



REFLEXIÓN EN TORNO A LA POLÍTICA PÚBLICA Y EL DESARROLLO TERRITORIAL

LA FASE DE IMPLEMENTACIÓN: EL IMPLEMENTADOR Y SU CONTEXTO. UN ASPECTO CLAVE EN LA PROMOCIÓN DEL DESARROLLO TERRITORIAL



LETICIA SILVA

Magister en Desarrollo Territorial. Licenciada en Sociología. Investigadora y consultora en temas vinculados al desarrollo territorial, descentralización y participación ciudadana. Docente universitaria. Referente para la zona este del Ministerio de Industria, Energía y Minería de Uruguay

Muchos actores prefieren hablar del ciclo de las políticas públicas para reflejar el proceso “vivo”¹ (Lasswell, 1956) que implica la formulación de una política pública: diseño, implementación, evaluación, corrección y aprendizaje. Básicamente, lo que se propone es desagregar la política pública en una serie de etapas o secuencias lógicas a los efectos de simplificar el análisis o la visión. Cabe destacar que el proceso no es lineal y secuencial sino que puede presentarse desordenado, superpuesto y sig-

nado por la inercia. Este enfoque de proceso permite ver y categorizar actores y acciones, permitiendo desenmarañar determinadas políticas bajo un enfoque retrospectivo (de León, 1997).

Así, las políticas públicas transitan por distintas etapas antes de convertirse en acciones y resultados. Cada etapa, a su vez, tiene un esquema de actores que en general son compartidos en las diferentes etapas, aunque se puede modificar el liderazgo o protagonismo en esos diferentes momentos del ciclo de la política pública. Las etapas del proceso denotan sólo los componentes necesarios de toda política, integrados en forma de proceso, pero no deben ser vistos como eventos sucesivos y divisibles. Este enfoque rompe con una visión jurídica y lineal, permitiendo inscribir cada etapa en un contexto social y político y principalmente en un territorio en particular.

En general, en el enfoque del desarrollo territorial se reivindica la necesidad de revertir el proceso de diseño pasando del planteamiento “desde arriba” (top down) al planteamiento “desde abajo” o bottom up. Sin embargo este cambio incluye sólo adentrarnos en una de estas fases, la del diseño. La presente reflexión plantea que tanto más importante es la implementación de la política como la orientación del diseño (arriba-abajo o abajo-arriba). Para la promoción del desarrollo territorial resulta clave la implementación y, en particular, se vuelve crucial el entramado de actores que entran en juego en la fase de implementación.

Durante mucho tiempo se creyó que una vez definido el problema y decidida la política o curso de acción, venía una etapa eminentemente instrumental donde la política era ejecutada por un aparato burocrático sometido y exento de parcialidades. Sin embargo, a partir de múltiples fracasos observados en diversas políticas públicas, la fase de implementación comenzó a ser revisada y estudiada, descubriendo que la misma significa una etapa crucial en la política y puede afectar fuertemente el éxito o fracaso de la misma: “Las investigaciones fueron descubriendo los diversos factores que afectaban la puesta en marcha de las políticas gubernamentales.

Estos factores (distorsiones burocráticas, resistencias locales, conflictos intergubernamentales, heterogeneidad de intereses, diversidad de situaciones, indiferencia de los beneficiarios...) demostraba que la promulgación de leyes buenas o el buen diseño (científico–tecnológico) de un programa gubernamental no eran condiciones suficientes para el éxito efectivo de una política.” (Aguilar Villanueva, 1993).

La implementación se define como el proceso de interacción entre los objetivos y los resultados. Algunos autores definen esta etapa como el eslabón perdido entre la política y la administración: “The importance of implementation research - and in the intentions of its protagonists in the early 1970s - is precisely its ambition to link explicitly politics and administration.” (Hjern et Hull, 1982).

A pesar de que se desprende de la fase de la toma de decisiones y que es muy difícil dividirla del diseño, en este proceso existen muchas instancias donde se toman decisiones (micro-decisiones que pueden terminar afectando el curso de la política) y determinan su éxito o fracaso. Van Meter y Van Horn (1993) consideran que la implementación de las políticas abarca aquellas acciones efectuadas por individuos (o grupos) públicos y privados, con miras a la realización de objetivos previamente decididos. Implica actos administrativos que van afectando el

curso de la política al intentar implementarla; por lo tanto, emerge aquí, en esta etapa, una red compleja con intereses y hábitos diversos que son los encargados de transformar las decisiones en hechos concretos.

Pressman y Wildavsky (1984), pioneros en el estudio de la implementación y, particularmente, de sus problemas, entienden que en éstos hay – generalmente- múltiples implicados y generan lo que denominan la “complejidad de la acción conjunta”, la cual arroja problemas para la cooperación y la articulación. Por un lado, la multiplicidad de participantes y perspectivas puede traer aparejada la incompatibilidad de intereses y compromisos, la incompatibilidad de tiempos y prioridades entre los actores involucrados, disputas de liderazgos, di-

ferencias en torno a los procedimientos, así como ausencia de poder para llevar a cabo las decisiones acordadas.

Asimismo, pueden existir múltiples decisiones en el curso de acción elegido, lo cual requiere múltiples puntos de acuerdo lo que requiere información, consulta y negociación. Muchas veces estos procesos de negociación, en cada punto de acuerdo, traen aparejado retrasos y, en algún caso, desviación del foco del problema, sobre todo si existe poder de veto en varios participantes. Los autores citados proponen que cuanto mayor sea el número de actores menor será la posibilidad de alcanzar resultados óptimos de la política, debido a la complejidad de la acción conjunta y a la cantidad de puntos de acuerdo a los que se debe llegar.

Bardach (1977), por su parte, hace énfasis en lo que él define como el juego o ensamblaje de actores que se despliega en la fase de implementación; este es para él un factor clave para poder comprender esas brechas o problemas. La perspectiva local no puede ser ignorada sin que la política sea penalizada con distorsiones e ineffectividad, porque se observa una tendencia a proyectar metas ideales (inflación de los objetivos) con cierta lejanía del gobierno central en relación con la ejecución local, lo que conlleva a proyectar objetivos que trascienden y desconocen los asuntos singulares de las localidades.

Asimismo, es por estas cuestiones que se pone en jaque la capacidad de desplegar óptimas relaciones intergubernamentales en multiniveles.

Este autor, observando estas brechas desarrolló el concepto de fixer o reparador; particularmente, lo propone para reducir las brechas que se van generando en la implementación de la política, que van afectando su rumbo original. Este reparador debe tener determinadas condiciones que le permitan desarrollar su rol: autoridad formal, recursos y conocimiento del área temática. Básicamente, las condiciones están basadas en la legitimidad otorgada por el saber científico, por el mandato legal que le otorga obediencia, y por disponer de recursos para desplegar dicho poder: “¿Sólo el poder cuenta al momento de reparar el juego de la implementación?

De ninguna manera. La autoridad formal y los recursos políticos formales cuentan mucho pero no son todo. El reparador debe ser capaz de intervenir efectivamente, pero él o ella debe también ser capaz de saber dónde, cuándo y sobre qué. Para entender estas cosas, él o ella debe tener acceso a una gran cantidad de información y tener el flujo de información resumido, interpretado y validado de manera que pueda comprenderlo.” (Bardach, 1980)

Por su parte Lipsky (1980) ha trabajado sobre la importancia que tienen los “burócratas a nivel de calle” en la implementación de las políticas públicas, quienes “rutinizan procedimientos, modifican objetivos, racionalizan servicios, determinan prioridades y limitan o controlan clientelas. En otras palabras, procuran desarrollar prácticas que les permitan de alguna manera procesar el trabajo que se les exige” (Aguilar Villanueva, 1992). Este autor plantea que los empleados de primera línea enfrentan ambientes adversos y ejercen un poder discrecional que les permite satisfacer necesidades cotidianas del servicio. Es así que los “burócratas a nivel de calle” son agentes clave en la implementación, que entran en procesos de regateo y negociaciones, tanto con los beneficiarios como con los formuladores. La actividad de los que son responsables de la implementación de políticas públicas, su relativa autonomía y su margen de maniobra los posiciona en un lugar de poder sobre la modificación, aplicación,

neutralidad o pasividad de las políticas públicas. Así, para Lipsky, lejos de ser los implementadores receptores pasivos, se convierten en agentes capaces de actuar con discreción, y de modificar y adaptar la política formulada.

Entre los motivos que llevan a que tomen este lugar, se destaca el hecho de que estos burócratas -en los territorios y en la realidad concreta- se convierten en el rostro de los beneficios estatales, generalmente, en escenarios donde desarrollan su vida y donde interactúan cotidianamente con la población objetivo, dado que están insertos en las comunidades locales. Estos funcionarios de primera línea o de nivel territorial, descifran y decodifican la política, así como relevan demandas de los ciudadanos, por lo que se convierten en los mediadores cotidianos

“MUCHAS VECES ESTOS PROCESOS DE NEGOCIACIÓN, EN CADA PUNTO DE ACUERDO, TRAEN APAREJADOS RETRASOS Y, EN ALGÚN CASO, DESVIACIÓN DEL FOCO DEL PROBLEMA, SOBRE TODO SI EXISTE PODER DE VETO EN VARIOS PARTICIPANTES.”

“LOS FIXER O LOS AGENTES DE DESARROLLO LOCAL COBRAN ESPECIAL RELEVANCIA PARA TRADUCIR LAS DECISIONES POLÍTICAS EN HECHOS CONCRETOS, QUE GARANTICEN CIERTA EFECTIVIDAD DE LAS POLÍTICAS.”

entre el Estado y los ciudadanos. Por lo general, se enfrentan a escenarios de escasez de recursos debiendo racionalizar el servicio de acuerdo a criterios subjetivos. Asimismo, se enfrentan a escenarios con objetivos poco claros y una presión creciente de la demanda. Estas circunstancias los llevan a tomar decisiones que ponen de manifiesto el poder discrecional que ostentan.

En síntesis, adentrarse en la implementación implica tomar contacto con un territorio signado por el conflicto entre lo formal e informal, entre lo técnico y lo político, entre los niveles de autoridad, entre lo público y privado, y así se pueden seguir enunciando conflictos que emergen en el territorio concreto, que vuelven imposible una aplicación mecánica. “En suma, la implementación supone introducirse en el mundo más incierto y resistente de realidades sociales cristalizadas, escasez de recursos, relaciones de poder, conflictos de valores y creencias, resistencias, retraimiento y pasividad” (Jaime et al., 2013). En este escenario, actores como los “burócratas a nivel de calle”, los fixer o los agentes de desarrollo local cobran especial relevancia para traducir las decisiones políticas en hechos concretos, que garanticen cierta efectividad de las políticas. Es ahí –concretamente- donde radica la importancia de su mirada.

¿Qué mirar para analizar la fase de implementación?

Autores como Van Meter y Van Horn (1993) plantean que el análisis de la implementación de una política requiere estudiar la manera en que ocurren las cosas (el desempeño) y no qué ocurrió (lo que sería una evaluación de impacto). Para llevar a cabo este análisis entienden que se debe analizar la magnitud del cambio que la política implica, cruzándolo con el grado de consenso obtenido. La disposición de los implementadores es otro elemento sustantivo; esta será mayor o menor en función de su conocimiento de la política, la respuesta subjetiva a la misma (aceptación, neutralidad, rechazo) y la intensidad de la respuesta. La participación de los implementadores en la elaboración de las decisiones políticas, a juicio de estos autores, facilita la construcción de consensos a la hora de la implementación.

Por su parte, también se considera fundamental en el modelo planteado por estos autores, la necesidad de contar con normas y objetivos claros y bien comunicados. La ambigüedad de los mismos (que puede ser deliberada para lograr mayores márgenes

de consenso), no facilita la implementación. Básicamente, para una implementación eficiente se debe lograr que los objetivos se expresen con claridad suficiente de forma que los responsables de la ejecución puedan saber qué se espera de ellos.

Otro aspecto importante a evaluar es la disponibilidad de recursos (financieros y humanos) para llevar a cabo una política; difícilmente se encuentre apoyo de los implementadores en políticas que no disponen de recursos o si los mismos son escasos, dado que no se percibirán los beneficios del trabajo realizado. Esto afecta no solamente a los implementadores directos sino también al contexto: “cuando se ponen a disposición recursos muy limitados, los ciudadanos particulares y los intereses organizados pueden optar por oponerse a la política con el pretexto de que los beneficios que reportaría su participación serían mínimos en comparación con los costos potenciales que implicaría” (Van Meter y Van Horn, 1993).

El contexto en sí mismo es un atributo a valorar en el análisis de la implementación. Requiere indagar en qué medida las condiciones dadas en la jurisdicción (el estado de la opinión pública, la posición de las élites dirigentes o formadores de opinión, los aspectos político-partidarios, los intereses de los grupos privados afectados por la política, etc.), afectarán la implementación de la política. Finalmente, otro aspecto fundamental es la capacidad y las características del órgano administrativo o implementador (competencia, recursos políticos, vitalidad de la organización, grado de comunicación, nexos con el grupo encargado de la elaboración de la política).

En síntesis, el modelo planteado por estos autores implica múltiples dimensiones y ninguna de ellas explica por sí sola el éxito o fracaso de las políticas sino que se debe analizar la interrelación de las mismas. “El modelo enfoca su atención en seis agrupamientos de variables que afectan la prestación de los servicios públicos: señala la importancia de las normas y los objetivos de la política, de los recursos, de la comunicación entre organizaciones y las actividades de inducción, de las características de los responsables, del entorno económico, social y político [...] y de las actitudes de los encargados frente a la ejecución de las decisiones políticas.” (Van Meter y Van Horn, 1993).

Stocker (1993), por su parte, plantea un marco de análisis basado en un enfoque que denomina “régimen de implementación”, una propuesta que con-

juga dos miradas de la implementación que versan sobre el orden del poder (si este es descendente o ascendente; vertical o disperso). El autor pone en valor la importancia de la cooperación en la implementación y plantea que el problema central radica en determinar la manera en que los participantes de la implementación puedan llegar a colaborar para alcanzar los objetivos de una política. Básicamente, el régimen de implementación puede ser considerado como “un arreglo entre los participantes en la implementación, que identifica los valores que deben acatar durante el proceso y proporciona el marco organizativo para la promoción de los valores” (Stocker, 1993). Bajo este esquema, la implementación se vuelve una arena política en una negociación constante, donde los resultados de la política se generan como consecuencia de la interacción de los participantes. Es así que el propósito del análisis del régimen apunta a determinar en qué medida el contexto local tiene posibilidad de promover la cooperación otorgando mejores perspectivas a la implementación. Se pueden destacar algunas cuestiones: proceso previo de interacción entre los participantes, expectativas de interacciones futuras, disponibilidad de recursos o recompensas de los participantes.

Chiara y Di Virgilio (2009) realizan una adaptación del régimen de implementación para el análisis de una política en particular. Las autoras, siguiendo los conceptos que aporta Stocker, definen el régimen de implementación como el conjunto de condiciones que desde las distintas dimensiones (funcional, material y política), organizan los arreglos entre los participantes de la gestión de las políticas. Para aplicar este modelo de análisis, se vuelve prioritario conocer los actores involucrados, analizando y caracterizando: los roles y funciones; el ámbito de actuación (nivel jurisdiccional, alcance territorial); el nivel de institucionalización (normativa que lo regula); los objetivos, estrategia y táctica; los recursos; y los niveles de autonomía de los encargados de la gestión. Estos actores, a la hora de la gestión e implementación, entran en diálogo y construyen el entramado de intereses que las autoras entienden que “opera en este marco conceptual como mediación entre el concepto de actor y el concepto de régimen local de implementación” (Di

Virgilio et Chiara, 2009).

Como se puede observar, existen múltiples propuestas para el análisis de la implementación de las políticas públicas y cada una tiene sus virtudes. Elmore (1978) afirma que: “no existe un modelo capaz de captar plenamente la complejidad del proceso de implementación”; así, sugiere al investigador la adopción de una multiplicidad de marcos con el propósito de descubrir las distintas fases del proceso de implementación. Este autor entiende que cada contexto y circunstancia amerita la elección por parte del investigador de las dimensiones de análisis que mejor le permitan reflejar este proceso de implementación, de acuerdo al contexto dado.

El implementador como agente de desarrollo

Los actores implicados en la implementación enfrentan ambientes adversos, y en estos escenarios generan procesos de negociación y mediación entre formuladores y beneficiarios. Actúan desde la oferta y la demanda; por un lado, descifran y decodifican la política para el territorio, y por el otro, relevan demandas de los ciudadanos para los formuladores. Esto implica micro-decisiones que otorgan amplios márgenes de autonomía a estos “burócratas a nivel de calle” (Lipsky, 1980), que terminan siendo quienes

cumplen el rol de eslabón o interfaz entre la política y el territorio. Este implementador, “fixer” o “burócrata a nivel de calle” cumplen también un rol de agentes de desarrollo local, en la medida en la que trascienden su propia función. Esta trascendencia apunta a que procuran inscribir su actuación en propuestas de planes de desarrollo, que en la medida de las posibilidades de cada cual, se van construyendo.

Recordemos que, desde la perspectiva de Fernando Barreiro (1988), los agentes de desarrollo local son “orientadores”, líderes de procesos de desarrollo, capaces de adaptar las propuestas externas a las especificidades locales. Es decir que, tienen la capacidad de ser integradores y articuladores en dos dimensiones: del potencial local con las oportunidades que surgen a nivel global y entre distintos tipos de actores del territorio. Asimismo, desempeñan una do-

“LOS ACTORES IMPLICADOS EN LA IMPLEMENTACIÓN ENFRENTAN AMBIENTES ADVERSOS, Y EN ESTOS ESCENARIOS GENERAN PROCESOS DE NEGOCIACIÓN Y MEDIACIÓN ENTRE FORMULADORES Y BENEFICIARIOS.”

ble función: de mediación entre los que proponen y deciden, y de innovación y movilización de recursos presentes en el territorio. Estos actores logran integrar su trabajo en una visión amplia y estratégica del desarrollo territorial y encarnan, entre los funcionarios del ámbito público, un rol de animadores de procesos de planeamiento y decisores con responsabilidad política a nivel local.

Cabe destacar que contar con estos perfiles en el territorio resulta en un gran valor agregado; sin embargo, en la medida que esto no es predefinido por la política, es decir, no se empodera con este rol sino que lo asumen o se lo “invisten” desde el entramado de actores; surge –nuevamente– el riesgo de la profundización de la fragmentación territorial, encontrándonos con territorios ganadores y territorios perdedores, sin aportar –en consecuencia– al desarrollo territorial. Los primeros son los que logran generar un tejido local denso de actores, con presencia de agentes de desarrollo local; los segundos, en cambio, son los que aún no tienen esta fortaleza institucional. Recordemos que los territorios se posicionan como los sujetos de desarrollo, por tanto, las capacidades endógenas de dichos territorios cobran especial valor si se considera –en particular– a los actores que sobre él interactúan, y generan los vínculos de conflicto y cooperación.

Asimismo se subraya aquí la importancia que tiene el implementador de la política en el territorio concreto. La importancia se da en un doble sentido: para evitar que se generen distorsiones en la política oficiando de interfaz o decodificador, así como para generar y propiciar mecanismos de diálogo, articulación y cooperación, que conforman un contexto positivo para la efectividad de la política, de modo que el clima de desconfianza y descreimiento sea aplacado. Esto implica mayor involucramiento de esta figura en el diseño de la política y en la generación de mecanismos de contralor basado en los resultados, permitiendo así desplegar los atributos que estos tienen, el conocimiento otorgado por la cercanía a la problemática, el conocimiento tácito y la iniciativa.

El contexto de la implementación también importa

Como ya hemos presentado, la implementación se vuelve una arena política en una negociación constante, donde los resultados son el fruto de la interacción de los actores implicados en el régimen de implementación local. Por tanto, el resultado de una política depende mucho de en qué medida el contexto local tiene posibilidad de promover la cooperación otorgando mejores perspectivas a la implementación.

Nuevamente vemos entonces la relevancia del territorio en las políticas públicas, la necesidad de revisar el diseño de las mismas, y cuánto de las demandas territoriales y de los actores territoriales, se incluye en esta fase. Asimismo, en la implementación se destaca la necesidad de considerar el entramado de intereses que una política genera, y cómo el régimen de implementación local va tejiendo un accionar específico en cada caso. Si la política no considera estos mecanismos de implementación, resultará penalizada, comprometiendo sus resultados e impacto.

Asimismo, para no caer en la profundización de las asimetrías territoriales, desde la generación de políticas públicas, se ve como un paso ineludible el fortalecimiento institucional de los territorios, así como lograr contar con tejidos densos de actores que promuevan la articulación como esquema de trabajo sin que ésta se transforme en un escenario de cooptación por parte de intereses individuales. Por el contrario, debe ser un escenario donde se genere y lleve a cabo un proyecto local de desarrollo, en el que las políticas se conjuguen en él procurando su concreción, y aportando su objeto y recursos.

Para lograr esto es necesario disponer de capital social, un tejido social denso, y la presencia de normas y valores que prioricen la articulación y el bien común. En los lugares que se dispone de estos activos se generarán mejores resultados que en los que no se dispone de ellos. Por ende, en caso de no tener esto presente desde el diseño, puede profundizarse un círculo vicioso donde se potencian los territorios que tienen un proceso previo de interacción entre los participantes, quedando los territorios más rezagados condenados a enfrentar la “esquizofrenia”

“POR TANTO, EL RESULTADO DE UNA POLÍTICA DEPENDE MUCHO DE EN QUÉ MEDIDA EL CONTEXTO LOCAL TIENE POSIBILIDAD DE PROMOVER LA COOPERACIÓN OTORGANDO MEJORES PERSPECTIVAS A LA IMPLEMENTACIÓN.”

de la política.

Considerar al territorio implica, pues, asumir cada cuestión, situación o problema desde el territorio, pensando la solución con el entramado de actores e implementando cualquier estrategia a través del sistema de actores que integra el régimen local de implementación.

NOTA

El presente artículo es parte del trabajo de tesis realizado por la autora para la Maestría en Desarrollo Territorial de la Facultad Regional Rafaela UTN, con el título: “La política de apoyo a las Mipymes en Uruguay: una mirada que integra el ciclo de la política y el territorio”.

NOTAS

1. Este enfoque procesal o vital fue desarrollado por Lasswell en 1956, quien promovió un modelo de análisis de los problemas de la política mirando el proceso completo. Para ello generó un modelo con un ciclo vital en diversas etapas, que van desde el surgimiento del problema hasta la evaluación. Desde ese momento, el enfoque cíclico y procesal fue retomado y adaptado por diversos autores que procuraron analizar las políticas públicas.

BIBLIOGRAFÍA

- AGUILAR VILLANUEVA, Luis (1992): La Hechura de las Políticas. Colección Antología de Política Pública. México, Porrúa.
- AGUILAR VILLANUEVA, Luis (1993): La implementación de las políticas públicas. Colección Antología de Política Pública. México, Porrúa.
- BARDACH, EUGENE. (1977): The Implementation Game, MIT Press, Cambridge.
- BARREIRO, Fernando (1988): “Los Agentes del Desarrollo. Una reflexión sobre el desarrollo local y sus protagonistas”, en Cuadernos del CLAEH, N° 45/46. Montevideo.
- CHIARA, M. y VIRGILIO, M.M. (2009): “Gestión de la Política Social. Conceptos y herramientas”. Ed. UNGS/Prometeo, Buenos Aires.
- CHIARA, M. (2009): “La gestión local. Eslabón perdido de las políticas sociales orientadas al desarrollo local”. Civitas, Vol. 4 (2), Porto Alegre.
- DE LEÓN, Peter. (1997): “Una revisión del proceso de las políticas: desde Lasswell a Sabatier” en: Gestión y Políticas Públicas, Vol. VI, N° 1. Disponible en: www.gestionypolitica-publica.cide.edu
- ELMORE RICHARD. (1978): “Organizational Models of So-

cial Program Implementation”. en Journal Public Policies. John Fitzgerald Kennedy School of Government, Harvard University

- 26, 2: pp. 185-228.
- HJERN, Benny y HULL, Chris (1982): “Helping small firms grow: an implementation analysis of small firm assistance structures.”, en European Journal of Political Research, Vol. 10, 2; disponible en: <http://onlinelibrary.wiley.com>
- JAIME, F. DOUFUR, G. ALESSANDRO, M. AMAYA, P. (2013): “Introducción al análisis de políticas públicas”. Universidad Nacional Arturo Jauretche. Argentina.
- LASSWELL HAROLD D. (1956): The Decision Process: Seven Categories of Functional Analysis. College of Business and Public Administration, University of Maryland. USA.
- LIPSKY MICHEL. (1980): “La burocracia en el nivel callejero: la función crítica de los burócratas en el nivel callejero”, en SHAFRITZ J. y HYDE, A. (1999). Clásicos de la Administración Pública. Fondo de Cultura Económica, pp. 780-794.
- PRESSMAN, J. L. y WILDABSKY, A. (1984): Implementation. Berkeley, CA: University of California Press.
- STOKER ROBERT P. (1993): Un marco de análisis para el régimen de implementación: cooperación y reconciliación entre los imperativos federalistas. En AGUILAR VILLANUEVA (1993). “La implementación de las políticas públicas” Colección Antología de Política Pública. México, Porrúa.
- VAN METER y VAN HORN (1993): El proceso de implementación de las políticas. un marco conceptual. En AGUILAR VILLANUEVA (1993). “La implementación de las políticas públicas” Colección Antología de Política Pública. México, Porrúa.