



## BUEN GOBIERNO Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

**UNIDAD  
DIDÁCTICA 1**

**CONSTRUCCIÓN DE LA ACCIÓN PÚBLICA**

Autor: Adolfo Rodríguez Bernal

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA TERRITORIAL

**Facultad:** Pregrado

**Denominación del programa:** Administración Pública Territorial

**Nombre de la asignatura:** Construcción de la Acción Pública

**Modalidad<sup>1</sup>:** Virtual

**Tipo de asignatura<sup>2</sup>:** Electiva

**Número de créditos<sup>3</sup>:** 1

**Horas de acompañamiento directo:** 16

**Horas de trabajo independiente:** 16

**Nombre del autor:** Adolfo Rodríguez Bernal

**Corrector de Estilo:** Katherine Rueda Sanmiguel

**Diagramación:** Luis Antonio Mayorga Velandia

**Asesoría Pedagógica y Control de calidad:** Equipo de Educación y Entornos Digitales - ESAP

**Fecha última versión:** 11/08/2017

Contenidos producidos en el marco del contrato interadministrativo 273 celebrado entre la Escuela Superior de Administración Pública – ESAP y la Universidad Distrital Francisco José de Caldas.

ISBN:978-958-652-650-0

---

<sup>1</sup> Presencial, distancia o virtual.

<sup>2</sup> Teórico-práctica o teórica.

<sup>3</sup> Un crédito equivale a 48 horas distribuidas así: 12 horas de acompañamiento directo del docente y 36 horas de trabajo independiente, que involucra acompañamiento mediado y trabajo autónomo del estudiante (Decreto 1295 del 2010 y Decreto 1075 del 2015).

## CONTENIDO

CONTEXTUALIZACIÓN DE LA UNIDAD DIDÁCTICA.....	4
OBJETIVO GENERAL DE LA UNIDAD DIDÁCTICA.....	5
JUSTIFICACION.....	5
ESTRUCTURA DE LA UNIDAD DIDÁCTICA – IDEOGRAMA.....	7
PLAN DE FORMACIÓN DE LA UNIDAD DIDÁCTICA.....	8
UNIDAD DIDÁCTICA CONSTRUCCIÓN DE LA ACCIÓN PÚBLICA.....	9
RESUMEN DE LA UNIDAD DIDÁCTICA .....	9
CONTENIDOS DE LA UNIDAD DIDÁCTICA CONSTRUCCIÓN DE LA ACCIÓN PÚBLICA.....	11
TEMA 1. MECANISMOS DE INTERACCIÓN OFICIAL Y CIUDADANA .....	11
TEMA 2. COORDINACIÓN GLOBAL / SECTORIAL / TERRITORIAL.....	15
TEMA 3. TÉCNICAS PROSPECTIVAS Y FORMULACIÓN DE POLÍTICAS.....	20
TEMA 4. TÉCNICAS DE EJECUCIÓN O DE IMPLEMENTACIÓN.....	24
TEMA 5. TÉCNICAS RETROSPECTIVAS O DE EVALUACIÓN .....	27
ESTUDIO DE CASO .....	34
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	34
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS DE LA UNIDAD DIDÁCTICA.....	34
BIBLIOGRAFÍA PARA AMPLIAR .....	36
WEBGRAFÍA.....	36
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS COMENTADAS .....	37
GLOSARIO.....	39

CONTENIDO

## CONTEXTUALIZACIÓN DE LA UNIDAD DIDÁCTICA

Ante la permanente crisis de gobernabilidad, gobernar la sociedad se ha tornado complejo y exigente, lo que exige participación social en la construcción de la acción pública. Es indispensable convertir las reflexiones teóricas en conocimiento aplicable a procesos de gobierno y democracia, observando cómo el gobierno se adapta a estas circunstancias, maneja herramientas e instrumentos y realiza las prácticas del caso.

El módulo examina, en una perspectiva técnica y tecnológica, los procesos de construcción de la acción pública, utilizando las técnicas propias del ciclo de políticas; analiza las prácticas contemporáneas de gobierno tendientes al control social, con la incorporación de las tecnologías de la información y de las comunicaciones en la construcción de redes de política, y, finalmente, examina la construcción del gobierno electrónico con sus respectivas agendas de conectividad.

Esta unidad se ocupa de la construcción de la acción en la perspectiva de la política pública, lo que demanda el análisis de la interacción de actores políticos y sociales; tipificar vínculos entre los escenarios de la acción pública; identificar herramientas en cada ciclo de política, a saber: técnicas de formulación, de implementación y de evaluación de política pública.

La construcción de la acción pública tiene incidencia directa en las acciones de gobierno y de la gestión pública, en la política pública económica y social, en el desarrollo y la gestión territorial, en el proceso de descentralización, en las acciones internacionales fronterizas, en la resolución de problemas públicos y en los derechos humanos.

La unidad aporta nuevos factores de gestión y una caja de herramientas técnicas para el desarrollo del ciclo de políticas, lo que contribuye al avance de la capacitación de comunidades, ciudadanos y funcionarios públicos, apoyando, en cierta forma, la actualización curricular de programas de formación y capacitación de la Escuela.

### OBJETIVO GENERAL DE LA UNIDAD DIDÁCTICA

Analizar las técnicas de formulación de políticas públicas para la implementación de estrategias en la estructura global/sectorial/territorial usando metodologías de evaluación de política pública.

### JUSTIFICACION

La interacción comunicativa es un proceso de organización discursiva entre sujetos que, mediante el lenguaje, actúan en un proceso de constante afectación recíproca.

La interacción es la trama discursiva que permite la socialización del sujeto por medio de sus actos dinámicos, en tanto que imbrican sentidos en su experiencia de ser sujetos del lenguaje.

El objeto de cada política pública es tomar a su cargo los desajustes que pueden ocurrir entre un sector y otros sectores, o aun entre un sector y la sociedad global.

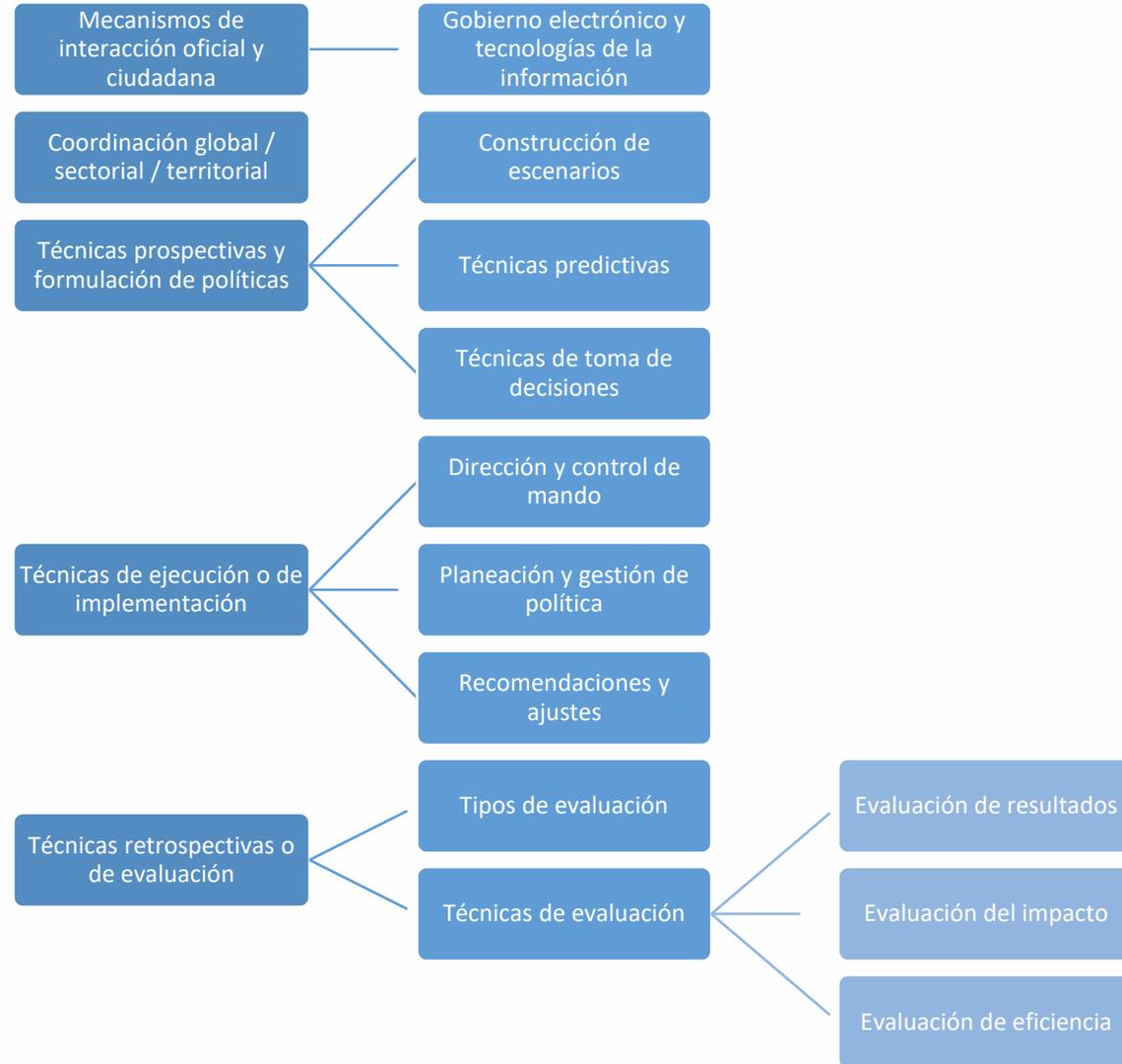
El referencial sectorial como expresión de la división internacional del trabajo y como canal de circulación de flujos económicos, sociales y políticos, sirve de mediador interno entre lo nacional y lo territorial; a nivel externo, entre lo nacional y lo global. Estas mediaciones requieren que opere la estructura de las redes de política que permiten la interacción entre las distintas instituciones locales, nacionales y globales. La investigación de operaciones ha cumplido un gran papel en el proceso de decisión. La formulación de políticas públicas está fundamentada en los estudios prospectivos. Los estudios prospectivos aplican metodologías de

construcción de posibles escenarios y de previsión política.

La técnica de análisis de coste-beneficio, tiene como objetivo fundamental proporcionar una medida de la rentabilidad de una política, de un programa o de un proyecto, mediante la comparación de los costes previstos con los beneficios esperados en la realización conjunta o separada de estas tres dimensiones.

Un bien o servicio puede no tener un precio de mercado, sin embargo, siempre es posible asignarle un precio sombra, que permite hacer un análisis de coste-beneficio y cálculos de programación lineal.

## ESTRUCTURA DE LA UNIDAD DIDÁCTICA – IDEOGRAMA



## PLAN DE FORMACIÓN DE LA UNIDAD DIDÁCTICA

Competencia general de la unidad didáctica	N° y nombre de la unidad Didáctica	Estructura temática
<p>Analiza las técnicas de formulación de políticas públicas para la implementación de estrategias en la estructura global/sectorial/territorial usando metodologías de evaluación de política pública</p>	<p>Construcción de la Acción Pública</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mecanismos de interacción oficial y ciudadana.             <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. Gobierno electrónico y tecnologías de la información.</li> </ol> </li> <li>2. Coordinación global / sectorial / territorial.</li> <li>3. Técnicas prospectivas y formulación de políticas             <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1. Construcción de escenario</li> <li>3.2. Técnicas predictivas.</li> <li>3.3. Técnicas de toma de decisiones.</li> </ol> </li> <li>4. Técnicas de ejecución o de implementación.             <ol style="list-style-type: none"> <li>4.1. Dirección y control de mando.</li> <li>4.2. Planeación y gestión de política</li> <li>4.3. Recomendaciones y ajustado.</li> </ol> </li> <li>5. Técnicas retrospectivas o de evaluación.             <ol style="list-style-type: none"> <li>5.1. Tipos de evaluación.</li> <li>5.2. Técnicas de evaluación.                 <ol style="list-style-type: none"> <li>5.2.1. Evaluación de resultados.</li> <li>5.2.2. Evaluación del impacto.</li> <li>5.2.3. Evaluación de eficiencia.</li> </ol> </li> </ol> </li> </ol>

## UNIDAD DIDÁCTICA CONSTRUCCIÓN DE LA ACCIÓN PÚBLICA

### RESUMEN DE LA UNIDAD DIDÁCTICA

Esta unidad se ocupa de la construcción de la acción pública desde la política pública, lo que demandó analizar la interacción de actores políticos y sociales; tipificar vínculos entre los escenarios de la acción pública, e identificar herramientas en el ciclo de políticas, como las técnicas de formulación, de implementación y, de evaluación de política pública.

Primero, se analizan las tecnologías de la información y de las comunicaciones, TIC, que permiten consolidar redes de política para mejorar la interacción del gobierno en tres direcciones: Interacción oficial entre entidades del Estado, reconocimiento de redes de empresas, organizaciones comunitarias y de ciudadanos y la interacción del gobierno con estos sectores sociales.

Segundo, estudia cómo el referencial sectorial ha servido de mediador no sólo entre lo nacional y lo territorial, sino entre las instituciones globales y nacionales, permitiendo el libre flujo financiero, productivo y comercial, y la expansión de sus conexiones, a través de las redes globales, nacionales y locales.

Tercero, la formulación de las políticas públicas debe estar fundamentada en estudios prospectivos, en la toma de decisiones y en la legitimación social. Este proceso demanda el uso de técnicas de construcción de escenarios, hacer las proyecciones con base en técnicas de previsión política y las técnicas asociadas al proceso de toma de decisiones.

Cuarto, se formulan alternativas de implementación de políticas en el marco de los dos enfoques: De arriba-abajo (Top down) y de abajo arriba (Bottom up). Por tanto, se analizan los enfoques mediadores entre estos dos extremos metodológicos que quieren dar cuenta de la ejecución de la política pública, tales como: Enfoque clásico, buen gobierno, gestión pública, contingente, de aprendizaje, de ambigüedad y simbolismo.

Quinto, la evaluación es una actividad de naturaleza institucional que tiene por vocación integrarse a la gestión pública y al funcionamiento del sistema político.

Su finalidad es la de contribuir a la formación de juicios sobre las políticas públicas, a preparar una toma de decisión y a mejorar la implementación de una política o el funcionamiento de un servicio.

## CONTENIDOS DE LA UNIDAD DIDÁCTICA CONSTRUCCIÓN DE LA ACCIÓN PÚBLICA

### TEMA 1. MECANISMOS DE INTERACCIÓN OFICIAL Y CIUDADANA

El desarrollo de los sistemas de información y de comunicaciones permite estructurar la interacción del gobierno en tres sentidos:

- a) Con las entidades estatales y de gestión.
- b) Conocer cómo operan las redes sociales y políticas.
- c) Mejorar la interacción del gobierno, gremios, empresas, comunidades, ciudadanos y consumidores.

La crisis del Estado del bienestar cobra expresión en la decreciente capacidad gubernamental para la acción pública y en las tendencias hacia la deslegitimación de los gobiernos, como resultado de su desmitificación y de los cambios ideológicos operados en el seno de la sociedad. En la base de la crisis están:

- a) Las demandas públicas crecientes exigiendo un mejor desempeño gubernamental, expectativas por más y mejores actividades de gobierno, sin que exista la predisposición a incrementar los recursos gubernamentales para atender esas necesidades.
- b) Los cambios operados en la naturaleza de los problemas atendidos por los gobiernos, así como en los entornos del mercado en los que éstos operan, caracterizados por la creciente incertidumbre, cambios acelerados y complejos. La complejidad creciente de algunas actividades gubernamentales que se ocupan de asuntos, como la “calidad de vida”, la seguridad alimentaria, la energía, el medio ambiente, la ciencia y la tecnología.
- c) Otros avances sociales, que imponen a los gobiernos más restricciones y requerimientos de procedimientos, tales como: acceso a la información; democracia participativa, recursos para la defensa judicial de los derechos individuales; mayor sujeción respecto a las gestiones delegadas, y autonomía subestatal.



## Ideas Claves

La crisis del Estado del bienestar cobra expresión en la decreciente capacidad gubernamental para la acción pública y en las tendencias hacia la deslegitimación de los gobiernos, como resultado de su desmitificación y de los cambios ideológicos operados en el seno de la sociedad.



## Importante

La respuesta a esta profunda crisis demanda el cambio de las instituciones que se han tornado obsoletas con la construcción de estructuras y sistemas de información que potencian las actividades del gobierno en acción, tales como la organización de redes y del sistema de gobierno electrónico.

### 1.1. GOBIERNO ELECTRÓNICO Y TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

El uso adecuado de los sistemas de información y de comunicaciones soporta la unidad de gobierno electrónico, mediante el cual se articulan redes sociales que vehiculan la interacción del gobierno con entidades estatales, gremios, empresas, comunidades, ciudadanos y consumidores, mejorando la capacidad de gobierno.

## TEMA 1. MECANISMOS DE INTERACCIÓN OFICIAL Y CIUDADANA

La construcción del sistema de gobierno electrónico requiere de cinco fases iniciales de acuerdo a los objetivos, señaladas en el siguiente cuadro.

- a) Primera fase: Lograr el suministro de información en línea por parte de todas las entidades del Estado.
- b) Segunda fase: Obtener información sobre redes económicas (gremios, empresas) y sociales (organizaciones comunitarias y ciudadanas).
- c) Tercera fase: Lograr el suministro de información en línea de los ciudadanos por parte de todas las entidades del Estado.
- d) Cuarta fase: Conseguir vínculos virtuales para la prestación de servicios, trámites y suministro de información en línea por parte de todas las entidades del Estado.
- e) Quinta fase: Lograr que todos los procesos de contratación estén en línea por parte de todas las entidades del Estado.

Los proyectos del e-gobierno tienen como base los sistemas, la arquitectura tecnológica, las redes los sistemas operativos y las plataformas de servicios para que el sistema opere en su conjunto:

- a) Creación del Centro Integral de Información y Atención al Ciudadano.
- b) Creación de la Unidad Técnico-Comunicacional.
- c) Creación de los centros comunitarios digitales y locales para la inteligencia social.
- d) Participación ciudadana en la planeación y presupuestación.
- e) Portal de búsqueda de la legislación nacional y comunitaria.
- f) Guía electrónica al ciudadano, explicando procedimientos administrativos. Creación de la Unidad de Formación Ciudadana, electoral y de veeduría social.
- g) Promoción de las leyes y medidas contra la corrupción.
- h) Portal de las entidades del Estado.
- i) Portal específico para empresas.
- j) Simplificación de trámites administrativos.

## TEMA 1. MECANISMOS DE INTERACCIÓN OFICIAL Y CIUDADANA

- k) Ley del Ejercicio de la Función Pública, Ley Orgánica del Trabajo, jueces de paz, Constitución Nacional, entre otras.
- l) Habilitar estructuras con contenidos, que son e-gobierno, e-salud, e-educación y e-empleo, y aprovechar la base instalada de usuarios de correos privados, como Hotmail, Yahoo y Gmail.

## TEMA 1. MECANISMOS DE INTERACCIÓN OFICIAL Y CIUDADANA

## TEMA 2. COORDINACIÓN GLOBAL / SECTORIAL / TERRITORIAL

El referencial sectorial como expresión de la división internacional del trabajo y como canal de circulación de flujos económicos, sociales y políticos, sirve de mediador interno entre lo nacional y lo territorial; a nivel externo, entre lo nacional y lo global, que en conjunto estructuran la red global/sectorial/territorial que se expresa en un conjunto de relaciones institucionales entre dichas instancias. Estas mediaciones requieren que opere la estructura de las redes de política que permiten la interacción entre las distintas instituciones locales, nacionales y globales.

Actuar coordinadamente implica armonizar la visión sobre el resultado que dos o más personas desean lograr y ver materializado, estableciendo la forma o trayectoria para llegar a esa situación final que los satisface. En la gestión de organizaciones no hay recetas únicas sino muchas trayectorias que pueden conducir al mismo resultado final, pero con plazos, costes, esfuerzos y contingencias diferentes.



### Ideas Claves

Actuar coordinadamente implica armonizar la visión sobre el resultado que dos o más personas desean lograr y ver materializado, estableciendo la forma o trayectoria para llegar a esa situación final que los satisface.

## Definiciones

Una definición operacional de coordinación requiere crear en el interior de una organización o entre organizaciones, condiciones favorables que remiten a:

- a) formalizar acuerdos en torno a los resultados que se busca lograr.
- b) establecer criterios y métodos para realizar las actividades necesarias.
- c) identificar los medios a movilizar en cada actividad, y
- d) acordar cronogramas para secuenciar actividades.

Si se explora lo que hay detrás de esta definición podrá verificarse que comprende cuatro elementos esenciales del proceso administrativo:

- a) Planificación.
- b) Organización.
- c) Dirección.
- d) Control.

Por eso se dice que todo proceso de gestión se orienta en última instancia a lograr un mejor desempeño en términos de coordinación, eficacia y eficiencia.

El referencial global-sectorial opera tanto en el escenario mundial como en el nacional. Lo global hace relación a la centralización de decisiones y coordinación sectorial en esos distintos escenarios.

## TEMA 2. COORDINACIÓN GLOBAL / SECTORIAL / TERRITORIAL



## Ideas Claves

Todo proceso de gestión se orienta en última instancia a lograr un mejor desempeño en términos de coordinación, eficacia y eficiencia.



## Caso

A nivel mundial: la comunidad internacional centraliza decisiones globales y asume funciones de coordinación de los organismos sectoriales internacionales: Unicef, PNUMA, OMS, OPS, OIT, FAO, ONUDI, OMPI, OMI, OMT, PNUD, PNUAH, PMA, Unicef, OACDH, Unifem, Acnur, FNUAP y otros de carácter económico, político y militar.

A nivel nacional: el gobierno nacional centraliza y asume funciones de coordinación de los organismos sectoriales nacionales: educación, medio ambiente, participación ciudadana, sanidad, sociedad de la información, emprendedores, economía social y trabajadores autónomos, ámbitos de actuación de los organismos sectoriales y de otras secciones.

TEMA 2.  
COORDINACIÓN GLOBAL  
/ SECTORIAL /  
TERRITORIAL

El referencial global/territorial opera tanto en el escenario de la integración regional supranacional como en el nacional en las instancias regional y local. Lo global hace relación a la centralización de decisiones y coordinación sectorial en esas distintas instancias.

## Caso

Integración regional supranacional: los gobiernos mediante la organización de cumbres y de los organismos regionales especializados firman tratados y convenios de integración suprarregional y asumen la coordinación de la Integración en el MERCOSUR, la CAN, CARICOM y otros organismos regionales de carácter económico, político y militar.

Integración regional nacional: el gobierno central y planeación nacional adoptan, adaptan y hacen ajustes a decisiones de política y coordinan los espacios territoriales, regionales o locales que comprenden tanto los órganos territoriales como las agrupaciones e instituciones locales o municipales; también agrupaciones insulares, regionales, departamentales o provinciales.

## TEMA 2. COORDINACIÓN GLOBAL / SECTORIAL / TERRITORIAL

Las autonomías territoriales les permiten actuaciones, en el margen de las competencias que la norma a nivel nacional les confiera; proponen sus propias normas, que serán aprobadas por el Parlamento; organizan internamente asociaciones locales o municipales, en función de la población de cada municipio o localidad—agrupaciones regionales, departamentales o provinciales.

La mediación sectorial global/nacional/local demanda la coordinación de estas distintas instancias: La mediación sectorial de mercado global/nacional de flujos financieros, productivos y mercantiles, y la mediación sectorial nación/territorio en la división del trabajo y la descentralización territorial que asume la mediación sectorial-territorial.

**TEMA 2.  
COORDINACIÓN GLOBAL  
/ SECTORIAL /  
TERRITORIAL**

## TEMA 3. TÉCNICAS PROSPECTIVAS Y FORMULACIÓN DE POLÍTICAS

La formulación de políticas públicas se fundamenta en los estudios prospectivos para la toma de decisiones y en la legitimación social. Este proceso demanda el uso de técnicas de construcción de escenarios y de previsión política, asociados al proceso de proyección y a la toma de decisiones de política.

### Definiciones

La prospectiva designa el estudio del futuro lejano. Es una disciplina que tiene por propósito fundamental la exploración del porvenir en el contexto de las ciencias humanas y sociales. Es una reflexión científica sobre el porvenir del hombre y de las sociedades, proceso evolutivo que es un esfuerzo de imaginación creativa.

La actitud metodología asumida por el investigador para explorar y comprender el futuro, conduce al uso de técnicas prospectivas en tres sentidos:

- a) La construcción de escenarios.
- b) El uso y adaptación del conjunto de técnicas predictivas: Extrapolación, regresión, modelos complejos, adaptación de curva, método de analogía y predicciones múltiples –método Delphi y brainstorming.
- c) Técnicas aplicadas al proceso de toma de decisiones.

## 3.1. CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS

---

Los estudios prospectivos tienen como fundamento grandes preguntas: ¿Qué nos depara el futuro? Gran incertidumbre.

Para salir de esta incertidumbre se diseñan y aplican metodologías de escenarios que permiten imágenes holísticas y/o escenarios alternativos de futuro.

Procedimiento para la construcción de escenarios:

- a) Análisis de primeros datos: Tormenta de ideas.
- b) Estudios históricos, comportamiento de variables, análisis retrospectivo.
- c) Recesión frente a la recuperación futura.
- d) Decadencia del fenómeno y permanencia a medio plazo.
- e) Enumerar tendencias y patrones significativos.
- f) Gráfica de relaciones causales.
- g) Fuerzas impulsoras.
- h) Interrogantes e interpretación de la situación actual.
- i) Tiempo de las variables básicas.
- j) Diagramas de influencia.

## 3.2. TÉCNICAS PREDICTIVAS

---

Según W. Asher (1993). El conjunto de técnicas que los especialistas y expertos han venido utilizando en la elaboración de predicciones y pronósticos son las siguientes:

- a) Extrapolación es la proyección de una tendencia cuantitativa, basada en la historia y a un ritmo constante. Es una teoría modesta, poco conocida del sistema, no exhaustiva, estable, lineal, cuantitativa.

- b) Regresión es la predicción de una tendencia o evento, basada en su relación con una o más tendencias. Describe tendencias secundarias, tiempo atrasado y simultanea equivalencia, errores y cuantificación.
- c) Modelado complejo: Los modelos complejos cubren toda una gama de enfoques que tienen una cosa en común: Especifican dos o más proposiciones precisas que comparten al menos un factor o variable. El modelo econométrico ha sido el modelo de la dinámica del sistema. Tiene enunciados explícitos, cuantificación y variables verificables y plausibles.
- d) Adaptación de curva es otro método preciso en el que el pronosticador, modesto en cuanto a su comprensión teórica del sistema, podría encontrar un patrón en los datos, y podría expresarse matemáticamente en forma de curva o ciclo. Es un método relativamente sencillo, de analogía cuantitativa de macropolíticas.
- e) La predicción por analogía también es un método preciso que maneja una categoría de casos que contribuyen a las analogías. Conduce a hacer analogías históricas. Es un método modesto pero que ofrece cierta validez.
- f) Predicciones de múltiples fuentes: Consiste en recopilar y procesar los pronósticos que obtenemos de distintas fuentes. Se fundamenta en varios expertos, en errores de predicción. La técnica Delphi, que consulta una serie de expertos, permite que las fuentes interactúen entre sí, usualmente en forma estructurada.
- g) Predicción de juicio: Holismo informal, captar matices, globalidad... Es un método que permite rescatar a partir de predecir juicios en torno a la organicidad de un fenómeno para captar matices y el sentido de globalidad del mismo.
- h) Brainstorming o lluvia de ideas: Método no estructurado que implica una interacción cara a cara y permite la tradicional práctica de circular informes, escritos y comentarios por un individuo o apoyados por otros.

### 3.3. TÉCNICAS DE TOMA DE DECISIONES

---

La investigación de operaciones ha cumplido un gran papel en el proceso de toma de decisión:

## TEMA 3. TÉCNICAS PROSPECTIVAS Y FORMULACIÓN DE POLÍTICAS

- a) Trabaja modelos, elabora y hace evaluación del modelo.
- b) Muestra las limitaciones del modelo y de la solución.
- c) Observa la calidad de la información básica que alimentará el modelo.
- d) Hace clasificaciones.
- e) Analiza la decisión ante situaciones de certeza, riesgo e incertidumbre.
- f) Produce árboles de decisión.
- g) Matrices de homogeneización.
- h) Estudia el problema general de la optimización.



## Para Saber más

Puede ampliar la información sobre investigación de operaciones en la siguiente página web:

[www.investigacion-operaciones.com/Presentacion\\_modelos/INTRODUCCION%20INV.%20OPER.ppt](http://www.investigacion-operaciones.com/Presentacion_modelos/INTRODUCCION%20INV.%20OPER.ppt)

### TEMA 3. TÉCNICAS PROSPECTIVAS Y FORMULACIÓN DE POLÍTICAS

## TEMA 4. TÉCNICAS DE EJECUCIÓN O DE IMPLEMENTACIÓN

La orientación técnica depende de las alternativas metodológicas de implementación de políticas públicas, de arriba-abajo (Top down) o de abajo-arriba (Bottom up), o de su combinación. En la implementación prevalece uno de estos dos enfoques metodológicos que conllevan concepciones teóricas diferentes. Se analizan perspectivas teóricas que quieren dar cuenta de la ejecución de la política pública, tales como: Enfoque clásico, buen gobierno, gestión pública, contingente, aprendizaje, ambigüedad y simbolismo.

- a) El enfoque Top down ha sido la concepción tradicional del trabajo administrativo, esto es, del centro a la periferia con la primacía jerárquica de la autoridad, la distinción entre universo político y mundo administrativo y en la búsqueda del principio de eficiencia.
- b) El enfoque Bottom up se ha desarrollado como camino crítico alternativo frente a las deficiencias e ineficacias que presenta el proceso de implementación tradicional.

Estas dos concepciones del proceso de implementación de una política pública reflejan la controversia frente a la jerarquización, la responsabilidad, la planeación y el control y, por tanto, orientan de manera diversa las aplicaciones técnicas tendentes a mejorar la implementación de la política.

La gestión y la distribución de los recursos públicos aparecen como la posibilidad real de ejecutar o de poner en marcha la ejecución de la política pública, priorizando técnicas económicas que permitan concretarla para más adelante, demandar la evaluación en su aplicación y analizar los resultados y el impacto generado.

Se elaboran estudios de viabilidad institucional, de prefactibilidad y de factibilidad económica para la distribución de los recursos públicos, esto es, de los recursos políticos, cognitivos, organizacionales, fiscales y presupuestales que se constituyen en los soportes de los procesos de planeación y de gestión de política pública.

No sólo se reflexiona sobre las técnicas más adecuadas a la implementación de las políticas públicas, sino que se recaba en las técnicas de observación y estudio: Discusiones no estructuradas, entrevistas estructuradas, análisis de documentos administrativos y de prensa, observación participante y distante, uso de notas, análisis de contenido, secuencias cronológicas y confrontación sistémica.

Cualquiera que sea la orientación técnica asumida, la implementación demanda la estructuración de tres procesos que se articulan estrechamente:

- a) Dirección y control de mando.
- b) Planeación y gestión de política.
- c) Aceptación de recomendaciones y producción de ajustes.

#### 4.1. DIRECCIÓN Y CONTROL DE MANDO

---

En general, la implementación de la política pública demanda de una dirección permanente del proceso y de formas de vigilancia y control, para lo cual se establece un cuadro de control de mando que hace el seguimiento de los programas, proyectos o normativas que están asociados a la ejecución de la política.

Las informaciones requeridas para la implementación o ejecución de políticas se obtienen de diferentes fuentes con uso de diversas técnicas para ser recogidas:

- a) Observación participante del ejecutor, analista o encuestador.
- b) Observación a distancia o seguimiento de la acción ejecutiva en períodos cortos.
- c) Elaboración de diarios de campo de actores responsables de la implementación.
- d) Análisis de contenido de documentos de gestión y de prensa, para ubicar hechos y datos que deben ser contrastados con hechos y fuentes independientes.
- e) Análisis no estructurados, con actores, protagonistas y observadores.
- f) Entrevistas estructuradas, para completar las observaciones realizadas por otros.
- g) Encuestas dirigidas a los actores de la ejecución de la política pública.

## TEMA 4. TÉCNICAS DE EJECUCIÓN O DE IMPLEMENTACIÓN

## 4.2. PLANEACIÓN Y GESTIÓN DE POLÍTICA

---

La planeación podemos concebirla como la máxima racionalización del proceso, señalando el conjunto de problemas que conforman los diagnósticos, formulando y tomando decisiones de política, planteando las estrategias y diseñando programas y proyectos de necesaria ejecución de la política pública.

En este contexto, la gestión de la política pública se dirige a la toma de decisiones de gestión respecto de las condiciones políticas, de la reforma organizacional, de proporcionar los recursos cognitivos y de dar aplicación a recursos financieros y presupuestales para el logro de objetivos de política.

## 4.3. RECOMENDACIONES Y AJUSTES

---

La aplicación de las técnicas de implementación permite en el mismo momento de su ejecución, hacer una evaluación concomitante a partir de observaciones, sugerencias y recomendaciones con el fin de producir ajustes o reorientaciones de política, lo que promueve cambios en el proceso de decisión, en las instituciones e instrumentos que han venido fallando en el proceso.

### TEMA 4. TÉCNICAS DE EJECUCIÓN O DE IMPLEMENTACIÓN

## TEMA 5. TÉCNICAS RETROSPECTIVAS O DE EVALUACIÓN

### Definiciones

La *evaluación* se define como una actividad de naturaleza institucional que tiene por vocación integrarse a la gestión pública y al funcionamiento del sistema político. Su finalidad es la de contribuir a la formación de un juicio de valor sobre las políticas públicas, a preparar una toma de decisión y a mejorar la implementación de una política o el funcionamiento de un servicio.

### 5.1. TIPOS DE EVALUACIÓN

En la valuación concurren los distintos momentos del ciclo de política pública y, por eso, distinguimos tres momentos u oportunidades para realizar una evaluación. Según Roth (2003):

- a) La que se realiza antes de una acción es la evaluación *ex ante* llamada también *a priori*, de factibilidad o prospectiva, que consiste en realizar un análisis de una propuesta de ley, programa o proyecto para determinar los efectos que provocaría su implementación.
- b) La que acompaña la puesta en marcha de la acción pública, es decir, del proyecto o programa, se conoce como evaluación concomitante o continua. El objetivo es, por una parte, controlar el buen desarrollo de los procedimientos previstos y, por otra, permitir la detección de problemas para poder realizar los ajustes necesarios a tiempo.
- c) La que se realiza posteriormente a la ejecución de la acción es la evaluación *ex post*, llamada también retrospectiva o *a posteriori*, y es la que se lleva a cabo con más frecuencia. Se trata en este caso de analizar

los efectos de un programa o de una política pública una vez efectuada su implementación. La finalidad de una evaluación ex post es generalmente la obtención de conocimientos y enseñanzas para decisiones futuras.

Las metodologías descritas no han sido incorporadas de forma sistemática a la práctica cotidiana de la gestión pública. Han constituido esfuerzos aislados y pasajeros, producto de impulsos propios de funcionarios comprometidos, cuya duración ha estado ligada a su permanencia en las diferentes gestiones o al cargo, lo que ha limitado la posibilidad de conformar una tradición organizacional en el sector público.

La evaluación de políticas públicas debe ser un proceso sostenido y sistemático para la optimización de los recursos públicos, y que genere credibilidad y legitimidad de la gestión pública, acompañada de transparencia y efectividad en el uso de los recursos públicos. Así pues, el objetivo de la evaluación es contribuir a implementar programas de modo eficiente y efectivo a fin de que alcancen las metas propuestas.

## TEMA 5. TÉCNICAS RETROSPECTIVAS O DE EVALUACIÓN



### Ideas Claves

La evaluación de políticas públicas debe ser un proceso sostenido y sistemático para la optimización de los recursos públicos, y que genere credibilidad y legitimidad de la gestión pública, acompañada de transparencia y efectividad en el uso de los recursos públicos.

## 5.2. TÉCNICAS DE EVALUACIÓN

### Definiciones

La evaluación de políticas públicas constituye un campo de investigación aplicada cuya finalidad es estimar la utilidad y los efectos de la acción pública, orientada por las decisiones de política, mediante el uso y aplicación de un conjunto de técnicas que también se emplean en otros campos de las ciencias sociales.

De manera sumaria, se hará la descripción de las principales técnicas de uso corriente en la evaluación de políticas en los distintos momentos del proceso evaluativo: Ex ante, concomitante y, en especial ex post, en tres niveles:

- a) Estimación de resultados.
- b) Evaluación de impactos.
- c) Valoración de eficiencia.

En general, en los tres niveles se utilizan técnicas cuantitativas para el análisis de tendencias estadísticas, construcción y diseño de indicadores e índices.

### 5.2.1. EVALUACIÓN DE RESULTADOS

Los objetivos, y en ocasiones los instrumentos y los medios, han servido de parámetros de referencia a las mediciones realizadas y al análisis comparado entre lo que se pretendía inicialmente y lo realmente conseguido.

Las técnicas que se usan con mayor frecuencia en este campo son:

- a) La encuesta: Permite una adecuada recolección de datos e informaciones sobre el funcionamiento de la política, los programas o los proyectos asociados a ella. Se accede a informaciones sobre poblaciones numerosas y sobre actores y protagonistas de la política.
- b) La entrevista: Facilita el acceso a una información detallada y de mayor profundidad sobre comportamientos, valores y actitudes respecto de los componentes de la política pública e incluso proporciona la obtención de respuestas personales no inducidas.
- c) La observación directa: Permite mayor flexibilidad al investigador para aproximarse a los problemas sobre los cuales indaga y la posibilidad de alterar estrategias en función de las finalidades perseguidas, generando una información de mayor profundidad.

## 5.2.2. EVALUACIÓN DEL IMPACTO

Se realiza una investigación aplicada para analizar el impacto de la situación o población objetivo e, incluso, sobre grupos que no son objetivos, sobre las condiciones actuales y futuras, los costes directos e indirectos generados por la ejecución de una política pública, de sus programas y proyectos.

Además del uso de las técnicas antes descritas, se aplican las siguientes técnicas de evaluación del impacto:

- a) Análisis input y output: Es la técnica más utilizada para estimar los impactos provocados por una política o programa sobre los principales agregados macroeconómicos (producción, renta y empleo). Se basa en el estudio de las relaciones de interdependencia de las unidades económicas. Mediante el análisis input-output, también denominado análisis insumo-proceso-producto, se identifican conexiones o interdependencias existentes entre los diferentes sectores productivos y de consumo de un sistema económico. El modelo teórico en el que se basa el análisis de Leontiev (1973), consta de un sistema de ecuaciones lineales que describen la interdependencia existente entre los diferentes sectores de la economía.



## Para Saber más

Sobre el modelo input-output, puede consultar:

[www.juntadean-dalucia.es/institutodeestadistica/mioan/mioan95/resumen.pdf](http://www.juntadean-dalucia.es/institutodeestadistica/mioan/mioan95/resumen.pdf)

- b) **Técnica experimental:** Es una de las técnicas más empleadas en el análisis de impacto en el campo de la evaluación de políticas públicas. Permite contrastar una hipótesis de la acción pública sobre los programas y sus impactos. Es decir, se parte del supuesto de que una acción “X” va a producir un cambio “Y” en la dirección buscada.
- c) Los tipos de evaluación experimental, según las demandas de valoración del impacto, pueden ajustarse, según el caso, al diseño experimental clásico y cuasi experimental con uso del método de la concordancia, la diferencia, la concordancia y diferencia, y de los residuos o de la variación concomitante.
- d) **Técnica Delphi** como herramienta de evaluación: Esta técnica sirve para determinar los impactos de una política de manera consensuada entre los actores implicados en la política, los programas y los proyectos, involucrándolos tanto en la planificación como en la evaluación.
- e) Su objetivo es la consecución de un consenso basado en la discusión entre expertos. Su funcionamiento se basa en la elaboración de un cuestionario que ha de ser contestado por los expertos. Una vez recibida la información, se vuelve a realizar otro cuestionario basado en el anterior para ser contestado de nuevo. Finalmente, el responsable del estudio elaborará sus conclusiones a partir de la explotación estadística de los datos obtenidos.

## TEMA 5. TÉCNICAS RETROSPECTIVAS O DE EVALUACIÓN



### Para Saber más

Se recomienda visitar la siguiente página web para ampliar información sobre investigación experimental: <http://noemagico.blogia.com/2006/092201-la-investigacion-experimental.php>

Sobre el método Delphi, puede consultar las siguientes webs:

[www.uam.es/personal\\_pdi/economicas/rmc/prevision/pdf/DELPHI.ppt](http://www.uam.es/personal_pdi/economicas/rmc/prevision/pdf/DELPHI.ppt) y

[www.codesyntax.com/prospecti-va/Delphi2007.pdf](http://www.codesyntax.com/prospecti-va/Delphi2007.pdf)

Para saber más sobre coste-beneficio, puede acceder al siguiente enlace:

[www.epa.gov/ies/pdf/mexico/04iescostbenefit.pdf](http://www.epa.gov/ies/pdf/mexico/04iescostbenefit.pdf)

#### 5.2.3. EVALUACIÓN DE EFICIENCIA

También permite el uso de las técnicas de encuesta, entrevista y observación directa, pero las técnicas más usadas son el análisis coste-beneficio y el análisis social, mediante la aplicación de técnicas, entre las que se destaca la de los precios sombra.

- a) Análisis coste-beneficio: La técnica de análisis de coste-beneficio tiene como objetivo fundamental proporcionar una medida de la rentabilidad de un proyecto, mediante la comparación de los costes

previstos con los beneficios esperados en la realización del mismo. Esta técnica se debe utilizar al comparar alternativas para la toma de decisiones. El análisis de proyectos valora los beneficios y los costes de un proyecto y los reduce a un patrón de medida común. Si los beneficios exceden a los costes, medidos con el patrón común, el proyecto es aceptable; en caso contrario, el proyecto debe ser rechazado. Los costes y los beneficios del proyecto deben medirse por comparación con la media en que disminuyen la posibilidad o contribuyen al logro de objetivos de esa sociedad. (Squire y Van der Tak, 1980).

- b) Análisis social: a diferencia de los precios de mercado que son evaluados desde el interés del inversionista, los precios sombra se determinan de acuerdo al análisis coste-beneficio de la sociedad, que permite determinar la conveniencia de la política en la realización de planes y proyectos.



## Para Saber más

Puede consultar la siguiente página web para ampliar información sobre las técnicas de evaluación social: [www.eclac.org/ilpes/noticias/paginas/6/8446/Evaluacion%20social.pps#355](http://www.eclac.org/ilpes/noticias/paginas/6/8446/Evaluacion%20social.pps#355)

El precio sombra es aquel precio que valora un bien en base a su coste de oportunidad social. Un bien o servicio puede no tener un precio de mercado, sin embargo, siempre es posible asignarle un precio sombra, que permite hacer un análisis de coste-beneficio y cálculos de programación lineal.

En las políticas, programas y proyectos sociales se ha planteado la cuestión de quién afronta los costes desde una perspectiva diferente. Rossi y Freeman (1979) consideran que hay tres respuestas posibles: el individuo, el gobierno local, o la sociedad en su conjunto.

## ESTUDIO DE CASO

Lea el informe final del municipio de Cali y de la Universidad del Valle, lo encontrará disponible en el siguiente enlace: [www.cedetes.org/modelo/files/INFORME\\_FINAL.pdf](http://www.cedetes.org/modelo/files/INFORME_FINAL.pdf)

### Cuestiones para reflexionar

- a) ¿Cuál es el rol de la participación social en el modelo?
- b) ¿Qué aportan las redes de política a la construcción del modelo?
- c) ¿Cómo se relaciona la política sectorial y el modelo de salud local?
- d) ¿Cómo se articula el desarrollo económico y el avance de la salud?
- e) ¿Cómo participaron los ciudadanos y usuarios en la construcción del modelo?

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS DE LA UNIDAD DIDÁCTICA

ASHER, W. (1993). Análisis de técnicas de previsión política y económica. Bogotá. Universidad Javeriana.

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (1997). Evaluación: una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos. Oficina de Evaluación EVO. Barcelona. CISS/Praxis.

BERGER, P.; LUCKMANN, T. (1989). La construcción de la realidad social. Buenos Aires. Amorrortu.

COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (1994). Manual. Guía para el análisis de coste-beneficio de grandes proyectos. Dirección General de Política Regional. Bruselas.

ELMORE, R. (1996). "Diseño retrospectivo: la investigación de la implementación y las decisiones políticas", en La implementación de las políticas. México. Porrúa.

FONTAINE, E. (1984). Evaluación social de proyectos. Santiago. Universidad Católica de Chile.

GIDDENS, A. (1994). Sociología, Madrid. Alianza Universidad Textos.

GITTINGER, J.P. (1987). Análisis económico de proyectos agrícolas. La evaluación de políticas y proyectos. Barcelona. Icaria Editorial & Universidad Autónoma de Barcelona.

MENY, I.; THOENIG, J.C. (1992). Las políticas públicas. Barcelona. Ariel Ciencia Política.

MULLER, P.; SUREL, Y. (1998). L'analyse des politiques publiques. Paris. Montchrestien.

ROTH, A.N. (2003). Conceptos, teorías y herramientas para el análisis de políticas públicas. Bogotá. Aurora.

ROSSI, P.H.; FREEMAN, H.E. (1979). Evaluation: A Systematic Approach. Beverly Hills. Sage.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L.S.; COOK, S.W. (1980). Métodos de investigación en las relaciones sociales. Madrid. RIALP. Capítulos 8 al 11.

SULBRANDT, J. (1997). La gerencia de políticas y programas sociales en: Cambio social y políticas públicas. Santiago. Centro de Análisis de las Políticas Públicas.

SQUIRE, I.; VAN DER TAK, H. (1980). Análisis económicos de proyectos. Madrid. Tecnos. YEHEZKEL, D. (1993) Enfrentando el futuro. México. Fondo de Cultura Económica.

## BIBLIOGRAFÍA PARA AMPLIAR

BOUSSAGUET, L. et al. (2004). Dictionnaire des politiques publiques. París. Les Presses de Sciences-Po.

COHEN, E.; FRANCO, R. (1992). Evaluación de proyectos sociales. México. Siglo XXI Ediciones.

DYE, T. (1998). Understanding public policy. New Jersey. Prentice-Hall. LEONTIEF, W. (1985) Análisis económico input-output. (reed.) Barcelona. Orbis.

NIREMBERG, O.; BRAWERMAN, J.; RUIZ, V. (2000). Evaluar para transformar: innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales. Buenos Aires. Paidós.

VEDUNG, E. (1997). Evaluación de políticas públicas y programas. Madrid. Ministerio del Trabajo y Asuntos Sociales.

## WEBGRAFÍA

Sobre árboles de decisión. Guía para el uso de “árboles de decisión”. Ministerio de Agricultura y Desarrollo rural de la República de Colombia y el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT). Disponible en: [http://ciat-library.ciat.cgiar.org/documentos\\_electronicos\\_ciat/articulos\\_ciat/Manual\\_Arboles.pdf](http://ciat-library.ciat.cgiar.org/documentos_electronicos_ciat/articulos_ciat/Manual_Arboles.pdf)

Sobre investigación de operaciones. Disponible en:

[www.investigacion-operaciones.com/Presentacion\\_modelos/INTRODUCCION%20INV.%20OPER.ppt](http://www.investigacion-operaciones.com/Presentacion_modelos/INTRODUCCION%20INV.%20OPER.ppt)

Sobre el modelo input-output. Marco input-output de Andalucía (1995):

[www.juntadeandalucia.es/institutodeestadistica/mioan/mioan95/resumen.pdf](http://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadistica/mioan/mioan95/resumen.pdf)

Sobre investigación experimental. Disponible en:

<http://noemagico.blogia.com/2006/092201-la-investigacion-experimental.php>

Sobre el método Delphi. El método Delphi, documento elaborado por C.P. Izquierdo, B. Pascual, A. Romero y V. Gómez. Disponible en:

[www.uam.es/personal\\_pdi/economicas/rmc/prevision/pdf/DELPHI.ppt](http://www.uam.es/personal_pdi/economicas/rmc/prevision/pdf/DELPHI.ppt)

Método Delphi (2006-2007) Universidad Deusto. San Sebastián. Disponible en:

[www.codesyntax.com/prospectiva/Delphi2007.pdf](http://www.codesyntax.com/prospectiva/Delphi2007.pdf)

Sobre coste/beneficio. Análisis coste-beneficio: introducción (2003) documento elaborado por M. Hojer. Disponible en:

[www.epa.gov/ies/pdf/mexico/04iescostbenefit.pdf](http://www.epa.gov/ies/pdf/mexico/04iescostbenefit.pdf)

Sobre técnicas de evaluación social. Evaluación social elaborado por E. Aldunate:

[www.eclac.org/ilpes/noticias/paginas/6/8446/Evaluacion%20social.pps#355](http://www.eclac.org/ilpes/noticias/paginas/6/8446/Evaluacion%20social.pps#355)

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS COMENTADAS

### ***Las políticas públicas***

MULLER, P. (2002). *Las políticas públicas* (Trad. J.-F. Jolly y C. Salazar) Bogotá. Universidad Externado de Colombia.

La obra se ocupa de la génesis y producción de las políticas públicas; de los actores mediadores y los círculos de decisión en las políticas públicas; de las estrategias de investigación y de las políticas públicas entre sectores y territorios, y del análisis de la administración pública en busca de legitimidad.

### ***El análisis de políticas públicas. La génesis de la acción pública***

MULLER, P.; SUREL, Y. (2000). (Trad. C. Rodríguez) Bogotá.

Uno de los postulados mejor establecidos de las ciencias sociales reposa sin duda sobre la convicción de que todo fenómeno posee una serie de determinantes, de los cuales la identificación y la explicación son necesarias para la buena comprensión del “hecho” social en sí mismo.

Antes que apoyarse sobre el postulado de una causa dominante, los trabajos recientes insisten, en efecto, sobre la complejidad y la multiplicidad de las relaciones causales que pueden estar en la fuente de los problemas públicos.

***Enfoque cognitivo: construcción de referenciales globales de la acción de transformación del Estado y de la administración pública.***

RODRÍGUEZ, A. (2004). Ponencia presentada al IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Madrid. ESAP.

Esta ponencia pone en consideración del IX Congreso del CLAD el proceso cognitivo de construcción de referenciales para la transformación de la acción pública en la globalización. En la configuración de los referenciales de la acción pública global/nacional concurren, de un lado, actores con intereses, perspectivas y visiones teóricas e ideológicas distintas que explican la diversidad de puntos de vista acerca de problemas nacionales y sus proyecciones globales, y de otro, las instituciones nacionales e internacionales, reguladoras de actuaciones en los ámbitos económico, social y político.

## GLOSARIO

**Control de mando:** Consiste en una verificación de resultados, no de su valoración (lo que constituiría una evaluación). Estructura y funcionamiento de los sistemas de control estratégico, cuadro de mando integral como base del control de gestión, vinculación de los indicadores de los cuadros de mando integral, mapas estratégicos y control de la gestión estratégica.

**Predicción:** Análisis racional de lo que va a suceder. Es la información que puede influir en la toma de una decisión. Se dispone de ella a tiempo y tiene valor de predicción y/o ayuda a evaluar las acciones tomadas. El tiempo también es decisivo cuando se toma en consideración el problema de la incertidumbre, ya que la predicción se hace cada vez más difícil a medida que se piensa en futuros más alejados del presente.

**Pronóstico:** Conocimiento anticipado de lo que sucederá en un futuro a través de ciertos indicios, una declaración de probabilidades sobre un hecho futuro o método de predicción lineal que implica la proyección de series de datos con el objetivo de evaluar la ocurrencia probable de cualquier acontecimiento o el desarrollo de una tendencia.

**Prospectiva:** Conocimiento anticipado de lo que sucederá en un futuro a través de ciertos indicios, una declaración de probabilidades sobre un hecho futuro o método de predicción lineal que implica la proyección de series de datos con el objetivo de evaluar la ocurrencia probable de cualquier acontecimiento o el desarrollo de una tendencia.

**Retrospección:** Es una disciplina con visión global, sistémica, dinámica y abierta que explica los posibles futuros, no sólo por los datos del pasado sino fundamentalmente teniendo en cuenta las evoluciones futuras de las variables (cuantitativas y sobre todo cualitativas) así como los comportamientos de los actores implicados, de manera que reduce la incertidumbre, ilumina la acción presente y aporta mecanismos que conducen al futuro aceptable, conveniente o deseado.