oficiales). Para analizar una política se debe hacer una revisión exhaustiva de su contenido explícito en documentos como: planes, programas, leyes, reglamentos.
- Producción informal, es decir los resultados o efecto de la política. Está relacionado también con la política implícita, es decir lo que realmente se hace sin que esté contenido en documentos oficiales. Se le puede dar seguimiento mediante investigación y seguimiento de información periodística o de revistas referentes al tema de la política que se pretende analizar.
- Forma organizacional (institucional) del proceso de formulación y ejecución de la política. Qué instituciones participan en la formulación y desarrollo de la política y cuál es su nivel de coordinación.
- Calidad de la política anterior. ¿Cuál fue el impacto de la política? ¿Con la política se alcanzaron los objetivos? ¿La política es la más adecuada o existen formas alternativas de alcanzar los mismos o mejores resultados?
- Calidad observada en otros sistemas. El impacto, los objetivos y los resultados alcanzados en otros siste-

mas o instituciones nos pueden servir como parámetro para medir la calidad de la política que estamos analizando.

- Calidad deseada por el formulador y el analista. El analista tiene su propia concepción o imagen-objetivo de lo que debe ser la política en términos de impacto, objetivos y resultados que constituyen un referente adicional para analizar una política.
- Calidad planeada por los órganos formuladores de política. Consiste en comparar lo establecido en documentos oficiales, en términos de impacto, objetivos y resultados con la realidad misma.
- Calidad deseada o planeada por la clientela potencial de la política. ¿Cuáles son los objetivos de la clientela potencial o real de la política y cuál es el problema(s) que se pretende resolver?
- Calidad de políticas afines en otros países. En otros países existen experiencias exitosas y fracasos en la aplicación de determinadas políticas que nos pueden servir como excelente escuela de aprendizaje a la hora de abordar nuestro análisis.
- Representatividad (preferencias del grupo social, preferencias gubernamentales). Es importante conocer las expectativas de los diferentes grupos de interés en torno a determinada política, ya que de la imposición de los criterios de uno de los grupos puede nacer el fracaso de una política.
- Participación (¿quién, cómo, dónde?). Se trata de determinar quiénes son los actores y cómo par-

ticipan en las distintas fases del proceso de la política.

- Grado de transparencia. La política forma parte en forma explícita de la agenda gubernamental, municipal o institucional (ej. política de vivienda del Gobierno de Oscar Arias), o es una política que se ejecuta pero que explícitamente no se reconocen sus alcances.
- Interacción (es un proceso ramificado que afecta otras políticas). ¿Cuál es la red de interacciones que genera la política con otras políticas del mismo sector o de otros sectores y qué implicaciones tiene esto para la política en cuestión y para otras políticas?

Existen al menos tres niveles de influencia en la formulación de la política pública: nivel general externo, determinado por la influencia de organismos internacionales, nivel intermedio determinado por las instancias gubernamentales de formulación de política y los grupos de interés y nivel particular relacionado con aspectos operativos de ejecución y gestión de la política a nivel organizacional (institucional). En primera instancia el análisis debe empezar por una revisión de todos los niveles, aunque después por motivos de interés particular, profesional o institucional, se concentre el análisis en uno o dos de los niveles mencionados.

El proceso de formulación de políticas se debe ver como la unidad de la fase de formulación e implantación (gestión) ya que éste es irradiado e interferido por procesos políticos, lo que implica que el apoyo político es fundamental en todas las fases del proceso de la política.

En este apartado del trabajo nos interesa presentar dos herramientas para el análisis de políticas: el modelo político institucional y el modelo integral de Michel Bellavance.⁷ El objetivo es proporcionar instrumentos de análisis al gerente público que participa tanto en la formulación como en la gestión de la política pública.

Modelo político-institucional

Nuestra propuesta es un modelo híbrido que denominaremos modelo político-institucional que combine las variables políticas que aclaren cómo y por qué surge la política con variables organizacionales, que nos expliquen las posibilidades de una gestión eficiente y eficaz de la política. En el plano político debemos tener claro la oportunidad y la idoneidad (si dicha política es adecuada) de la política, para que en el plano organizacional se asegure una gestión efectiva de políticas que previamente se han analizado como las más adecuadas para satisfacer determinadas demandas.

Vertiente política del modelo. En el plano político nos interesa analizar la capacidad de gestión política de la cima estratégica de las instituciones encargadas de gestionar la política pública, así como identificar los principales actores tanto internos como externos que intervinen en su formulación.

El modelo político debe analizar tanto las posibilidades políticas de la política como sus resultados en términos del impacto que se quiere obtener (logro de los propósitos de aquella). Además este modelo debe ubicar el análisis en tres ámbitos o niveles: ámbito internacional (actores externos de la política), ámbito del sistema político-administrativo del Estado y ámbito de la sociedad civil (grupos de apoyo y presión).

Entre las variables de análisis de la vertiente política del modelo privilegiamos:

- Actores y recursos de los actores. Esta variable trata de identificar los actores tanto internos como externos. Cuando hablamos de actores nos referimos fundamentalmente a los que toman las decisiones o tienen algún nivel de influencia en la toma de decisiones.
- Poder. El poder es una categoría muy esquiva y difícil de aprehender. Aquí lo entendemos como la capacidad o potestad que tienen los diferentes actores intervinientes en la política de tomar decisiones, por lo tanto el poder lo vemos directamente relacionado con personas y con organizaciones directamente vinculadas a la política que se esté analizando. El poder no lo podemos analizar en abstracto o al margen de las organizaciones o instancias de toma de decisiones, es por eso que adoptamos la visión pluralista de poder⁸ que "considera el poder como una variable crucial para entender las actividades de una organización. El poder es el medio a través del cual se alivian y se resuelven los conflictos de intereses. La organización se

7. Bellavance, *op. cit.*

8. Richard Hall, *Organizaciones, estructura y proceso* (México: Prentice Hall, 1987), p.128.

ve como una pluralidad de detentadores de poder de una pluralidad de fuentes".

- Grupos de poder. Son los grupos que participan directamente o a través de representantes en la formulación de la política y en la toma de decisiones.
- Grupos de presión. Nos referimos a grupos comunales, sindicales y corporativos que participan indirectamente en la política y que tienen interés directo en los resultados de la aplicación de determinada política.
- Participación ciudadana en la formulación y gestión de la política. Interesa establecer en qué grado participan los diferentes grupos de interés y la población en general. Más que medir dicha participación, lo que interesa es explorar que ésta sea real, que haga posible que se profundice para lograr una formulación y una gestión más democrática de la política gubernamental.
- Representatividad de los sectores y actores de la política. Interesa responder a lo siguiente: ¿Los actores y sectores involucrados son representativos? ¿realmente dichos sectores están bien representados?
- Tácticas de los actores encargados de gestionar la política. Se trata de establecer la capacidad de gestión política del gerente público. Es decir su capacidad de negociación, tanto con los sectores internos como exter-

nos a la organización, y su capacidad de establecer una red de contactos que le permitan gerenciar efectivamente la política.

- Objetivos y resultados de la política. Lo que interesa determinar es si los objetivos de la política son los más adecuados para resolver el problema planteado por el formulador de la misma. Esto tiene la finalidad de evitar gestionar eficientemente una política inadecuada. Los resultados se refieren al impacto social, político y económico de la política en cuestión.

Vertiente organizacional del modelo. A nivel de instituciones nos interesa analizar la capacidad de gestión organizacional (institucional) para ejecutar efectivamente la política, así como analizar la adecuación que debe existir entre política, estructura organizacional y entre ésta y su situación.

Entre las variables organizacionales privilegiamos:

- Dimensión de la organización. El tamaño de ésta es importante analizarlo porque de dicha variable depende en gran medida el tipo de estructura organizacional más adecuado para la política que se pretende implantar.
- Dimensión de las unidades organizacionales. Esta variable está íntimamente relacionada con la anterior. Dependiendo de la naturaleza de la política cada unidad organizacional o parte de la organización cobrará un tamaño mayor o menor, dependiendo de la importancia que se le asigne a la gestión de determinada política. Esto responde a un concepto de flexibilidad organizacional sin

9. Sobre estos dos últimos aspectos ver: Henry Mintzberg, *Estructuras de organización. Por moda o por necesidad?* Biblioteca Harvard de Administración de Empresas. 1982.

la cual muchas de las "precondiciones necesarias para lograr una implantación perfecta"¹⁰ de la política no se podría obtener.

- Poder (autoridad) al interior de la organización.¹¹ El análisis del poder dentro de la organización está directamente relacionado con las posibilidades reales de implantar y gestionar efectivamente una política. El gerente dentro de la organización debe estar consciente de las relaciones y redes de poder que se establecen al interior de la organización y del conflicto que tiene que enfrentar como parte de su rol gerencial como negociador dentro y fuera de la organización. El poder del gerente está determinado en gran medida no por su posición jerárquica en la organización sino por su capacidad de influenciar la conducta de otros en busca de llevar a cabo sus propias estrategias y las de la organización en torno a determinada política, por medio de relaciones de negociación e intercambio.
- Coordinación intra e interinstitucional. Parte sustantiva en el quehacer de todo gerente público es lograr la coordinación necesaria entre las diferentes unidades de la organización

10. Sobre dichas precondiciones ver: L.A. Gunn "Por qué es tan difícil implantar una política?" *Revista Presupuesto y Gerencia*. Año XXVII(238):3-8, abr. 1981.

11. El enfoque del poder en las organizaciones puede ser ampliado en: Leticia Hidalgo. *Comandancias urbanas del Ministerio de Seguridad Pública y su funcionamiento*. (Tesis de Maestría en Administración Pública: ICAP, 1989) p. 46-82. (Cap.2. Aspectos conceptuales)

12. Sobre las distintas formas de descentralización en la organización ver: Mintzberg. *Op. Cit.*, p. 19-20.

y hacia afuera de la misma. Las políticas gubernamentales como mencionábamos en otro apartado de este documento tienen interacciones o ramificaciones que afectan otras políticas o instituciones y éstas a su vez se ven afectadas por aquellas. Para una efectiva coordinación en la organización el gerente público debe establecer medios o mecanismos de enlace intra e interorganizacionales.

- Centralización/descentralización. Esta es una variable fundamental porque nos permite determinar el nivel de delegación en la toma de decisiones hacia los mandos medios y operativos. Para agilizar la ejecución efectiva de una política, el manejo de niveles adecuados de descentralización por el gerente público es muy importante.¹²
- Conocimiento de la organización por parte de sus miembros. Nos referimos al conocimiento pleno y consciente de los objetivos y metas de la organización que deben tener sus miembros. Además parte de la filosofía de la organización es esclarecer entre estos últimos que ella por sí misma y cada uno de sus integrantes deben ser agente de cambio que generen un impacto positivo con las políticas que llevan a cabo.
- Formación y capacitación. El recurso más valioso en cualquier organización es el recurso humano. Si queremos elevar la productividad del trabajo y ejecutar efectivamente las políticas debemos capacitar y formar a las personas, de tal manera que estén actualizadas en las áreas de conocimiento que se relacionan con el trabajo sustantivo de la institu-

ción y de la política o políticas que desarrollan.

- Proceso de toma de decisiones en la organización. Cómo se toman las decisiones en la organización refleja el nivel de participación de sus miembros en las mismas. Al gerente de políticas le debe interesar no sólo la calidad de las decisiones sino que éstas se ejecuten y cómo se ejecutan. Como decisor y gestor de políticas gubernamentales, el gerente público debe ser consciente de que la forma en cómo se toma la decisión influye mucho en la cooperación que obtenga de sus subalternos para ponerla en práctica.

El problema de la formulación de políticas públicas no es un problema simplemente gerencial como en la empresa privada, sino que es un proceso que se ve irradiado e interferido por procesos políticos. Por lo tanto la formulación de políticas públicas no se limita al ámbito o espacio institucional, sino que trasciende sus límites. Muchas veces temas de decisión gubernamental son tratados públicamente y las decisiones se toman al margen de las instituciones directamente involucradas en una política determinada.

Un aspecto importante es que en el análisis de políticas, la formulación y la implantación no se deben concebir como procesos separados, sobre todo cuando se analiza o evalúa una determinada política. Los procesos de planificación o implementación que buscan iniciativas participativas o con-

senso, carecen de sentido si se ven como procesos separados y si no cuentan con el apoyo político, ya que para poder alcanzar los objetivos se requiere apoyo integral en todas las fases de la administración.

Modelo integral de análisis de políticas

Presentamos a continuación un modelo de carácter instrumental para analizar políticas gubernamentales: el modelo integral de Bellavance¹³ cuyas características son las siguientes:

- Integral y a la vez descripción y análisis
- El modelo no opta por una metodología en particular (utiliza los tres modelos: toma de decisiones, sociología de la organización y modelo económico).
- Utiliza un camino de análisis que ya ha sido recorrido por varios autores. El camino de cortar el proceso en etapas o fases: elaboración, adopción, implantación, gestión (administración).
- Es un modelo aplicable a todas las fases de la política: elaboración, adopción, implantación y gestión.
- Permite la organización del trabajo analítico.

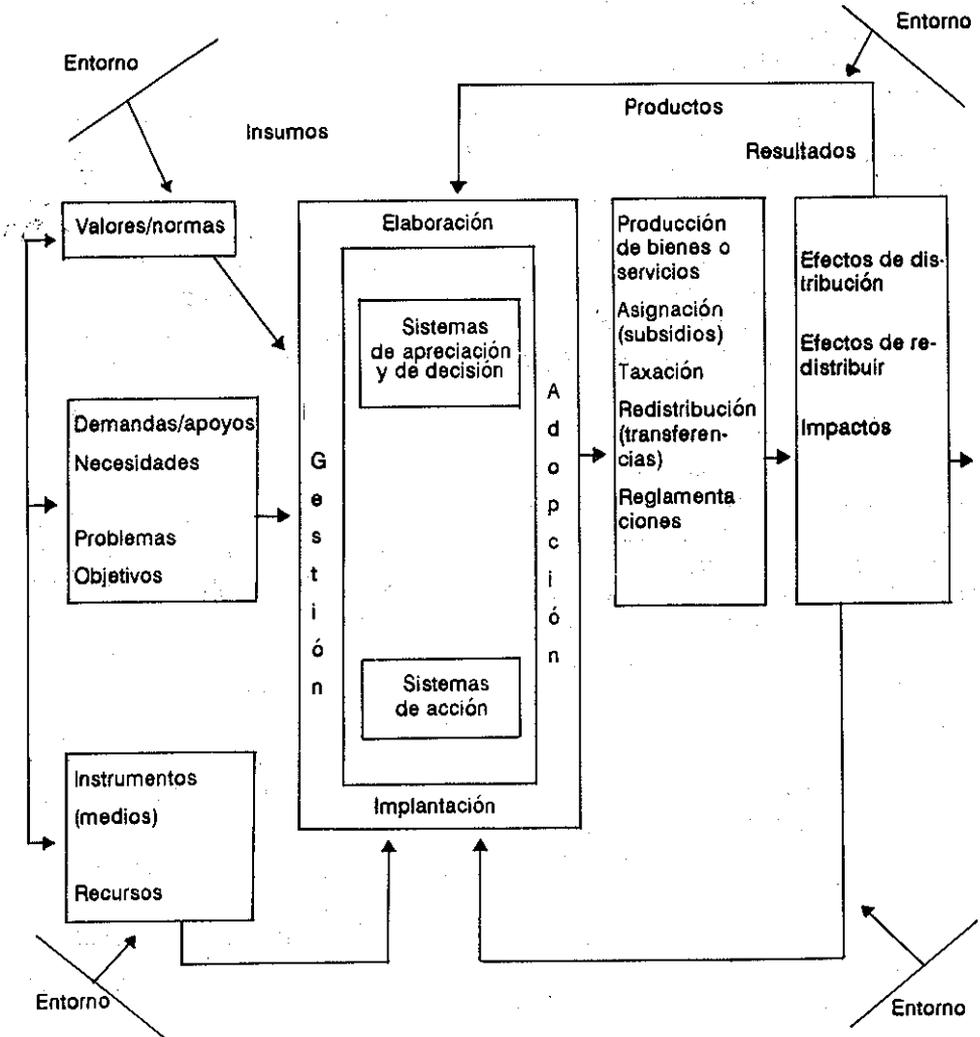
El esquema sintético de dicho modelo es el que se presenta en el Gráfico 1.

El modelo corresponde a un enfoque sistémico con variables de insumo, dos subsistemas de transformación y variables de producto o resultado.

13. Detalles sobre del modelo en: Bellavance, *Op. Cit.*

GRAFICO 1

MODELO INTEGRAL DE ANALISIS DE POLITICAS:
(ESQUEMA SINTECTICO)



Fuente: Michel Bellavance. *Las políticas gubernamentales: elaboración, gestión y evaluación*. San José, 1989. Traducción Angela Arias. Cap. 2. p. 20.

Las variables de insumo son tres: valores/normas, demandas/apoyos, instrumentos/medios. Los dos subsistemas de transformación son el subsistema de apreciación y decisión y el subsistema de acción. Las variables de salida son las variables de producto y las variables de resultado.

Las variables de producto son generadas por la interacción de los subsistemas de acción y apreciación y la segunda categoría de variables, las de resultado expresan los efectos de las políticas o programas producidas por los subsistemas. La interacción de los dos subsistemas (acción y apreciación) y las variables de insumo son en el modelo el objeto central de análisis.

Una debilidad de este enfoque es que restringe el análisis de políticas gubernamentales a la aplicación de un modelo, y consideramos que analizar políticas gubernamentales es parte de la actividad sustantiva del gerente público y por lo tanto debe considerar tanto la dimensión técnica como la dimensión política. El enfoque de Bellavance en su modelo integral concibe el análisis de políticas y programas gubernamentales como aplicación de modelos ya que afirma:

"En síntesis cuando hablamos de análisis de políticas y de programas gubernamentales, nos estamos refiriendo a la utilización de modelos precisos, o como tendremos la ocasión de verificarlo, a tres de ellos, que nos parecen particularmente pertinentes, son el modelo racional de toma de decisiones, la sociología de las organizaciones,

en la formulación dada por Michel Crozier y, por último, el modelo económico y en particular, la interpretación económica de las decisiones públicas".¹⁴

Si partimos de la racionalidad política como característica inherente a la Administración Pública y como algo cuestionable en su quehacer llegamos a la conclusión que el análisis de políticas gubernamentales que obvie el análisis político de la política, como mínimo, sería incompleto.

Conclusiones

El análisis de políticas dentro de la Administración Pública se percibe como algo esquivo y complejo. La naturaleza misma de las políticas gubernamentales, las cuales son producto del sistema político administrativo y de la presión de distintos sectores sociales las convierten en un objeto de estudio difícil de aprehender.

La gestión de políticas gubernamentales que se expresan en planes programas y proyectos, es la actividad sustantiva del gerente público, de ahí la importancia de contar con metodologías y técnicas para su análisis. El gerente público es fundamentalmente un gerente de políticas, por lo tanto debe tener clara la dimensión política y técnica de la administración pública en la gestión de políticas gubernamentales.

Los modelos que presentamos: el político-institucional y el modelo integral de Michel Bellavance son una herramienta de análisis para el gerente de

14. Bellavance, *Op. Cit.*, p.10.
julio-diciembre/1989

políticas, que deben ser complementados con un concepto claro de lo que son las políticas gubernamentales y lo que significa el análisis de éstas.

Literatura consultada

- Allison, Graham. "Conceptual models and the Cuban missile crisis". *The American Political Science Review*. (58) 1969. En: Claveau, Guy. *Curso Políticas Públicas*. Antología. San José: ICAP, 1985.
- Bellavance, Michel. *Las políticas gubernamentales: elaboración, gestión y evaluación*. San José: 1989. Traducción de Angela Arias.
- Bellavance, Michel. *Les politiques gouvernementales: Elaboration, Gestion, Evaluation*. Quebec : Agence d'Arc Inc., 1988.
- Crozler, Michel; Friedberg, Erhard. *Actores y sistemas. Las políticas para una acción colectiva*. (traducción) 1989.
- Daft, Richard L. *Teoría y diseño organizacional*. El Salvador: Ediciones Casa Nueva. 1988.
- Dessler, Gary. *Organización y Administración. Enfoque Situacional*. México: Prentice Hall. 1979.
- Díaz, Luis Fernando. *Análisis de Políticas Públicas*. San José, Costa Rica: El Autor, s.a.
- _____. *Finanzas públicas y sistema educativo: una agenda para el análisis de políticas*. San José, Costa Rica: El Autor, s.a.
- _____. *Sobre el uso y aplicaciones de los modelos de la teoría de la decisión*. San José, Costa Rica: El Autor, s.a.
- Espinoza, Damaris. *Cómo hacer referencias bibliográficas y notas de pie de página*. San José: ICAP, 1989.
- Flores Gilberto; Nef Jorge (eds). *Administración Pública: Perspectivas Críticas*. San José: ICAP, 1984.
- Gunn, L.A. "¿Por qué es tan difícil implantar una política?" *Revista Presupuesto y Gerencia*. Año XXVII(238): 3-8, abr. 1981.
- Hall, Richard. *Organizaciones, estructura y proceso*. México: Prentice Hall, 1987.
- Hidalgo, Leticia. *Comandancias urbanas del Ministerio de Seguridad Pública y su funcionamiento*. Tesis de Maestría en Administración Pública: ICAP, 1989.
- Kliksberg, Bernardo. *El gerente público necesario: resultado de una consulta por grupos operativos al más alto nivel gerencial de Venezuela*. Caracas: s.e., 1986.
- _____. *¿Cómo formar gerentes públicos?* San José: Ministerio de Planificación y Política Económica, 1988.
- Lindenberg, Marc; Crosby Benjamin. *Managing Development: The Political Dimension*. Connecticut: Kumarian Press, 1981.
- Mintzberg, Henry. *Estructuras de organización: ¿Por moda o por necesidad?* México: Biblioteca Harvard de Administración de empresas, 1982.
- Motta, Paulo Roberto. "La perspectiva organizacional en la formulación e implantación de la política pública" julio-diciembre/1989

- ca: inferencias sobre la realidad latinoamericana". En: *CLAD Serie Documentos Clave*. Vol. 3 No. 1, p.37-52, 1986.
- Navarro Vargas, Alvaro Freddy. *Análisis de la política de promoción de exportaciones no tradicionales en Costa Rica*. Tesis de Maestría en Administración Pública: ICAP, 1988.
- Navarro Vargas, Alvaro Freddy. *Formación de gerentes públicos*. San José, Costa Rica: El Autor, 1989.
- ONU. "Metodologías del análisis y desarrollo de políticas: ciertos aspectos de importancia". En: *CLAD Políticas públicas: Metodologías de análisis y problemas de implementación*. Caracas Vol 3(1): 1986.
- Osizlak, Oscar; O'Donnell, Guillermo. "El estado y las políticas estatales en América Latina". En Gilberto Flores y Jorge Nef. (eds) *Administración Pública: Perspectivas Críticas*. San José: ICAP, 1984.
- Ramírez B., Mario. "Notas para el estudio de las políticas estatales en Costa Rica". *Revista de Ciencias Sociales*. (31): 1986.
- Stevens, John; Lee, Robert. "Patterns of Policy Analysis Use for State Governments: A Contingency and Demand Perspective". *Public Administration Review*. 41(6): 636-643, nov.-dic. 1981