

Introducción

Las políticas públicas han sido un tema muy recurrente en la vida académica. La producción de trabajos de investigación sobre esta disciplina ha ido en aumento en los últimos años. Han aparecido distintos documentos que de una u otra forma dan cuenta de los avances o retrocesos de este objeto de investigación y de la gran dispersión en la forma de ser abordados. Estos objetos de investigación, las políticas públicas, son un elemento toral en la administración pública. En términos llanos, se trata de las respuestas, en forma de cursos de acción, que diseñan los Estados para mitigar problemas o asuntos públicos. Son estrategias que construyen los gobiernos, de cualquier nivel, para enfrentar las necesidades sociales que aquejan y afectan al diario vivir de las comunidades. Su elaboración implica un proceso de toma de decisiones colectiva. Bajo esta línea, una de las cuestiones que comúnmente se plantean los interesados en el estudio de las ciencias de las políticas es precisamente cómo es este proceso o hechura. La presente ponencia se propone hacer un tangencial recuento de los diferentes marcos teóricos que ofrecen una respuesta a la anterior cuestión. En ningún momento se considera exhaustiva la revisión. Como punto de partida, en la primera y segunda sección del documento, se discuten y estudian los dos modelos teóricos que ofrecen posturas extremas: el modelo racional y el modelo incremental. Sin duda, estas dos visiones son el punto de partida y referencia en el diseño de políticas. El primer modelo se caracteriza por encontrar una solución a un problema delimitado y claro, a partir de técnicas de análisis costo beneficio, costo efectividad o utilizando el análisis de sistemas o la investigación de operaciones; es un lente normativo dado que muestra cómo debería ser la elaboración de políticas. El segundo es un modelo empírico, que busca comprender cómo los hacedores de políticas de *carne y hueso*, actúan ante problemas complejos; es una visión más positivista en el sentido de que se intenta describir cómo es en realidad el proceso de la hechura. Posteriormente, en la tercera parte, se revisan modelos intermedios que reflexionan la elaboración de políticas sin comprometerse a las posturas lineales y detallistas del modelo racional pero tampoco a las posiciones poco innovadoras del modelo incremental. Al final, en el apartado cuatro, se discute un modelo de elaboración de políticas públicas, subrayando la participación ciudadana como ingrediente toral en el proceso de diseño. Por último, se hacen unas reflexiones respecto a las anteriores partes.

1. El modelo racional

Sin duda, el modelo racional de políticas públicas es uno de los marcos teóricos más populares que ha sido revisado y estudiado por los interesados en el análisis de políticas públicas. Su objetivo es esencialmente encontrar una cura (solución) a una enfermedad (problema público). La palabra racional juega un papel importante. Se trata de individuos, analistas de políticas públicas, que actúan bajo ese principio, es decir proceden conforme a la razón, discurren y argumentan bajo ese principio. ¿En qué consiste ese modelo? En palabras de Quade y Boucher (cit. por Aguilar, 2003, pág. 46) los pasos generales del modelo racional son:

En primer lugar, hay que hacer una investigación sistemática para saber cuáles son los objetivos de los que toman las decisiones y cuáles son los criterios que emplean para decidir entre las opciones, examinar si son factibles, compararlas en términos de su eficacia y costo, sin dejar de tomar en consideración los tiempos y el riesgo. Finalmente se procede a diseñar las mejores opciones de acción o a elegir otros objetivos si los anteriores se demostraron deficientes (Quade y Boucher, 1968, pág. 11).

En sí, el método racional es el utilizado por la economía- en específico por la escuela de la elección pública-, por la teoría de sistemas e investigación de operaciones, por el análisis costo-beneficio, entre las principales. En términos económicos se trata de encontrar una función de bienestar social, maximizarla y sujetarse a una función de presupuesto. En términos de la investigación de operaciones, se busca sistemáticamente la definición de un problema, el desarrollo de un modelo racional- que incluye entre otros pasos, identificar las variables de decisión, los datos del problema, la función objetivo, las restricciones – y su solución a través de un proceso de maximización (de utilidades o beneficios) o minimización (de costos). Se presenta pues, un método de decisión donde existen hombres dotados con información perfecta, preferencias reveladas y capaces de desarrollar cálculos exhaustivos en un instante.

Hay metodologías, dentro de esta visión racional, que han sido desarrolladas específicamente para elaborar políticas públicas. Un clásico es la obra de Bardach (1998) quien propone una secuencia de ocho pasos en el análisis de políticas públicas: definir el problema, obtener información, construir alternativas, selección de criterios, proyección de resultados,

confrontación de costos, decisión y difusión¹. En este modelo, se parte del supuesto que existe un problema el cual merece ser resuelto por el Estado. Enseguida se obtiene información de este problema, en especial información cuantitativa que permita dimensionar o medir la contrariedad. Acto seguido se construyen alternativas u opciones de solución política; pero que tengan algún sustento teórico y serán seleccionadas en función de los criterios de decisión, en especial el de eficiencia y eficacia. El análisis costo- beneficio es vital en esta tarea. Al final, se toma una decisión racional, básicamente la que mitigue en mayor medida el problema social notoriamente definido y ordenado.

Otra de las propuestas del análisis de políticas públicas racional sin duda es el trabajo de Franco (2012). Su método lo divide en cinco etapas que van desde el análisis del problema, análisis de soluciones, análisis de factibilidad, recomendación y plan de acción de políticas públicas. Parte de un problema claramente cuantificado, definido y delimitado así como de las causas más graves que lo provocan. Acto seguido, se construyen soluciones; las fuentes de éstas fueren ser de distinta índole que van desde experiencias parecidas a la situación analizada hasta la propuestas de nuevas ideas. Posteriormente se aplica un análisis de factibilidad a estas alternativas de solución en función de seis criterios: presupuestal, socioeconómico, legal, político, ambiental y administrativo. De las anteriores partes se redacta un documento que contiene en forma de sugerencia las alternativas de solución más viables. Por último, se diseña un plan de acción que impactará en el problema público claramente estructurado y dimensionado.

Estas metodologías intentan mejorar los cursos de acción de políticas públicas. Pretenden disminuir las probabilidades de fracaso de las políticas públicas diseñadas para cierto fin. Buscan una cura “exacta” para la enfermedad social. Por lo regular, para sustentar sus acciones, incorporan métodos cuantitativos y teorías. La hechura de políticas públicas se convierte en un análisis de encontrar la mejor estrategia o solución ante un problema público claramente estructurado, en sus causas y efectos. Pero, en palabras de Aguilar (2003, pág. 45) “...no es una ciencia exacta de las decisiones de política ni una panacea para todo tipo de males y problemas públicas”. Hay problemas públicos que enfrentan los gobiernos que no son fáciles de estructurar, de armar ni entender. Son asuntos que incluso pueden tener

¹ Originalmente, esta etapa de difusión se llama “cuente su historia”.

varias definiciones y variables que difícilmente se puedan controlar. El modelo racional queda indefenso ante estos asuntos o problemas escabrosos, ásperos y difíciles de abordar.

2. El modelo incremental

Una de las críticas que recibió el modelo racional de políticas públicas fue la falta validez de sus supuestos. El primer supuesto que se critica es que al elaborar políticas públicas no cuenta con información completa ni perfecta; es decir no se pueden conocer todos los detalles y las opciones de solución posible ante un asunto o tema público enmarañado y con galimatías. Así, el analista de políticas públicas *racional* no cuenta con toda la información posible de las causas del problema público, ni mucho menos los datos financieros ni presupuestarios de las opciones de políticas. Es más, es muy difícil que dicho tecnócrata conozca los beneficios y costos que cada opción de política pública presenta.

En ese sentido, el modelo racional se convierte en un modelo ideal. Resume claramente cómo debería ser el proceso de elaboración de políticas públicas pero no da argumentos realistas de cómo se elaboran políticas públicas en contextos complejos y reales. Ante esas deficiencias, surge el incrementalismo.

El origen del Incrementalismo lo podemos encontrar en el famoso artículo “The science of muddling through”² de Lindblom (1959)³ quien tenía como principal argumento que las decisiones públicas no siguen las premisas del modelo racional-exhaustivo. Siguiendo a Lindblom (1959) con su propuesta del método incremental⁴, la elaboración de una política pública es simplemente la política anterior o parecida anterior sumado a un pequeño incremento o modificación en su contenido. Con ello, se evitan discusiones exhaustivas y *se fabrica* la política con *pequeños pasos* sin ningún cambio radical o sustancial.

² Una versión en español de dicho artículo se puede encontrar en Aguilar, L. (2003) La hechura de las políticas, Ed. Miguel Ángel Porrúa, México.

³ Aguilar (2003) y Martínez (1995) coinciden en que las ideas de Lindblom (1959) provenían de Herbert Simon (1955) quien aporta un concepto básico para el proceso de decisión: la racionalidad limitada, ningún hombre, por mucha experiencia y conocimiento que acumule, podrá ante un problema de decisión, contar con todas las opciones posibles de solución. Es más conveniente hablar de un hombre administrativo, que cuenta con una racionalidad limitada, un hombre que no busca la decisión óptima, porque está consciente que con sus medios no es posible evaluar todas las alternativas y determinar los costos-beneficios que traerán, sino se inclina por una solución *satisfactoria*.

⁴ El método incremental también se le conoce como el método de aproximaciones sucesivas y método de salir por las ramas.

Para problemas complejos el modelo racional es imposible porque “supone capacidades intelectuales y fuentes de información que los hombres simplemente no tienen, por lo que es absurdo emplearlo como enfoque para elaborar políticas cuando el tiempo y dinero que se puede asignar a un problema de política son limitados “(Lindblom, 1959, pág. 203). En efecto, si los encargados de elaborar políticas públicas, la primera dificultad a la que se enfrentarían sería las preferencias no reveladas. Por ejemplo, aunque la mayoría de congresistas opina que es necesaria una reforma hacendaria que permita depender en menor medida de los ingresos petroleros, hay desacuerdo en las acciones para lograr ese objetivo: algunos opinan que es necesario aumentar los impuestos a las bebidas alcohólicas y a los cigarrillos, otros opinan que habría que aumentar las tasas impositivas, algunos más dicen que es necesario una tasa única de impuestos, otros más opinan que es necesario combatir la evasión y la elusión; otros más apuntan a reducir el gasto público a través de la venta de empresas públicas, entre otras⁵. Como bien apunta Lindblom (1959, pág. 208), “los administradores no pueden evadir estos conflictos basándose en la preferencia de la mayoría, porque no hay preferencias reveladas en la mayor parte de los asuntos públicos [...] a menudo se ven obligados a tomar decisiones sobre políticas sin haber podido clarificar previamente los objetivos”.

Inicialmente, Lindblom (1959, pág. 206) menciona las características del modelo incremental las cuales son: 1) la elección de las metas valorativas y el análisis empírico de la acción necesaria para lograrlas están interrelacionadas, no son independiente; 2) el análisis de medios-fines con frecuencia es inadecuado o limitado; 3) la prueba de una “buena” política es normalmente el acuerdo de ésta, aunque no haya un acuerdo en los medios; 4) en el análisis de política no se presta atención a posibles consecuencias importantes ni a potenciales alternativas ni a valores afectados, y, 5) la comparación sucesiva reduce o elimina en gran medida la dependencia de la teoría. En otras palabras, el método incremental, si se utiliza en el análisis de políticas, restringe la comparación de las políticas vigentes con aquellas que difieren relativamente poco, lo que comprime el número de opciones a investigar y simplifica

⁵ Aún más, “el presupuesto mexicano presenta un volumen enorme de información. Una pregunta que se antoja apropiada es si todo este detalle por clasificación económica es necesario o útil. Aunque estos datos están organizados de forma adecuada, el volumen de información es tal que la mayoría de las personas encargadas de la toma de decisiones no están en posibilidades de abarcarla” (OCDE, 2009, pág. 61).

de manera drástica la naturaleza de la investigación de cada una de ellas. La política pública se hace y rehace sin concluir a través de un proceso de aproximaciones sucesivas a algunos objetivos deseados que también van cambiando en función de nuevas consideraciones. Se avanza sólo a través de pasos marginales, que si son exitosos, pueden ser seguidos rápidamente por otros. Una implicación adicional es el hecho de que no requiere una teoría consolidada y completa para el análisis de políticas. En suma, el método incremental refleja una manera de simplificar el proceso de decisión debido a los límites de información y habilidades cognitivas requeridas por el modelo racional.

Pero, más adelante Lindblom (1979) refina su método, clasificándolo en 1) análisis incremental simple, 2) incrementalismo desarticulado y 3) análisis estratégico⁶. Lo hace, en primera para aclarar más su propuesta y en segunda para dar respuestas a las críticas insaciables que recibe. Así mismo, subraya categóricamente que el incrementalismo “es y debe ser el método usual en la toma de decisiones en la política” (Lindblom, 1979, pág. 227). Por otra parte Lindblom (1979) revela su enfoque político subyacente. Éste es el pluralismo democrático, donde el poder está distribuido más o menos homogéneamente entre todos los actores y agentes en una sociedad.

En suma, las premisas del modelo incremental son que el tomador de decisiones tiene poco control del entorno, ubica la decisión en valores marginales y su estrategia es la reducción de la complejidad (Lindblom 1959). El medio de coordinación fundamental en la decisión de política pública es el ajuste mutuo en el que las decisiones políticas son divididas o dispersadas y los distintos grupos de interés -cabildean, ofrecen, reciben y negocian- se afectan mutuamente y llegan a compromisos.

⁶ El análisis incremental simple se refiere a la consideración de políticas alternativas que difieren sólo marginalmente de lo establecido; el incrementalismo desarticulado es el modelo expuesto anteriormente y; el análisis estratégico concebido como un “conjunto de estrategias calculadas o elegidas deliberadamente para poder simplificar los problemas complejos de políticas” (Lindblom, 1979, pág. 230). El análisis estratégico es una etapa intermedia entre el análisis incremental simple y la racionalidad absoluta. Existe una relación entre estos tres métodos incrementales, pues el análisis incremental simple es un caso del incrementalismo desarticulado y éste es una especie del análisis estratégico. Lindblom (1979) considera que el mejor modelo es el análisis incremental desarticulado, aunque el estratégico debe tenerse como una aspiración, un ideal al que puede y debe aproximarse el tomador de decisiones.

3. Modelos intermedios

Ante estas posturas extremas propuestas por el modelo racional e incremental, surgen lentes teóricos *grises* o intermedios que consideran la elaboración de políticas sin comprometerse a las posturas lineales y detallistas del modelo normativo pero tampoco a las posturas flexibles y poco innovadoras del modelo positivo.

Una de estas propuestas es la de Etzioni (1967) quien plantea que el análisis dependerá del contexto específico donde se desarrolla el problema. Así, variables como el tiempo, los recursos y el apoyo definirán que tan exhaustiva o incremental es la política pública. En ciertos contextos simples y rutinarios, el modelo racional tendrá mayor validez. Mientras que en contextos complejos, el modelo incremental puede tener mayor aplicación.

Otra propuesta intermedia entre esos dos extremos de análisis es la de Wildaysky (1979) quien en sus ideas muestra un desencanto por el modelo racional. Pone énfasis en el aprendizaje de los errores pasados y en el ajuste de las apasiones y deseos a la realidad. Él considera que hay muchos fracasos en las políticas públicas que son debidos precisamente a la forma o procedimiento de elaboración de éstas. Por lo que entonces, hay que cambiar esos patrones para obtener diferentes resultados. Sus ideas se resumen en que no hay que pensar en políticas nuevas sino en las muchas erróneas que se habrán de corregir; el mejor proceso de aprendizaje se da a partir de esos tropezones; en ese sentido es vital ser realistas y no soñadores, identificar problemas que puedan ser resueltos con los medios que se tiene y no problemas que tal vez su solución no es posible. En concreto, se trata de comparar, acoplar y mediar medios con objetivos. Así, la hechura de las políticas es un proceso muy innegable y obvio: se debe considerar primero el análisis y límites de los recursos y después la fijación de objetivos. Así, el análisis de políticas en un proceso que ayuda a aclarar metas realistas y encontrar un curso de acción que concuerde lo factible y lo deseable.

4. El modelo participativo

En este modelo, las políticas públicas son hechas a partir de “palabras” tanto de los ciudadanos como de los analistas. No se trata de hacer análisis exhaustivos en el diseño; se trata de dar argumentos y evidencias por parte de los participantes y actores que están detrás de las políticas públicas. Se trata de dar razones y explicaciones del proceso decisorio, de persuadir y convencer de la elección tomada para mitigar el problema público. Ante esta característica, el analista o elaborador de políticas debe convencer con sus argumentos. Pero no sólo ellos. También los ciudadanos y grupos afectados deben dar razones de sus posibles soluciones ante la problemática pública, al cabo ellos son los que conocen con mayor detalle el asunto. Es así como la hechura se convierte en un proceso de discusión y deliberación donde fluyen argumentos de los actores importantes. Supone que el papel de los actores es activo e informado. Y además, la participación ciudadana se convierte en un ingrediente fundamental en este proceso.

La participación ciudadana ha sido recurrente para explicar la calidad de la democracia. Pero en los últimos años, el involucramiento ciudadano ha sido utilizado para explicar otros asuntos tales como el éxito de las políticas públicas; “la participación directa de los ciudadanos en el diseño y la implementación tiende a ser vista y presentada como el modelo que debe seguir en las sociedades abiertas, plurales y democrática” (Canto, 2000, pág. 231). En esta relación, se argumenta que las probabilidades de éxito de las políticas públicas incrementan a medida en que se involucra a la ciudadanía en su elaboración a partir de mecanismos de participación⁷.

El pionero de este modelo es Majone (1978), quien al igual que Lindblom, cuestiona el modelo racional, pues considera que este modelo poco se parece a la realidad que enfrentan los gobiernos. Para explicar su propuesta, Majone (1978) utiliza la metáfora del artesano-analista. El artesano, al fabricar un producto, no lo hace a través de una producción en serie; cada producto que elabora es único y diferente a los demás; cada artesanía tiene colores, materiales, texturas y limitantes peculiares. De la misma forma, el analista de políticas no

⁷ Siempre es deseable la participación ciudadana en las políticas públicas. Pero como apunta el mismo Canto (2000), habrá políticas en las que no podrán tener cabida la participación ciudadana. Son políticas que por su propia naturaleza y normatividad el diseño es exclusivo del Estado.

utiliza una misma forma para enfrentar los problemas públicos, tal como propone el modelo racional a partir de sus pasos. Cada problemática es distinta; contiene combinaciones de datos, hechos e información muy diferentes así como distintas salvedades de recursos económicos, políticos y culturales. Luego entonces, el trabajo del artesano es muy similar al del analista de políticas públicas, el trabajo de ambos “no puede ser producido mecánicamente” (Majone, 1978, pág. 170).

Así, la política pública no sólo es decisión sino codecisión. Es el resultado complejo de un proceso de discusión y deliberación, de consenso y negociación entre gobernantes y gobernados. En ella deben estar integradas muchas preferencias de grupos políticos, ciudadanos y de afectados. Con esto, participación ciudadana y políticas públicas se convierten en un binomio. La primera ayuda a explicar a la segunda. Pero, ¿por qué es importante incorporar a los ciudadanos en el diseño de políticas públicas?

Majone (1989) afirma que la hechura de políticas públicas es un proceso de decisión, deliberativo, complejo, abierto y plural. Es un proceso de decisión porque al final del día se tiene que tomar una decisión a partir de un proceso deliberativo y abierto en el que una pluralidad de actores – analistas de política, ciudadanos, grupos de interés- aportará sus propios argumentos persuasivos a cada alternativa de decisión. En ese sentido, los ciudadanos juegan un papel importante como actores. Al involucrar los ciudadanos en la política pública, se consigue siguiendo a Roberts (2004) promover activamente el espíritu público de los ciudadanos y el carácter moral; educar a los ciudadanos sobre la democracia y los ideales democráticos; ofrecer un sentido de pertenencia a una comunidad; legitimar las decisiones públicas; proteger las libertades de los ciudadanos; y, dotar a los ciudadanos de una voz para desafiar la estructura del poder existente. De la misma forma, Bland y Rubin (1997) abogan por incrementar el papel de los ciudadanos en el momento en que se desarrollen los objetivos de la comunidad y se busquen sus opiniones sobre las decisiones políticas clave en el diseño de los cursos de acción pública.

King *et al* (1998) resaltan el valor de la participación ciudadana en el fomento de los valores ciudadanos, la mejora de la rendición de cuentas, la mejora de la confianza en el gobierno, el mantenimiento de la legitimidad, y el logro de mejores decisiones. En una línea parecida, Wang (2001) afirma que la participación conduce a la identificación de las necesidades

públicas y la creación de consenso sobre las metas de servicio y prioridades de rendimiento. Además, otros autores (Crosby *et al*, 1986; Simonsen *et al*, 1996) sostienen que la participación ciudadana esmeradamente diseñada puede mejorar la legitimidad de las decisiones del gobierno. La idea es que la participación pública mejora la comunicación entre el público y el gobierno, lo que permite que el gobierno entienda lo que el público quiere.

Para Seltzer y Mahmoudi (2014) el papel de los ciudadanos en la elaboración de políticas públicas es una piedra angular para la buena práctica de la planificación. La participación ciudadana suministra voz a los más afectados en los planes y las decisiones de planificación, y proporcionar un medio a las personas susceptibles de ser excluidos, intencionalmente o no, de hacer planes. En este tenor, Yang y Callahan (2007) consideran que los problemas más importantes que enfrenta el gobierno local requieren de formas más directas de participación de los ciudadanos, mientras que las decisiones más simples que rodean las funciones administrativas de rutina pueden requerir formas menos directas de participación, incluso, el modelo racional es más útil en estas decisiones más simples.

Pero además de la discusión y la argumentación entre los actores, Majone (1989) sugiere que lo anterior se debe complementar con análisis de factibilidad, no solo económico y social, sino político. Se trata pues de identificar políticas imposibles de llevar a cabo, no sólo por cuestiones presupuestales o económicas, que fácilmente se identifican en los análisis racionales, sino de alternativas sin viabilidad política o social. Al final del día se trata de elegir cursos de acción que no sean exagerados pero tampoco fáciles de realizar. La solución del problema público dependerá en gran medida del análisis de factibilidad que tiene como objetivo encontrar las limitantes y restricciones que hacen inoperable una política.

Reflexiones

A lo largo de este sucinto trabajo se han presentado cuatro modelos que tratan de resumir cómo es o debería ser el proceso de elaboración de políticas públicas. En un primer momento, se describió el modelo racional como un proceso-secuencia, con pasos o fases, que buscaban a partir de metodologías cuantitativas encontrar una solución a problemas claramente definidos. Posteriormente, el modelo incremental, o la ciencia de salir del paso, se presenta

como una estrategia conservadora de reducción de los conflictos que se plantean en la preparación de políticas públicas caracterizadas por cortos tiempos de decisión por lo que se deben conseguir acuerdos rápidos, y simplemente seguir la regla de “salir del paso”. No hay discusión, no hay debate, la información es amplia y compleja para los tomadores de decisiones. Y si hubiera discusión o debate, las preferencias, valores y objetivos no serían claros ni mucho menos habría acuerdos en ellos; el tiempo apremia y hay que tomar decisiones.

En tercer lugar se presenta una posición mixta que incluye recabar lo mejor de los dos primeros modelos. De la misma forma, se presenta otra visión, dentro de esos tonos grises, que considera fundamental tomar en cuenta no los problemas sino las muchas políticas defectuosas que hay que corregir; a la par que resalta el conocimiento y definición de las restricciones y limitantes tanto políticas como económicas antes de cualquier establecimiento de meta u objetivo; es decir, el análisis de política debe ubicarse en el terreno de lo posible y factible.

El cuarto enfoque recupera la participación ciudadana como componente principal de la hechura de políticas públicas. Pero no una participación unidireccional en el que el gobierno sólo pregunta y solicita información de opinión a los actores. Sino una participación bidireccional donde los actores también pueden influir en la decisión y evaluación de la política pública. Se trata de una posición donde los actores argumentan y defienden sus propuestas con palabras, evidencias y hechos. En suma se presenta una visión horizontal de la hechura de políticas públicas.

Quedan muchos modelos que en un futuro se desarrollarán. Pero es innegable que las aportaciones que hacen estos cuatro lentes, deben ser integrados en todo análisis y diseño de políticas públicas. Al final del día, diseñar políticas públicas tiene como último fin elevar la calidad de vida y bienestar de cualquier sociedad. El método o forma no deberá perder este principio.

Bibliografía

Aguilar, L. (2003). *La hechura de las políticas*, Ed. Miguel Ángel Porrúa, 3a edición México.

Bland, Robert L., e Irene S. Rubin (1997). *Budgeting: A Guide for Local Governments*. Washington, DC: International City/County Management Association.

Bardach, E. (1998). Los ocho pasos para el análisis de políticas públicas. CIDE-Miguel Ángel Porrúa, México.

Canto, R. (2000). Políticas Públicas. Más allá del pluralismo y la participación ciudadana. *Gestión y Política Pública*, IX(2) 231-256

Crosby, Ned, Janet M. Kelly, y Paul Schaefer (1986). Citizen Panels: A New Approach to Citizen Participation. *Public Administration Review*, 46 (2), 170 – 78

Etzioni, A. (1967). *La exploración combinada: un tercer enfoque de la toma de decisiones*, *Public Administration Review*, no. XXVII. Disponible en Aguilar, L. (2003) *La hechura de las políticas*, Ed. Miguel Ángel Porrúa, México, pp. 265-282.

Franco, J. (2012). *Diseño de políticas públicas*. México, D. F.: IEXE.

King, Cheryl Simrell, Kathryn M. Feltey, y Bridget O’Neill Susel (1998). The Question of Participation: Toward Authentic Public Participation in Public Administration. *Public Administration Review*, 58(4), 317–326.

Lindblom, C. (1959). *The Science of Muddling Through*, *Public Administration Review*, n.º 19(1). Disponible en Aguilar, L. (2003) *La hechura de las políticas*, Ed. Miguel Ángel Porrúa, México, 201-225.

----- (1979). *Still Muddling- not yet Through*, *Public Administration Review*, no. XXXIX. Disponible en Aguilar, L. (2003) *La hechura de las políticas*, Ed. Miguel Ángel Porrúa, México, 227-254.

Majone, G. (1978). *The Uses of Policy Analysis, The Future and the Past: Essays on Programs*, Russell Sage Foundation.

----- (1989). *Evidence, Argument and Persuasion in the Policy Process*, Yale University Press.

Martínez, H. (1995). *Orígenes y estado actual de la política pública como disciplina*, Documento de trabajo No. 38. División de Administración Pública, Centro de Investigación y Docencia Económicas, México.

OCDE (2009). *Estudio de la OCDE sobre el proceso presupuestario en México*, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico disponible en <http://www.oecd.org/mexico/48190152.pdf>

Quade, E. y Boucher, W. (1975). *Analysis for Public Decisions*, American Elsevier, N. York. (Traducido al español: *Análisis de formación de decisiones políticas*, Instituto de Estudios Fiscales, Madrid, 1989).

Roberts, N. (2004). Public Deliberation in an Age of Direct Citizen Participation. *American Review of Public Administration*, 34 (4), 315 – 353 .

Seltzer, Ethan y Mahmoudi, Dillon (2013). Citizen Participation, Open Innovation, and Crowdsourcing: Challenges and Opportunities for Planning. *Journal of Planning Literature*, 28(1), 3-18.

Simon, H. (1955) A Behavioral Model of Rational Choice, *Quarterly Journal of Economics*, no. 69(1), 99-118.

Simonsen , Bill , Nancy Johnston , y Russell Barnett (1996). Attempting Non-Incremental Budget Change in Oregon: An Exercise in Policy Sharing . *American Review of Public Administration*, 26 (2), 231–250 .

Wang, X. (2001). Assessing Public Participation in U.S. Cities. *Public Performance and Management Review* 24(4), 322–336.

Wildaysky, A. (1979) *Speaking Truth to Power*, Little Brown, Boston.

Yang, Kalfeng y Callahan, Kathe (2007). Citizen Involvement Efforts and Bureaucratic Responsiveness: Participatory Values, Stakeholder Pressures, and Administrative Practicality. *Public Administration Review*, 67, 249–264.