

## Capítulo 4

# El diseño de las alternativas de solución y de los instrumentos de intervención pública<sup>1</sup>

*Natalia Garay, Luis Fernando Agudelo  
y Daniela Roldán-Restrepo*

---

DOI: <https://doi.org/10.17230/9789587207743ch4>

La fase de diseño de alternativas de solución y selección de instrumentos de intervención es la bisagra entre la formulación y la implementación de las políticas públicas. Consiste en establecer las líneas de actuación y las herramientas para transformar el problema público tal como fue definido y estructurado, de tal manera que se puedan alcanzar los objetivos y las metas trazadas para la política pública. La importancia de esta fase radica en que es donde se toman las decisiones respecto a la forma en la que se estructurará la acción colectiva para acortar la distancia entre la situación inicial y la ideal mediante los instrumentos que lo hagan factible. Dado lo anterior, para algunos autores esta fase es el eje fundamental del diseño de las políticas públicas (Benson *et al.*, 2015). Un mal diseño en este punto puede comprometer el éxito y la orientación metodológica del seguimiento y la evaluación (Mintrom, 2011), llevar al despilfarro de los recursos públicos, empeorar los problemas a resolver o, incluso, ocasionar nuevos problemas.

En este sentido, en la fase de diseño de alternativas de solución y selección de instrumentos de intervención es donde más se debe tener presente que las políticas públicas tienen el poder de afectar el bienestar y la vida, y que pueden ser intrusivas, aunque también pueden resolver externalidades del mercado y recomponer los problemas individuales y de las familias. Por tanto, en lugar de dejar el proceso al azar, conviene ordenarlo de tal forma que el éxito sea probable, reconociendo que la racionalidad es limitada<sup>2</sup> y que escapa a las posibilidades humanas alcanzar

---

<sup>1</sup> Agradecemos a Carolina Aristizábal Saldarriaga, quien participó en la elaboración de un primer borrador de este capítulo.

<sup>2</sup> Los límites de tiempo, de recursos e información a los que se enfrentan las personas imponen a su vez limitaciones en la toma racional de decisiones, por lo cual encontrar soluciones óptimas no es posible (Simon, 1947).

una solución inmejorable o una combinación perfecta de instrumentos de intervención.

En este capítulo se exponen los criterios del MADPP para evaluar la calidad del diseño de las alternativas de solución y de los instrumentos de intervención pública. Para ello, en la primera sección del capítulo se detalla cada uno de los criterios: identificación, contrastación, evidencia y especificación. En la segunda sección se presentan los resultados de la aplicación del MADPP en la evaluación de las alternativas de solución y de la selección de los instrumentos de intervención en las políticas públicas de Medellín. Por último, se presentan las conclusiones.

## Identificación

El primer criterio de evaluación de esta fase del diseño de las políticas públicas es la apropiada identificación de las alternativas de solución y de los instrumentos de intervención pública. El propósito de la identificación es presentar las múltiples opciones, que existen para dar solución a un problema, tanto en lo que respecta al sentido que pueden tener las acciones como a los instrumentos que pueden emplearse para materializarlas.

En este sentido, conviene tener en cuenta que, si bien están intrínsecamente relacionadas, existen diferencias entre las alternativas de solución y los instrumentos de intervención pública. La analogía con la ruta o el camino es útil para ilustrarlo. Como en la vida cotidiana, para ir a un punto B a partir de un punto A, pueden tomarse caminos diferentes. Identificar alternativas de solución es sopesar rutas o cursos de acción (Ordóñez-Matamoros, 2013). Así mismo, una vez considerado un camino, para transportarse de un punto a otro pueden elegirse diferentes medios. Los instrumentos de intervención pública equivalen a esos medios<sup>3</sup> y se definen como un *artefacto* (Fontaine, 2015, p. 82) o un “método identificable a partir del cual es estructurada la acción colectiva para tramitar los problemas públicos” (Salamon, 2002, p. 11).<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Además, es importante diferenciarlos de los llamados “instrumentos de la planeación”, como los planes (Plan de Ordenamiento Territorial, Plan estratégico, etcétera), ya que estos suelen confundirse en países como Colombia, donde prima el lenguaje de la planeación del desarrollo y no el de las políticas públicas.

<sup>4</sup> Las traducciones de las citas de los textos en inglés son responsabilidad nuestra.

Para identificar las alternativas de solución, es necesario partir de la definición y estructuración del problema público. Se trata de definir el ámbito de la política a la luz de lo que se pretende modificar: las causas del problema, sus manifestaciones (efectos), o ambas. Afrontar las causas puede impactar sustancialmente el problema público tal como fue definido y traer como resultado una asignación más eficiente de los recursos, pero también requerir más tiempo y coordinación. En contraste, afrontar las manifestaciones puede ser más sencillo y menos costoso a corto plazo (económica y políticamente), pero no transformar de manera significativa el problema público a largo plazo. Por eso, las combinaciones pueden tener mayor efectividad (Moore, 1993).

Lo cierto es que es más frecuente encontrar políticas públicas cuyas alternativas de solución solo se orientan a atender los efectos. Esto puede deberse a la insuficiencia en la definición del problema público y su estructuración.<sup>5</sup> Identificar alternativas de solución orientadas a las causas del problema puede ser exigente, pero es indispensable si lo que se busca es una transformación profunda. Para ello, debería retomarse la teoría causal del problema para reconocer el tipo de fallo al que se asocia: del Estado, del mercado, de las redes o de la familia (Weimer y Vining, 2011). Esto permite orientar el curso de la acción hacia un número más limitado de opciones poco similares entre sí, lo cual puede ser deseable ya que, si el número de posibles alternativas y combinaciones entre alternativas de solución es virtualmente infinito, ¿para qué ofrecer alternativas de solución que sean muy similares? (Weimer & Vining, 1999, p. 282).

Como se observa en el gráfico 4.1 (ver página 95), reconocer el tipo de fallo al que se asocia el problema para identificar alternativas de solución también posibilita considerar vías de actuación en ámbitos diferentes al público-estatal; es decir, identificar si es necesario activar la respuesta del mercado, las redes o la familia e, incluso, si lo que se requiere es construir o fortalecer las relaciones entre estos ámbitos. Por ejemplo, ante un problema que se asocie a un fallo de la familia se pueden considerar alternativas de solución orientadas a estatalizar, mercantilizar o comunitarizar. Así mismo, ante un fallo de mercado, se puede tomar la decisión de impulsar un mayor

---

<sup>5</sup> Al respecto, véase el Capítulo 2: “La definición y estructuración del problema público”.

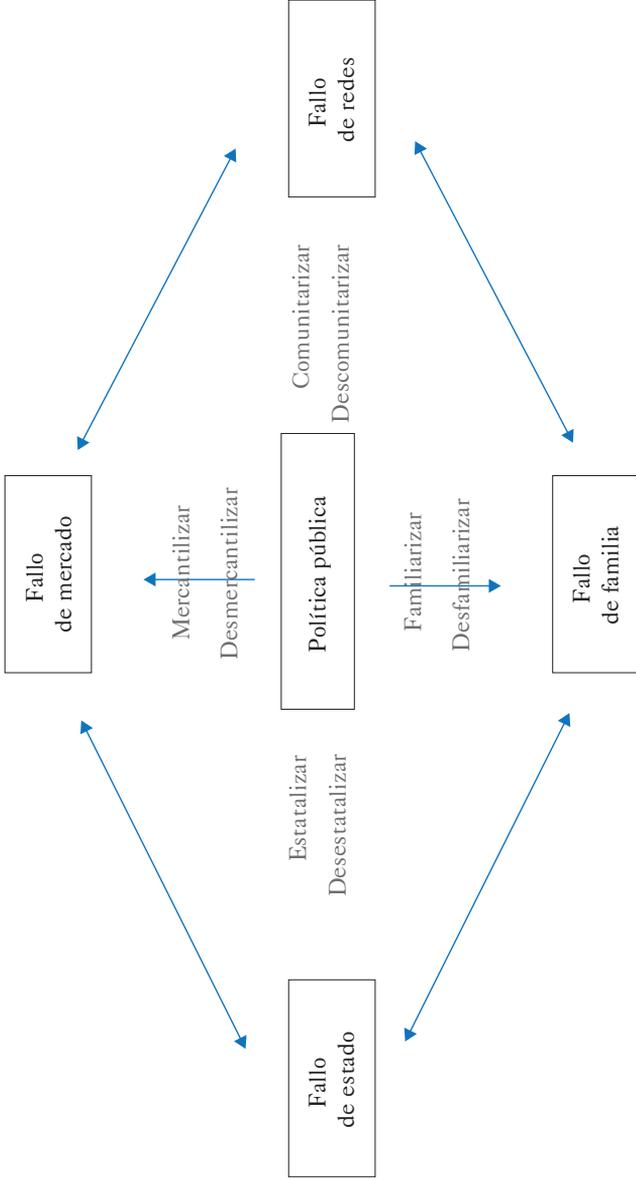
papel del Estado que permita corregir externalidades negativas, falta de competencia o abuso de un proveedor monopólico.

En un caso hipotético, frente a un problema de alto desempleo, segregación laboral e informalidad de las mujeres respecto a los hombres y frente al objetivo de aumentar el empleo formal para las mujeres en edad productiva, se identificó que la alternativa de solución podría proponerse en términos de falla de la familia, ya que la atribución explícita o implícita a las familias (y en particular, a las mujeres) de las obligaciones de cuidado limitan el tiempo de las mujeres para acceder a empleos remunerados. Entre las alternativas de solución se identificó la de estatizar el cuidado, y se formuló de la siguiente manera: *financiar con recursos públicos los cuidados de las personas dependientes*. Para llevarla a un mayor nivel de concreción, entre los posibles instrumentos de intervención pública se identificaron el *subsidio a la demanda de cuidados*, el *subsidio a la oferta de cuidados*, la *construcción de infraestructura pública para instituciones de cuidado* (jardines infantiles, geriátricos, etcétera) y la *contratación pública de profesionales para el cuidado*.

En un segundo caso hipotético, frente a un problema de bajo acceso a la educación superior de calidad por parte de personas jóvenes de menores ingresos, y frente al objetivo de fomentar el acceso y la excelencia en la educación superior, se identificó que la alternativa de solución podría proponerse en términos de falla del mercado. En este sentido, la alternativa de solución se formuló como orientada a la intervención estatal: *financiar con recursos públicos los estudios superiores de las personas jóvenes de menores ingresos*. Para llevarla a un mayor nivel de concreción, entre los posibles instrumentos de intervención pública se identificaron: *el subsidio a la demanda, el crédito público, el subsidio a la oferta, la construcción de nueva infraestructura y la contratación pública*.

Como se observa en los casos hipotéticos planteados, para contar con opciones que sean realmente operativas, la tarea de identificar alternativas de solución se completa llevando las opciones a un nivel de concreción más elevado. Es decir, identificando para ellas posibles instrumentos de intervención pública. Dado lo anterior, dependiendo del problema público que se busca resolver y del fallo (o los fallos) a los que este problema se asocie, puede ser conveniente actuar con combinaciones de instrumentos (*policy mixes*). Así, la caja de herramientas de quienes diseñan políticas públicas debería ser lo más nutrida posible para contar con el mayor

Gráfico 4.1 Posibles cursos de acción y lógica relacional para la solución de problemas públicos



Fuente: Adaptado de Ibarra y Gomiá (2011, p. 58).

número de opciones para elegir y adaptar la respuesta a la naturaleza multidimensional y multicausal de los problemas públicos. Consultar a la ciudadanía o a los actores clave puede ser útil para ampliar el abanico de opciones con las que se cuenta.

Es importante que la ciudadanía participe en la identificación de alternativas de solución e instrumentos. La participación de la ciudadanía y de actores clave de la sociedad dota de conocimiento comunitario a la política pública y permite considerar alternativas convergentes con el público que se pretende impactar, lo que hace que estas sean más coherentes con las condiciones de vida, las necesidades y las expectativas de la población. Además, dota de legitimidad social a los cursos de acción y a las herramientas escogidas para dar solución al problema público.

Para facilitar la identificación de diversas opciones de instrumentos de intervención pública se puede consultar alguno de los numerosos listados existentes en la literatura sobre el tema.<sup>6</sup> También se pueden construir listados nuevos más específicos o contextualizados, basados en el análisis de los métodos empleados por el gobierno o la entidad pública que lidera la política pública en su diseño.<sup>7</sup> En la tabla 4.1 se presenta una recopilación de los instrumentos de intervención pública más empleados en el mundo.

Tabla 4.1 Listado de instrumentos de intervención pública

Gobierno directo	Exenciones	Transferencias en dinero
Contratación pública	Subsidios	Transferencias en especie
Información pública	Préstamos directos	Licencias/permisos
Capacitación	Préstamos con garantía	Impuestos
Regulación económica	Váuchers (cupones)	Normas
Regulación social	Bonos	Alianzas

Fuente: Elaboración propia a partir de Howlett (2019), Linder y Peters (1989), Salamon (2002), Schneider e Ingram (1990).

<sup>6</sup> La primera vez que uno de estos listados fue publicado y considerado en el diseño de una política pública en Colombia fue en la política pública de juventud de Medellín (Leyva y Tabares-Cifuentes, 2015).

<sup>7</sup> Al respecto, puede verse el análisis de los instrumentos de la política pública para la igualdad de género de las mujeres urbanas y rurales del municipio de Medellín, en el que se identificaron los instrumentos más empleados por el gobierno frente a los asuntos de género en la ciudad (Leyva y Roldán-Restrepo, 2018).

La utilidad de los listados radica en que estimulan la creatividad de quienes diseñan las políticas públicas al dar ideas ante preguntas como ¿qué podría hacer el gobierno frente a este problema? (Bardach, 2012, p. 141). Sin embargo, es importante resaltar que, tal “como pasa con la caja de herramientas de un carpintero, [...] no todo sirve con todo” (Fontaine, 2015, p. 82). Por lo cual es preciso imaginar la forma en la que los instrumentos podrían combinarse para lograr un mejor resultado, así como tener presentes las competencias de las entidades públicas involucradas con la política pública. Por ejemplo, en un Estado unitario como Colombia, solo el nivel central puede crear cierto tipo de impuestos.

Una forma útil para que quienes diseñan políticas adviertan si es necesario considerar más instrumentos o si existe algún sesgo indeseable en los que se identificaron consiste en analizar sus características y construir tipologías de acuerdo con ellas. También puede recurrirse a las múltiples tipologías que existen en la literatura especializada sobre el tema (véase Franco & Roldán, 2019). Una de las más sencillas es la propuesta por Vedung (1998), quien clasifica los instrumentos en tres tipos: (a) *zanahoria*, para agrupar aquellos que buscan dar incentivos a las personas para que modifiquen su comportamiento; (b) *garrote*, para reunir los que implican una regulación o sanción (económica, social o penal); y (c) *sermón*, para englobar los relacionados con la información, los argumentos y las invocaciones morales, entre otros.

En este sentido, una vez identificados los instrumentos para la concreción de alternativas de solución, podría examinarse su relación con estos tipos. Por ejemplo, podría notarse que frente a cierto problema solo se identificaron instrumentos tipo sermón, lo que haría necesario pensar en reforzar la alternativa de solución por medio de instrumentos tipo garrote o considerar que sería útil llamar la atención de ciertos actores con poder o influencia a partir de incentivos o instrumentos tipo zanahoria. Otras tipologías podrían iluminar otros aspectos para la identificación.<sup>8</sup> Por ejemplo, con la tipología de Hood (1983), conocida como modelo

---

<sup>8</sup> Franco y Roldán (2019, p. 108) hacen un compendio de varios teóricos que han tipificado los instrumentos de intervención pública: Dahl y Lindblom (1953), Doern y Phidd (1992), Hood (1983), McDonnell y Elmore (1987), Schneider e Ingram (1990), Vedung (1998), Weimer y Vining (2017) y, más recientemente, Howlett *et al.* (2006), Howlett y Mukherjee (2017), Lascoumes y Le Galès (2007, 2016), Pal (2014), Salamon (2002), Velasco (2007) y Sunstein (2014), entre otros.

NATO,<sup>9</sup> se podría identificar la sobrecarga hacia el uso de ciertos recursos del Estado o, con la tipología de Schneider e Ingram (1990), supuestos implícitos sobre el comportamiento de las personas.

Consideraciones para la identificación de alternativas:

- Formular y combinar alternativas puede revelar aspectos del problema no identificados antes, proporcionando información adicional que podría dar lugar a un posible replanteamiento del problema público.
- Las alternativas que pueden parecer poco convencionales no deben pasarse por alto. Es necesario evaluar su conexión con el problema público y si su implementación puede ser útil en términos de causalidad.
- Lo que pudo ser inaceptable en el pasado puede ser más aceptable hoy: la percepción de tolerancia a alternativas “extremas” puede no solo brindar mayores datos para la toma de decisiones, sino desencadenar modificaciones en las políticas básicas ya implementadas.
- Los valores y las suposiciones de quienes diseñan las políticas públicas cambian con el tiempo; por lo tanto, las opciones que se catalogaron como inaceptables en algún momento de la historia no se pueden descartar sin un análisis riguroso.

Fuente: Adaptado a partir de Clark *et al.* (2016).

Aun cuando no todas las alternativas de solución y sus instrumentos sean elegidos para la política pública, es necesario dejar evidencia de aquellas que fueron parte de las opciones. Esto, para tener un panorama más amplio del marco decisorio de los funcionarios y tomadores de decisión involucrados, y para rastrear si hubo participación de la ciudadanía o si se tuvieron en cuenta sus demandas.

A continuación, la rúbrica 4.1 presenta los criterios que es necesario tener en cuenta en el diseño de las alternativas de solución orientadas a modificar las causas del problema público.

---

<sup>9</sup> Por sus siglas en inglés: Nodality, Authority, Treasure, Organization.

#### Rúbrica 4.1 Criterio de la identificación en las alternativas de solución

Criterio	Óptimo (4.0)	Considerable (3.0 / 3.9)	Básico (2.0 / 2.9)	Insuficiente (1.0 / 1.9)
Identificación	Se presentan las alternativas de solución consideradas y se orientan a modificar las condiciones causales del problema público.	Se presentan las alternativas de solución consideradas, pero no es explícita la orientación a modificar las condiciones causales del problema público.	Se presentan solo las alternativas de solución es-cogidas y no es explícita la orientación a modificar las condiciones causales del problema público.	No se presentan alternativas de solución.

Fuente: Modelo aplicado para el análisis y diseño de políticas públicas (MADPP).

### Contrastación

La contrastación es el segundo criterio de evaluación en el diseño de alternativas de solución e instrumentos de intervención. La importancia de este criterio radica en que “cualquier problema en particular puede tener múltiples soluciones potenciales, cada una con diferentes costos y beneficios” (Benson *et al.*, 2015, p. 8). Hacer transparente el proceso mediante el cual se seleccionan unas alternativas y no otras es también relevante para evitar algunos de los sesgos que se presentan al momento de seleccionar las alternativas de solución para atender el problema público, pues se ha identificado que el sistema de valores de los participantes en el diseño de la política pública funciona no solo como filtro para leer el problema público –y, en consecuencia, para proponer alternativas de solución–, sino también para justificar en sí misma la selección de unas alternativas sobre otras (Mintrom, 2011; Peters, 2018).

En otras palabras, al contrastar las posibles alternativas de solución y sus instrumentos, es necesario reconocer que no solo está en juego la forma más eficiente de resolver un problema público, sino también la influencia que tiene esa decisión sobre los intereses de los actores involucrados (Salamon, 2002). Por esto, en el marco del análisis de políticas

públicas, la viabilidad política se ha sumado a los criterios empleados tradicionalmente para la evaluación de las alternativas de solución y sus instrumentos, como lo son, por ejemplo, la factibilidad técnica, el costo económico, la viabilidad administrativa, la eficiencia y la efectividad (Kraft & Furlong, 2012; Ordóñez-Matamoros, 2013; Weimer & Vining, 2011; Wu *et al.*, 2012).

En el caso de las relaciones entre Estado, gobierno y sociedad en América Latina, esto es de especial pertinencia ya que la política suele tener un nivel de involucramiento relevante a la hora de hacer factible la utilización de un instrumento sobre otro en la solución de los problemas públicos, incluso con independencia de un análisis riguroso de las condiciones técnicas. Así mismo, las asimetrías de poder entre grupos sociales, junto con la desprotección social y económica en la que muchas personas se encuentran, hacen necesario evaluar los efectos que las alternativas y los instrumentos podrían tener en la reproducción o la eliminación de desigualdades injustas.<sup>10</sup> Por esta razón, siempre debe incluirse un criterio de equidad a la hora de evaluar alternativas de solución, por lo cual no debe ser nunca la eficiencia el único criterio de evaluación pública.

En la tabla 4.2 se presenta un ejemplo de metodología para la contrastación, haciendo uso de algunos de los criterios señalados: equidad, factibilidad técnica, costo económico, viabilidad política y efectividad. Para su diligenciamiento, puede asignarse una escala de 1 a 5 para cada criterio, siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta. Al final, los instrumentos con las calificaciones más altas (“Total A”) podrían seleccionarse como los mejores, bajo el argumento de que no reproducen desigualdades injustas entre grupos sociales (equidad); se cuenta con los recursos técnicos y el saber hacer necesario para su implementación (factibilidad técnica); se cuenta con los recursos o es posible su financiación (costo económico); son aceptables por parte de los grupos de interés (viabilidad política), y podrían realmente modificar la causa del problema público (efectividad).

---

<sup>10</sup> “[D]iferencias evitables, injustas o remediables entre grupos de personas debido a sus circunstancias sociales, económicas, demográficas o geográficas” (OPS, s. f., párr. 1).

Tabla 4.2 Ejemplo de contrastación de instrumentos para una alternativa de solución

Criterios	Instrumento 1	Instrumento 2	Instrumento 3	Total (B)
Equidad				
Factibilidad técnica				
Costo económico				
Viabilidad política				
Efectividad				
Total (A)				

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la causalidad del problema público o el objetivo de la política pública, podría establecerse un peso diferente para cada criterio. Por ejemplo, si la política pública se orienta al cierre de brechas entre grupos sociales, el criterio de la equidad debería ser uno de los más relevantes para tener en cuenta. Además, una vez completada la contrastación, serían visibles los criterios con más bajas calificaciones generales (“Total B”), lo cual permitiría evaluar si es necesario pensar en otros instrumentos.

Por supuesto, los criterios seleccionados en la tabla 4.2 no son los únicos que pueden orientar la selección de alternativas de solución e instrumentos. Las preguntas o criterios que propone Walker (1988) podrían ser útiles a manera de lista de verificación, tanto en el proceso de contrastación de alternativas cuanto en la elección de estas (tabla 4.3).

Tabla 4.3 Preguntas útiles para elegir alternativas de solución

- *Costo*: ¿Hay suficientes recursos para financiar la alternativa y esta será efectiva en términos de costos?
- *Estabilidad*: ¿Se mantendrán los objetivos a pesar de los obstáculos que se puedan presentar?
- *Confianza*: ¿Qué tan probable es que opere en cualquier momento?
- *Involuntabilidad*: ¿Continuará funcionando si una de sus partes falla?
- *Flexibilidad*: ¿Puede servir para más de un propósito?
- *Riesgo*: ¿Tiene alta probabilidad de fracasar?
- *Comunicación*: ¿Es fácil de comunicar a los que no se involucran con el ejercicio de formulación y análisis?

- *Validez*: ¿Tiene validez para enfrentar el problema público identificado?
- *Sencillez*: ¿Es fácil de implementar?
- *Compatibilidad*: ¿Concuerda con las normas y procedimientos existentes?
- *Reversibilidad*: ¿Qué tan difícil es volver a las condiciones anteriores si la opción falla?
- *Robustez*: ¿Hasta qué punto puede tener éxito en entornos futuros?

Fuente: Walker (1988), citado en Clark *et al.* (2016, pp. 217-218). Traducción nuestra.

Es importante anotar que en la metodología MADPP el diseño de una política pública debe ser lo suficientemente clara en el método de priorización de alternativas, posicionando con rigor los criterios que fueron utilizados, y con los suficientes argumentos técnicos que llevaron al descarte o a la elección. Por lo anterior, se debe asegurar que una política no solo tenga una lista amplia de alternativas, sino que presente en un documento específico la manera en la que se evaluaron a partir de criterios claros.

En la rúbrica 4.2 se presentan los criterios para evaluar el nivel en el que las políticas públicas incorporan la contrastación de alternativas e instrumentos de intervención en su diseño.

#### Rúbrica 4.2 Criterio de la contrastación en las alternativas de solución

Criterio	Óptimo (4.0)	Considerable (3.0 / 3.9)	Básico (2.0 / 2.9)	Insuficiente (1.0 / 1.9)
Contrastación	Se expone con claridad la lógica de priorización de las alternativas de solución y en coherencia con las relaciones causales del problema.	Se expone con claridad la lógica de priorización de las alternativas de solución desde los criterios empleados, pero sin coherencia con las relaciones causales del problema.	Se expone de manera ambigua la lógica de priorización de las alternativas de solución desde los criterios empleados.	No se expone la lógica de priorización de las alternativas de solución desde los criterios empleados.

Fuente: Modelo aplicado para el análisis y diseño de políticas públicas (MADPP).

## Evidencia

El tercer criterio para evaluar el diseño de los instrumentos está relacionado con el uso de información y conocimiento en el proceso de selección de instrumentos. Solo cuando se tiene información suficiente es posible realizar un ejercicio de contrastación y, en general, considerar mejores alternativas de solución e instrumentos. Por consiguiente, es fundamental construir evidencia de calidad mediante la consulta de diversas fuentes y tipos de información (cualitativa y cuantitativa) o del desarrollo de investigaciones específicas. Esto significa que la calificación de los instrumentos frente a uno u otro criterio debe estar sustentada en estadísticas, en investigaciones actualizadas (de fuentes confiables o evaluadas), en la opinión de personas expertas con trayectoria reconocida frente al tema, etcétera.

Por ejemplo, entre las alternativas de solución para una política pública hipotética que tiene entre sus objetivos reducir la morbimortalidad por consumo de productos no saludables (falla del mercado / externalidad negativa), se propuso prevenir el abuso de alcohol. Entre otros, se consideraron dos instrumentos: el impuesto a las bebidas con grado nocivo de alcohol y el control a la publicidad. Para determinar el comportamiento de estos instrumentos frente a los diversos criterios, se consultaron varias fuentes secundarias de información. Entre estas, se identificó una investigación<sup>11</sup> basada en la metodología de la Organización Mundial de la Salud (OMS), denominada OMS-CHOICE.<sup>12</sup> En ella, se concluyó que el impuesto era muy efectivo, ya que por sí solo alcanzaba a disminuir 150 000 años vividos con discapacidad (AVD) al año; en contraste, el control a la publicidad y otros instrumentos no lograban reducir los AVD a más de 50 000 al año. Esta información se complementó con consultas a personas expertas en el tema, lo que permitió dar una calificación de 5 (la más alta) al impuesto; y una calificación de 2 (baja) a la regulación de la publicidad frente al criterio de efectividad.

<sup>11</sup> Estudio de costo-efectividad de intervenciones para prevenir el abuso de alcohol en México (Medina-Mora *et al.*, 2010).

<sup>12</sup> WHO-CHOICE: World Health Organization Choosing Interventions that are Cost-Effective.

La búsqueda de evidencia que sustente la selección de una alternativa de solución sobre otra contribuye, en última instancia, a cualificar las decisiones para la política pública. Esto, debido a que posibilita una aproximación a los resultados esperados con el objetivo de modificar las condiciones causales del problema público y, en adición, brinda claridad sobre los recursos necesarios para su implementación. Lo anterior permite disminuir la incertidumbre de quienes toman decisiones públicas frente al abanico de posibilidades que constituye el diseño de políticas públicas, en especial cuando se tienen en cuenta alternativas foráneas a problemáticas similares o medidas adoptadas con antelación que pudieron tener algún tipo de efectos no deseados o externalidades negativas.

El uso de evidencia en la elección de alternativas brinda un marco de transparencia en escenarios políticos condicionados por intereses, voluntades e ideologías. De ahí que, la investigación aplicada que permita no solo tener el dato de los registros oficiales de la administración pública, sino construirlo por personas dedicadas a la investigación, darán mayor precisión a las soluciones con las que se intentan resolver problemas sociales, típicos de las políticas públicas (Bracho, 2010).

A continuación se presenta la rúbrica con la que se evalúa el uso de evidencia para escoger las alternativas de solución. En general, esta mide la calidad de la información utilizada, además del uso técnico y riguroso que se hace de ella para conectar las alternativas de solución con el problema público.

### Rúbrica 4.3 Criterio del uso de evidencia en las alternativas de solución

Criterio	Óptimo (4.0)	Considerable (3.0 / 3.9)	Básico (2.0 / 2.9)	Insuficiente (1.0 / 1.9)
Uso de evidencia	Las alternativas de solución se escogieron sobre la base de estadísticas actualizadas, documentos e informantes calificados que produjeron evidencia de la relación causal de los problemas públicos.	Las alternativas de solución se escogieron con el uso de estadísticas actualizadas y documentos e informantes de contextos diferentes al de la aplicación de la política pública.	Las alternativas de solución se escogieron con el uso de estadísticas desactualizadas y documentos e informantes de contextos diferentes al de la aplicación de la política pública.	Las alternativas de solución se escogieron sin el uso de estadísticas, documentos e informantes calificados con evidencias de la relación causal de los problemas públicos, y solo se tuvo en cuenta la percepción de la secretaría y del equipo técnico.

Fuente: Modelo aplicado para el análisis y diseño de políticas públicas (MADPP).

## Especificidad

Por último, el cuarto criterio para evaluar el diseño de las alternativas de solución y de los instrumentos de la política está relacionado con la especificidad, visible en que las decisiones sobre los instrumentos queden registradas en los documentos finales de la política. Así, después de (a) identificar las alternativas posibles y sus instrumentos, (b) establecer criterios para contrastarlas y (c) basarse en evidencia de calidad para conocer el comportamiento de los instrumentos frente a esos criterios, lo que se evalúa con este criterio es qué tan explícitas son las alternativas de solución y los instrumentos de la política. La importancia de ello radica en que es la base para la implementación de la política pública.

Por tal razón, los instrumentos seleccionados deben ser expuestos de manera explícita y detallada, para que quien lleve a cabo la implementación tenga claridad sobre la forma en la que se le dará solución al problema público tal como fue definido y estructurado, y de acuerdo con los objetivos y las metas trazadas como deseables. En otras palabras,

las políticas públicas deben detallar de manera específica cuáles son sus alternativas de solución e instrumentos de intervención, así como el porqué de su elección. Incluso, sería deseable que para cada instrumento especificado se explicitara la forma en la que se espera que funcione o el sistema de colaboraciones necesario para que su aplicación sea posible. Por ejemplo, si se trata de un subsidio, este puede entregarse en especie o en dinero; transferirse a una cuenta de banco o entregarse en un punto autorizado; e implicar la creación de oficinas y puestos de trabajo para su entrega, o la conformación de alianzas con oficinas que cuenten con los profesionales y la experiencia requerida, etcétera.

Si la información que llega a los equipos implementadores de la política pública es clara y confiable, estos no tendrán que preocuparse por el análisis y el diseño de los instrumentos. Es decir, podrán concentrar sus esfuerzos en establecer el ensamble y las relaciones de cooperación necesarias para garantizar la implementación de la política.

A continuación se presenta la rúbrica correspondiente a la especificidad, que evalúa si la política pública es clara en relación con los instrumentos que utilizará al interior de la alternativa de solución definida con base en los criterios establecidos previamente en el proceso de diseño.

#### Rúbrica 4.4 Criterio de la especificidad en las alternativas de solución

Criterio	Óptimo (4.0)	Considerable (3.0 / 3.9)	Básico (2.0 / 2.9)	Insuficiente (1.0 / 1.9)
Especificidad	Especifica claramente los instrumentos de intervención a utilizar que fueron elegidos.	Especifica claramente algunos de los instrumentos de intervención a utilizar que fueron elegidos.	Menciona circunstancial y vagamente algunos de los instrumentos de intervención a utilizar que fueron elegidos.	No hace ninguna mención sobre los instrumentos de intervención a utilizar.

Fuente: Modelo aplicado para el análisis y diseño de políticas públicas (MADPP).

## Diagnóstico de la selección de las alternativas de solución en las políticas públicas de Medellín

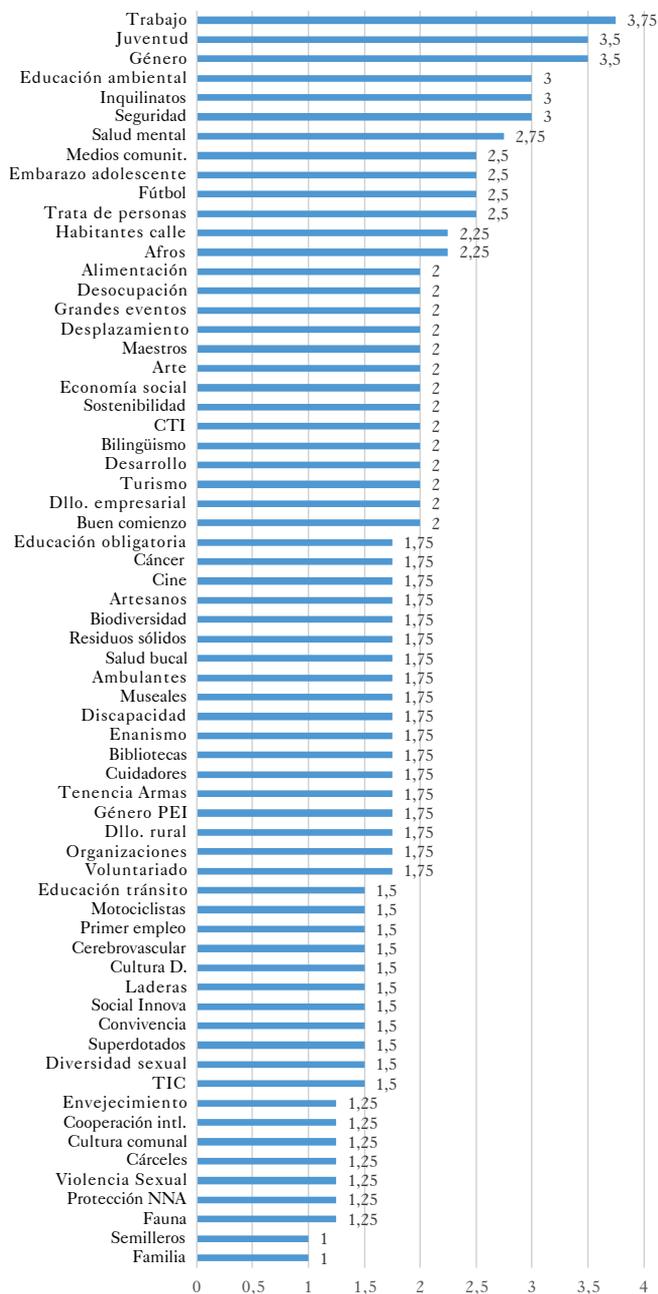
En esta sección se presentan los resultados de la aplicación del MADPP en la fase de alternativas de solución e instrumentos de las políticas públicas formuladas en la ciudad de Medellín durante los años 2002-2018. Para esta fase, la calificación promedio de las 65 políticas públicas es de 1.9, con una desviación estándar de 0.57. Esto muestra una calificación baja (insuficiente). A ello se le suma que 38 políticas obtuvieron una calificación por debajo del promedio, mientras que solo 27 de ellas obtuvieron una calificación por encima del promedio.

Como se puede observar en el gráfico 4.2 (ver página siguiente), la política pública de trabajo decente (Acuerdo 64 de 2013) obtuvo la mejor calificación en esta fase, con un puntaje promedio de 3.75, es decir, considerable. Las que le siguen en puntuación y la acompañan en dicho nivel son la política para la igualdad de género (Acuerdo 102 de 2018) y la de juventud (Acuerdo 102 de 2018), con 3.5. Por otro lado, las políticas que obtuvieron la calificación más baja fueron la de familia (Acuerdo 22 de 2017) y la de semilleros infantiles (Acuerdo 77 de 2013) con un puntaje de 1.0, ubicándose en el nivel insuficiente.

El alto puntaje obtenido por la política de trabajo decente (Acuerdo 64 de 2013) se debe a que sus alternativas de solución se complementaron y detallaron en el plan local de empleo, pero los tiempos entre el momento de adopción del acuerdo de política pública, la emisión del decreto reglamentario y la emisión del plan de empleo local fue de cinco años. Por otra parte, el alto puntaje obtenido por la política de juventud (Acuerdo 19 de 2014), pero, sobre todo, por la política de igualdad de género (Acuerdo 102 de 2018), se debe a la presentación de las alternativas de solución y los instrumentos en el análisis general del plan de acción que se presentó en el Concejo de Medellín y a su vinculación con los objetivos y las metas de la política pública (Álvarez *et al.*, 2018).

En contraste, los puntajes más bajos, obtenidos por la política de familia (Acuerdo 22 de 2017) y la de semilleros, se deben a la falta de alternativas de solución e instrumentos asociados. En la primera se presenta el Comité Municipal para la Familia sin detallar otras alternativas de solución para la política pública ni mencionar las que fueron consideradas

Gráfico 4.2 Promedio fase de alternativas de solución por política pública

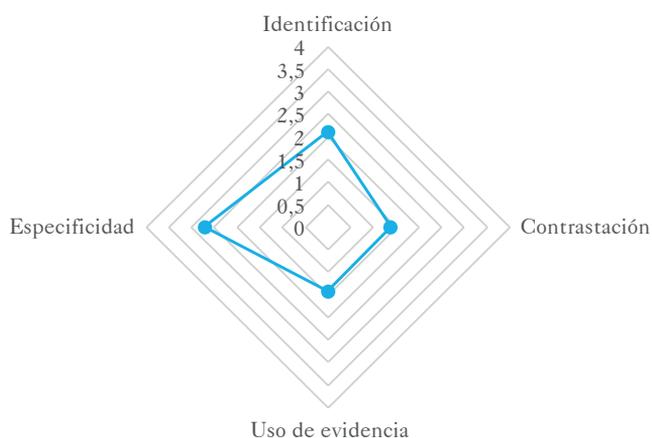


Fuente: Elaboración propia.

dentro de la fase de formulación. En el marco de la información estudiada, tampoco se encuentran elementos que precisen el criterio de priorización de alternativas e instrumentos, ni el uso de evidencia para justificar la selección. Finalmente, en el caso de la política de semilleros (Acuerdo 77 de 2013), no se identificaron alternativas de solución.

Por otra parte, el gráfico 4.3 muestra el puntaje promedio obtenido por las 65 políticas analizadas para cada uno de los criterios que componen el diseño de la fase de alternativas de solución e instrumentos: identificación, contrastación, uso de la evidencia y especificidad. En el gráfico es posible observar que ninguna de las calificaciones es superior a 3.0, de modo que ninguno de los promedios alcanza el nivel óptimo en los cuatro criterios y el nivel considerable se logra de manera muy ajustada.

Gráfico 4.3 Promedio fase de alternativas de solución por criterios



Fuente: Elaboración propia.

El primer criterio obtuvo una calificación promedio de 2.1. Esto significa que la mayoría de las políticas evaluadas se encuentra en un nivel básico en lo que respecta a la identificación, ya que no se presentan todas las alternativas consideradas sino solo las escogidas, y en ellas no es explícita la orientación a modificar las condiciones causales del problema público.

Las políticas que obtuvieron una calificación inferior al promedio se caracterizan por no contar con información, no presentar ninguna alternativa de solución o formular propuestas tan generales que no es posible

considerarlas como alternativas de solución, es decir, como cursos de acción. Por ejemplo, en la política de prevención del embarazo infantil y adolescente, una de las ocho que obtuvieron calificación de 1.0 en este criterio, se establece como solución “realizar programas de promoción, prevención y atención de índole psicosocial, médica y jurídica en el campo de salud sexual y reproductiva para la población objeto, priorizando las poblaciones vulnerables como son las personas en situación de discapacidad cognitiva, sensorial y mental” (Acuerdo 23 de 2011, p. 9), pero no se identifica qué tipos de programas serían, cómo se materializarían o cómo se relacionan con las causas del problema público definido en la política.

En cuanto a las políticas que obtuvieron una calificación igual o superior a 3.0 (cinco de ellas), su característica es que presentan las alternativas de solución consideradas. A estas se les suman otras cuatro políticas en las que queda clara la orientación a modificar las condiciones causales del problema público. Estos últimos son los casos de las políticas que obtuvieron una calificación óptima una vez aplicada la rúbrica: trata de personas, igualdad de género, habitantes de calle, y la de trabajo decente.

Como ejemplo, en el plan de acción de la política de prevención y atención a las víctimas del delito de trata de personas se propone, como una de las alternativas de solución: “Realizar un diplomado para la prevención de la trata de personas y la Explotación Sexual Comercial de Niñas, Niños y Adolescentes (ESCENNA) en contextos de viajes y turismo” (Alcaldía de Medellín y UNODC, 2015, p. 16), dirigido a los prestadores de servicios turísticos. La alternativa se plantea para disminuir el número de personas víctimas de trata en la ciudad, problema que se presenta como asociado al desconocimiento sobre el tema.

El criterio de contrastación obtuvo la calificación promedio más baja (1.4) situándose en el nivel insuficiente. Esto, debido a que en la mayoría de las políticas públicas evaluadas no se expone la lógica de priorización de las alternativas de solución desde los criterios empleados. Sin embargo, nueve políticas obtuvieron una calificación igual o superior a 3.0. Esto obedece a que sus alternativas de solución exponen con claridad su lógica de priorización, y en algunos casos (tres políticas) esta se presenta en coherencia con las relaciones causales del problema. Las tres políticas que alcanzaron el nivel óptimo son: fútbol, juventud y trabajo decente.

Con todo, es de anotar que ninguna de las políticas presenta de forma explícita el uso o la consideración de criterios de selección como equidad,

factibilidad técnica, costo económico, viabilidad política o efectividad. Sin duda, uno de los grandes retos del diseño de las políticas públicas en Medellín es mejorar la selección y priorización de los instrumentos.

Junto con la contrastación, el criterio de uso de la evidencia obtuvo la calificación promedio más baja (1.4). Solo seis políticas obtuvieron calificaciones por encima de 3.0, y cuatro de ellas se ubicaron en el nivel óptimo, a saber: inquilinatos, seguridad, trabajo decente y población afrodescendiente. A manera de ejemplo, en esta última (Acuerdo 56 de 2015), se encontró en el documento “Anexo del proceso de construcción de política pública” la caracterización y el diagnóstico de las alternativas de solución basados en fuentes primarias y secundarias. En particular, se encuentra en el segundo apartado de este documento la identificación de alternativas a partir de una serie de talleres, diálogos y encuentros con la población. Todo lo anterior sirve para afirmar que en la mayoría de los casos las alternativas de solución se escogieron sin el uso de estadísticas, documentos e informantes calificados que produjeran evidencia de la relación causal de los problemas públicos, y solo se tuvo en cuenta la percepción de la secretaría y del equipo técnico.

El criterio de especificidad obtuvo la calificación promedio más alta (2.7) de entre todos los criterios que conforman la rúbrica para la evaluación de la fase de diseño de alternativas de solución e instrumentos de intervención pública de las políticas. Esto significa que en el marco de la información analizada se encontraron de manera explícita los instrumentos de intervención de gran parte de las políticas evaluadas, y que, más que frente a ningún otro criterio, hubo políticas calificadas en el nivel óptimo. En efecto, quince del total de políticas evaluadas alcanzaron una calificación de 4.0. Estas fueron: museales, cáncer, economía social, turismo, desarrollo, buen comienzo, maestros, arte, alimentaria, bilingüismo, desplazamiento, desocupación, educación ambiental, género, y juventud. Como ejemplo de especificidad en los instrumentos, la política de arte hace explícita la transferencia en dinero o en especie, la comunicación pública y la formación.

Otro ejemplo óptimo para el criterio de especificidad es la política de desarrollo económico (Acuerdo 74 de 2017), por cuanto el texto del Acuerdo permite identificar los instrumentos de la política, entre los que se encuentra la formación, la información pública, las alianzas y las transferencias en especie y en dinero. Estos son algunos apartados del Acuerdo:

[...] Brindar asistencia técnica a empresas proveedoras o con potencial de ser proveedoras de acuerdo a las necesidades y brechas identificadas, frente a los requerimientos del mercado.

[...] Desarrollo de alianzas e iniciativas de colaboración entre empresarios y/o con instituciones alrededor de proyectos de interés común.

[...] implementación de incentivos a las empresas e instituciones de Educación Superior, destinados a fomentar el acceso a los servicios ofertados por el Municipio de Medellín para el asesoreamiento, vigilancia tecnológica, consultoría, soluciones TIC, y transferencia de conocimiento, entre otras (Acuerdo 74 de 2017, pp. 11-14).

En resumen, el criterio de especificidad fue el que obtuvo la calificación promedio más alta (2.7). Esto significa que, en la mayoría de los casos, las acciones concretas que se proponen para hacer realidad las políticas públicas diseñadas en Medellín no pasan por los pasos previos que podrían ayudar a garantizar su éxito. En otras palabras, los instrumentos no se vinculan con las causas del problema público al que pretenden responder, y no se seleccionan después de identificar posibles opciones y de contrastarlas mediante el uso de la evidencia. En este sentido, es necesario tener en cuenta que para futuros diseños de política pública en Medellín lo recomendable es identificar opciones diferentes de alternativas de solución e instrumentos, para luego pasar a escogerlos con criterios claros, cuya calificación esté basada en el uso de evidencia.

## Conclusiones

Si, como lo señala Howlett (2009), diseñar políticas públicas consiste en “un intento deliberado y consciente de definir objetivos de política y de conectarlos con instrumentos o herramientas que se espera que hagan realidad esos propósitos” (p. 20), es evidente la importancia que tiene la fase de diseño de las alternativas de solución y de los instrumentos de intervención pública. Este proceso depende en gran parte de la correcta definición y estructuración del problema público, razón por la cual lo recomendable es retomar ese ejercicio previo y considerarlo como tal. Otras fases del diseño de la política pueden solaparse o darse en paralelo, pero, sin un problema público definido y estructurado, no hay posibilidad

de identificar alternativas de solución e instrumentos de intervención concretos de los que puedan esperarse resultados.

Aunque existen varias técnicas para identificar alternativas de solución e instrumentos (Roth, 2017), lo más aconsejable es partir del reconocimiento de los fallos que pueden asociarse al problema público tal como fue definido. En otras palabras, traducir las condiciones causales del problema en fallos del Estado, del mercado, las redes o la familia. Esto, no solo para orientar la acción hacia sus mayores probabilidades de éxito, sino también para limitar las opciones y contar con alternativas e instrumentos que realmente constituyan opciones diferentes, cuya contrastación –una tarea de por sí ardua– valga la pena.

El uso de la evidencia, e incluso su construcción cuando esta no exista, es también un aspecto clave al momento de diseñar alternativas de solución e instrumentos de intervención pública. Por esta razón se considera como un criterio para tener en cuenta en el proceso de evaluar esta fase del diseño de las políticas públicas. Además, ya que el acceso a información de calidad es cada vez más amplio, así como el dominio de técnicas cualitativas y cuantitativas de recolección y análisis de información, se hace también cada vez más inadmisibles la selección de alternativas de solución e instrumentos de intervención sin un sustento empírico o, al menos, un argumento plausible respecto a su capacidad de dar solución a los problemas a intervenir con los recursos públicos.

Los avances teóricos que se han dado en el campo de las políticas públicas deberían también ponerse al servicio de la selección de las mejores alternativas de solución y de sus respectivos instrumentos de intervención en las políticas. En lugar de considerar programas abstractos y peculiares, a la hora de indagar por la mejor forma de acción para resolver un problema público puede ser útil pensar en clave de instrumentos de intervención pública (Salamon, 2002), ya que sus características, costos y efectos pueden ser estudiados y comparados más fácilmente. Pero, además, porque permiten considerar acciones realmente concretas y, por tanto, estructurar mejor la acción pública.

Finalmente, es necesario mencionar que, en la evaluación de las 65 políticas públicas de la ciudad de Medellín con el MADPP de la Universidad EAFIT, se identificó que la fase de diseño de alternativas de solución e instrumentos tiene mucho por mejorar. De un máximo posible de 4.0

puntos (nivel óptimo), la calificación promedio para esta fase fue de 1.9. Es decir, un nivel insuficiente, ya que, en la mayoría de las políticas evaluadas de acuerdo con los cuatro criterios:

1) No se presentan todas las alternativas consideradas, sino solo las escogidas, y en estas no es explícita la orientación a modificar las condiciones causales del problema público (*identificación*).

2) No se expone la lógica de priorización de las alternativas de solución desde los criterios empleados (*contrastación*).

3) Las alternativas de solución se eligieron sin el uso de evidencia (*uso de la evidencia*).

4) Se especifican con claridad algunos de los instrumentos de intervención a utilizar que fueron elegidos, aunque no se plantean los vínculos de estos con el problema público (*especificidad*).

Lo anterior sugiere que el buen diseño de instrumentos ha sido una de las grandes falencias en las políticas en Medellín, lo cual debería cuestionarnos sobre la manera en la que la ciudad ha resuelto sus problemas públicos. Por extensión, esta misma reflexión e investigación, si se aplica a otras ciudades, departamentos e, incluso, al nivel nacional, debería suscitar un gran debate público. En conclusión, podemos señalar que el diseño de instrumentos de intervención pública es una de las grandes tareas pendientes a la hora de diseñar las políticas.

## Referencias

Alcaldía de Medellín y Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito [UNODC]. (2015). *Plan de acción territorial de lucha contra la trata de personas*. <https://bit.ly/3uN0mP9>

Álvarez Ossa, L., Gallego, L., Olaya, A. y Leyva, S. (Eds.). (2018). *Análisis para las políticas públicas: La búsqueda de la igualdad de género en Medellín*. Alcaldía de Medellín y Universidad EAFIT. <https://bit.ly/3ID41nz>

Bardach, E. (1998). *Los ocho pasos para el análisis de políticas públicas: Un manual para la práctica*. CIDE.

Benson, D., Jordan, A., Rayner, T., & Turnpenny, J. R. (2015). The tools of policy formulation: an introduction. En A. Jordan & J. R. Turnpenny (Eds.), *The Tools of Policy Formulation: Actors, Capacities, Venues and Effects* (pp. 3-29). Edward Elgar Publishing.

- Bracho, T. (2010). Políticas basadas en evidencia. La política pública como acción informada y objeto de investigación. En vv. AA., *Problemas, decisiones y soluciones: Enfoques de política pública* (pp. 291-318). Fondo de Cultura Económica y Centro de Investigación y Docencia Económicas.
- Clark, J., Patton, C., & Sawicki, D. (2016). *Basic Methods of Policy Analysis and Planning* (3.<sup>a</sup> ed.). Routledge.
- Concejo del Municipio de Medellín. (2011, julio 26). *Acuerdo 23 de 2011: Por medio del cual se crea en la Ciudad de Medellín la política pública de prevención del embarazo infantil y adolescente*. Gaceta Oficial N.º 3881. <https://bit.ly/3820Vga>
- Concejo del Municipio de Medellín. (2015, diciembre 14). *Acuerdo 56 de 2015: “Por medio del cual se adopta la Política Pública para la Población Afrodescendiente en el Municipio de Medellín y se deroga el Acuerdo 11 de 2006”*. Gaceta Oficial N.º 4356. <https://bit.ly/386gUtL>
- Concejo del Municipio de Medellín. (2017, diciembre 27). *Acuerdo 74 de 2017: “Por medio del cual se adopta e integra la Política Pública de Desarrollo Económico para el Municipio de Medellín”*. Gaceta Oficial N.º 4493. <https://bit.ly/3tFjUpe>
- Fontaine, G. (2015). *El análisis de políticas públicas: Conceptos, teorías y métodos*. Anthropos y FLACSO Ecuador.
- Franco Vargas, M. H., & Roldán Restrepo, D. (2019). The instruments of public policy. A transdisciplinary look. *Cuadernos de Administración*, 35(63), 101-113. <https://doi.org/10.25100/cdea.v35i63.6893>
- Hood, C. (1983). *The Tools of Government*. Chatham House Publishers.
- Howlett, M. (2009). *Studying Public Policy*. Oxford University Press.
- Howlett, M. (2019). Policy design and implementation tool choices. En *Designing Public Policies: Principles and Instruments* (pp. 41-57). Routledge.
- Ibarra, P. y Gomá, R. (2011). Redes de acción colectiva crítica e impactos políticos. En P. Ibarra, S. Martí y R. Gomá (Eds.), *Creadores de democracia radical: Movimientos sociales y redes de políticas públicas* (pp. 57-82). Icaria.
- Kraft, M., & Furlong, S. (2012). Understanding public policymaking. En *Public Policy: Politics, Analysis and Alternatives* (4.<sup>a</sup> ed., pp. 74-109). CQ Press.
- Leyva, S. y Tabares-Cifuentes, J. (2015). Análisis de implementación: algunas ideas sobre los modos y las herramientas para intervenir la realidad de la juventud en Medellín. En S. Leyva (Ed.), *Análisis de política pública poblacional*.

*La juventud en Medellín: Crisis, cambios e innovación* (pp. 270-299). Alcaldía de Medellín y Editorial EAFIT. <https://bit.ly/3tAPzYD>

Leyva, S. y Roldán-Restrepo, D. (2018). Análisis de los instrumentos de gobierno de la política pública de igualdad de género en el período 2003-2018. En L. Álvarez Ossa, L. Gallego, A. Olaya y S. Leyva (Eds.), *Análisis para las políticas públicas: La búsqueda de la igualdad de género en Medellín* (pp. 240-278). Alcaldía de Medellín y Editorial EAFIT. <https://bit.ly/3ID41nz>

Linder, S. H., & Peters, G. (1989). Instruments of Government: Perceptions and Contexts. *Journal of Public Policy*, 9(1), 35-58. <https://www.jstor.org/stable/4007218>

Medina-Mora, M. E., García-Téllez, I., Cortina, D., Orozco, R., Robles, R., Vázquez-Pérez, L., Real, T. y Chisholm, D. (2010). Estudio de costo-efectividad de intervenciones para prevenir el abuso de alcohol en México. *Salud Mental*, (33), 373-378. <https://www.medigraphic.com/pdfs/salmen/sam-2010/sam105a.pdf>

Mintrom, M. (2011). What Governments Do. En *Contemporary Policy Analysis* (pp. 27-42). Oxford: University Press.

Moore, M. (1993). Anatomía del problema de la heroína: un ejercicio de definición de problemas. En L. F. Aguilar Villanueva (Ed.), *Problemas públicos y agenda de gobierno* (pp. 189-218). Miguel Ángel Porrúa.

Ordóñez-Matamoros, G. (2013). *Manual de análisis y diseño de políticas públicas*. Universidad Externado de Colombia.

Organización Panamericana de la Salud [OPS]. (s. f.). *Equidad en salud*. <https://bit.ly/3tGOOxw>

Peters, G. (2018). The logic of policy design. En *Policy Problems and Policy Design* (pp. 1-34). Edward Elgar Publishing.

Roth Deubel, A.-N. (2017). *Políticas públicas: Formulación, implementación y evaluación* (12.ª ed.). Aurora.

Salamon, L. (Ed.). (2002). The New Governance and the Tools of Public Action: An Introduction. En *The Tools of Government: A Guide to the New Governance* (pp. 1-47). Oxford University Press. <https://bit.ly/3unJmyI>

Schneider, A., & Ingram, H. (1990). Behavioral Assumptions of Policy Tools. *The Journal of Politics*, 52(2), 510-529. <https://doi.org/10.2307/2131904>

- Simon, H. (1947). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. Macmillan.
- Vedung, E. (1998). Policy instruments: typologies and theories. En M.-L. Bemelmans-Videc, R. C. Rist & E. Vedung (Eds.), *Carrots, Sticks and Sermons: Policy Instruments and Their Evaluation* (pp. 21-58). Transaction Publishers.
- Walker, W. (1988). Generating and Screening Alternatives. En H. J. Miser & E. S. Quade (Eds.), *Handbook of Systems Analysis: Craft Issues and Procedural Choices* (pp. 221-222). Wiley.
- Weimer, D. L., & Vining, A. R. (1999). *Policy Analysis: Concepts and Practice* (3.<sup>a</sup> ed.). Prentice Hall.
- Weimer, D. L., & Vining, A. R. (2011). Preview, the Canadian Salmon Fishery. En *Policy Analysis: Concepts and Practice* (5.<sup>a</sup> ed., pp. 1-22). Pearson Prentice Hall.
- Wu X., Ramesh, M., Howlett M., & Fritzen S. (2012). Decision-making. En *The Public Policy Primer: Managing the Policy Process* (pp. 50-64). Routledge.