



# Apuntes teóricos sobre la implementación de políticas públicas

Víctor S. Peña \*

## **Abstract**

*El autor aborda el problema de la implementación de políticas públicas como un tema que requiere estudios sistemáticos y especializados. Señala que la implementación, como unidad de análisis, es fundamental para el éxito de la acción de gobierno en un ambiente de incertidumbre y complejidad. Asimismo, realiza una revisión de la literatura más representativa en la materia y destaca los temas pendientes.*

## **Palabras clave**

*Políticas públicas, implementación, programa, modelo.*

## **1. Introducción**

No es sino hasta la década de los años setenta del siglo pasado (Alexander, 1985), particularmente a partir del trabajo seminal de Pressman y Wildavsky (1973), que comienza a entenderse la implementación como un problema de política pública. Antes, debido a que el enfoque predominante de las políticas se concentraba en el problema, “el análisis del proceso de las políticas tendía a preocuparse por temas como cuán racional, abierta o justa era o podía ser la toma de decisiones” (Parsons, 2007:477).

---

\* Candidato a Doctor en Políticas Públicas e investigador de la Cátedra “Administración Pública, Gobierno y Ciudadanos” en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Monterrey. Autor del libro “Fortalecer desde la experiencia: Apuntes para mejorar el diseño institucional que involucre organismos estatales de acceso a la información pública”, Especialista en temas de gobierno, gestión pública, transparencia y políticas públicas. Fue Premio Estatal de Investigación sobre Transparencia en el Estado de México (2008), Premio Estatal de Ensayo sobre Transparencia en Quintana Roo (2007) y Premio Estatal de Investigación sobre Transparencia en Querétaro (2006).

Posterior a ese momento (década de los setenta del siglo anterior), el conocimiento sobre implementación de políticas ha presentado diferentes estadios y ha avanzado a velocidades diferentes: hay un crecimiento -cuantitativo y cualitativo- de los estudios sobre implementación desde los años setenta y hasta entrados los años ochenta; después, en los noventa y principios de este siglo la productividad académica y los avances teóricos fueron escasos, quizás como expresa Susan M. Barret (2004, referida por Bastien, 2009:666) por la creencia de que las reformas provenientes de la Nueva Gestión Pública (NGP) habrían de solucionar las fallas en la implementación.

El presente estudio es descriptivo y pretende abordar lo más significativo en la evolución de las ideas de este campo de conocimiento. Para esto, se ha dispuesto una división en cuatro apartados: los primeros tres se abocan al estudio de las generaciones que la literatura ha señalado; la última pretende sistematizar los principales rasgos de cómo se encuentra el estudio hoy en día.

## 2. Primera generación de estudios

Para las políticas públicas, referido al menos a lo que sucedía en Estados Unidos, la década de los sesenta fueron de optimismo: se generaron legislaciones para erradicar racismo, pobreza y desigualdad. Para la siguiente década, quedaba demostrado que aquellas “suposiciones de que las leyes se implementaban por ellas mismas, ya no parecían válidas... [por lo que] la implementación de las políticas públicas comenzaron a atraer la atención”<sup>1</sup> (Sarbaugh-Thompson y Zald, 1995:25). De esta manera, la pregunta que motiva la primera etapa de estudios sobre implementación es “por qué buenas leyes, inteligentes programas gubernamentales y oportunos financiamientos... no resolvieron los problemas sociales que afrontaron y quedaron muy lejos de los objetivos que prometieron alcanzar” (Aguilar, 2000:19). En estos primeros trabajos, la política pública se entendía en términos de una línea de montaje (*transmission belt*), donde la actuación de los implementadores se reduciría a obedecer las decisiones tomadas al momento de generar

---

<sup>1</sup> Traducción del autor.

la ley o el programa. Desde esta perspectiva, el diseño de la política pública (una buena decisión) era el centro de la discusión, el análisis y los estudios.

Conforme avanzaba la década de los setenta, comenzó a comprenderse que “el problema central se localizaba en la implementación de las políticas públicas más que en su diseño” (Aguilar, 2000:25) y que, por ejemplo, los implementadores tenían una mayor participación, e incluso la sola obediencia no garantizaba el éxito de lo planeado. Comienza entonces la identificación de factores tales como la complejidad de la política, el tamaño de la organización implementadora y el compromiso existente entre ellas (McLaughlin, 1987:172).

Sin embargo, cómo resolver los problemas de implementación es un tema poco explorado en esta generación. Para los estudios de entonces comienza a intuirse que los problemas podrían resolverse “clarificando la relación entre metas y medios” (Comfort, 1981:77), definiendo no sólo el qué sino también el cómo.

Otra característica de esta etapa, como apunta Goggin (1986), es que la mayor parte de los estudios se ocuparon de una sola autoridad responsable de la implementación de una política pública en una o varias localidades. No fue pues una generación optimista ni “tenía razón para serlo, aunque su presunción inicial de las políticas públicas como «zona de desastre» los condujo a generalizaciones teóricamente discutibles” (Aguilar, 2000:32), pues el concepto de fracaso o fallo de una política pública en la óptica contemporánea es criticado, toda vez que sin la implementación total de una política pública es difícil tomar decisiones acerca de su efectividad (Corbett y Lennon, 2003, citados por Cooley, 2010:68).

### **3. Segunda generación de estudios: top-down**

Esta generación se caracteriza por enfocarse en cómo el proceso de implementación se estructura para conseguir los objetivos (Hasenfeld y Brock, 1991:452), y es donde se vuelve evidente que “los fracasos pueden deberse a muchos factores, pero uno

fundamental es que es inexistente o defectuosa la implementación de las políticas” (Aguilar, 2000:32).

El estudio emblemático de esta generación, con el que se considera inicia formalmente el estudio de la implementación, fue el elaborado por Pressman y Wildavsky en 1973. El trabajo de estos dos autores es producto de “entrevistas con los actores pertinentes y [el] análisis de documentos de políticas públicas y otros temas relacionados durante tres años con el objetivo de determinar dónde se cometieron errores” (Parsons, 2007:484). El de Pressman y Wildavsky (1998:52) es un “libro que empieza por el final” en dos sentidos: comienza estudiando qué sucedió con la implementación de un programa (no con el diseño del mismo) y ocupa la primera mitad en describir la experiencia, para después derivar algunas propuestas teóricas que han sido vertebrales en el desarrollo del tema. La experiencia descrita es la de la agencia Administración del Desarrollo Económico (ADE) creada por el Congreso de los Estados Unidos a mediados de la década de los sesenta<sup>2</sup>, responsable de implementar un programa generador de empleo a través de la provisión de obra pública. Para experimentar la implementación se eligió la ciudad de Oakland.

La primera gran conclusión a la que llegó el estudio es que “Cuanto más larga sea la cadena de causas, más numerosas serán las relaciones recíprocas que se establezcan entre los eslabones y más compleja se volverá la implementación” (Pressman y Wildavsky, 1998:56). A partir de este trabajo, la implementación deja de ser concebida como una consecuencia lógica y necesaria al diseño de la política pública: “lo que esperamos demostrar es que lo aparentemente sencillo y directo es realmente complicado y retorcido” (Pressman y Wildavsky, 1998:178); y como problema deja de ser considerada excepción para volverse regla: “alguien que vaya siempre en busca de circunstancias insólitas y acontecimientos dramáticos no puede apreciar lo difícil que es hacer que acontezca lo ordinario” (Pressman y Wildavsky, 1998:53).

Desde la perspectiva de estos autores, una decisión correcta al inicio de la elaboración de la política pública es lo que garantizaría el éxito. Elaboran incluso una lista de factores necesarios para este fin: 1) la fuerza y el prestigio del comité legislativo donde el proyecto

---

<sup>2</sup> Se genera a través de la Ley de Desarrollo Económico y Obras Públicas, aprobada el 26 de agosto de 1965.

de ley se origina; 2) la experiencia de los miembros del comité generador de la ley que da origen a la política pública; 3) el grado en que los desacuerdos existentes durante el proceso legislativo fueron impugnados; 4) el nivel de apoyo a la ley por parte de los legisladores y las comunidades donde se implementaría el resultado (Rein y Rabinovitz, 2000:151).

La postura original del texto de Pressman y Widavsky fue evolucionando y se constituyó en estudio seminal sobre la materia. De esta manera, en textos publicados a partir de 1978 y hasta 1987, "Widavsky, junto con Majone y Browne, elaboró una teoría de la implementación más desarrollada... [que] tienden un puente entre el modelo de arriba hacia abajo o *top-down* y las críticas realizadas por el modelo de abajo hacia arriba o *bottom-up*" (Parsons, 2007:484-485).

#### **4. Tercera generación de estudios: bottom-up**

Esta generación se caracteriza por estudiar la implementación desde la perspectiva de las organizaciones y los actores responsables de llevar a la práctica la política pública (Hasenfeld y Brock, 1991:452). Hasta el trabajo de Myrtle (1983), dentro de esta generación la mejora en la implementación se vinculaba con los siguientes referentes: administración por objetivos, presupuestación base cero, plan de pagos basados en desempeño. Es precisamente Myrtle quien cambia esta perspectiva al proponer un marco que considere la implementación como un problema social y de cambio organizacional, y con esto la macroimplementación y la microimplementación. La primera de ellas se enfoca en la necesaria colaboración entre organizaciones, la segunda, en términos de McLaughlin, se presenta donde "en el proceso de implementación, el cambio es, ultimadamente, el problema de la unidad más pequeña. A cada paso del proceso, una política es transformada de acuerdo cómo los individuos la interpretan y responden a ella<sup>3</sup>" (McLaughlin, 1987:174), es decir, la personas encargadas de la implementación.

---

<sup>3</sup> Traducción del autor.

A partir de la segunda generación, existe una visión más ecléctica del problema de la implementación al reconocérsele su naturaleza variable y la presión existente entre las dimensiones política y administrativa o de gestión (Goggin, 1986:328). Toda vez que “los modelos de abajo hacia arriba enfatizan bastante el hecho de que los implementadores con trato directo con el público aplican las políticas con discrecionalidad” (Parsons, 2007:489), el análisis de la discrecionalidad comienza a ocupar un lugar importante en los estudios sobre el tema.

## **5. Estado actual del estudio sobre implementación de políticas públicas**

Como ya se apuntó, debido principalmente a la introducción de la NGP en el panorama del quehacer público a partir de la denominada “tercera generación” estudiada en la sección anterior, el desarrollo de estudios sobre implementación de políticas públicas ha sido acotado (Barret, 2004, referida por Bastien, 2009:666).

En términos generales, los estudios de cuño reciente incorporan propuestas elaboradas en alguna otra generación. La literatura en temas de gobernanza, por ejemplo, logra armonizar las corrientes *top-down* y *bottom-up* de la implementación (Cairney, 2009:358). Y es que las generaciones posteriores no invalidan en su totalidad las anteriores, por lo que ahora se tiene un cúmulo de propuestas, aproximaciones, explicaciones y modelos que son validables según la experiencia contra la que se contrasten.

Debe señalarse que algunos esfuerzos académicos se han presentado recientemente y se relacionan con la inquietud de abordar el tema de la implementación de una política pública. Su naturaleza, sin embargo, se limita a la descripción de experiencias (Barba, 2010) sin que busquen el desarrollo conceptual del mismo.

Dentro de los estudios recientes pueden encontrarse regularidades que permiten agruparlos en las siguientes categorías:

- a) El renovado enfoque sobre la organización pública

Debe partirse de la advertencia que hicieron Hall y O'Toole Jr. (2000) respecto a la histórica discrepancia entre las unidades de análisis empleadas en los estudios sobre Administración pública y los de implementación de política pública: mientras que en los primeros la unidad básica ha sido la organización pública, en los segundos ha sido el programa. No siendo de cuño reciente -pero pertinente en cuanto a sus aportaciones en el tema de la organización pública y su relación con la implementación-, debe considerarse el Ciclo de Atención de los Temas (CAT) de Anthony Down (1972) y su relación con las actividades-organizaciones del gobierno descrito en los trabajos de Peters y Hogwood (1985).

Existen otros estudios sobre organización pública y la burocracia y su relación con la implementación. En 2009, Jöelle Bastier, bajo el título de *Goal ambiguity and informal discretion in the implementation of public policies: the case of Spanish immigration policy*, realiza un estudio comparativo de los esfuerzos de implementación entre dos oficinas españolas: la Oficina de Asilo y del Refugio y la Inspección de Trabajo y Seguridad Social. Producto de ese estudio, el autor concluye que la implementación de una política pública peligra en la medida en que sea alta la discrecionalidad burocrática.

En este estudio, la discrecionalidad burocrática es definida como “el grado de flexibilidad ejercida por los administradores públicos al tomar decisiones o asumir conductas en cualquier asunto de la agencia” (Warren, 2003 citado por Bastien, 2009:667). Es además “un ejemplo de aquellos elementos relativamente ignorados por la NGP y que no han sido lo suficientemente aquilatados como un fenómeno potencialmente dañino en la implementación de políticas públicas”<sup>4</sup> (Bastien, 2009:666).

Sobre la ambigüedad en las metas, Bastier (2009) critica las aproximaciones realizadas a la fecha: aquellos quienes consideran la implementación como un proceso arriba-abajo (*top-downers*) enfocan su atención en la ambigüedad del sistema de reglas dentro de la organización; mientras que los estudiosos de la implementación

---

<sup>4</sup> Traducción del autor.

abajo-arriba (*botton-uppers*) lo hacen considerando la percepción del “burócrata a nivel calle” (*street-level bureaucrats*).

b) Inclusión de aportes del Nuevo Institucionalismo Económico

El conocimiento generado dentro del marco del Nuevo Institucionalismo Económico (NIE) impulsó una nueva corriente de estudios en los que se considera que la capacidad de implementar una política pública está condicionada según los mecanismos desarrollados por esta disciplina (Ellermann, 2005). Diversos textos han destacado que el NIE “es una aproximación que nos puede resultar útil para captar las complejas y múltiples relaciones de los espacios públicos y privados de la creación de instituciones formales o reglas jurídicas que restringen y definen en cierta medida el modelo del desarrollo social, económico y político” (Rodríguez, 2004:144). De esta manera, por ejemplo, hay literatura que identifica dentro de la implementación los típicos problemas del agente/principal (Bergman y Lane, 1990:339).

Hay sin embargo voces discordantes. Sobre cómo una aproximación de NIE podría contribuir al entendimiento de la implementación de políticas públicas, particularmente la llevada a cabo por más de una organización, Laurence J. O’Toole Jr. ha concluido en sus estudios que hay serias limitaciones sobre lo que pudiera alcanzarse -lo que dificulta la aplicación de la teoría en la práctica-, pero todo esto no significa que la implementación, en sí misma, deba ser problemática (O’Toole Jr., 1995:44). La razón principal de sus conclusiones se encuentra en los altos niveles de incertidumbre que se presenta durante la implementación, lo que complica la posibilidad de que pueda generarse un modelo.

La incertidumbre como elemento de la implementación de políticas públicas y analizada desde la perspectiva del NIE, de acuerdo con O’Toole Jr. (1995), se presenta en cuatro aspectos: 1) en los participantes al interior de las organizaciones, pues no tienen el conocimiento de las verdaderas preferencias de los otros actores; 2) dependiendo del número de unidades organizacionales involucradas, el elevado número de estrategias que cada una pudiera querer emplear para alcanzar lo que entiende es el objetivo; 3) la complejidad producto de la interdependencia existente

entre unidades organizacionales; y 4) la existencia de mecanismos de supervisión para el cumplimiento entre unidades que, también por su complejidad, genera vigilancias inadecuadas e inequitativas.

c) La no-jerarquía y la implementación a través de redes

En su texto *Nonhierarchical implementation analysis: An alternative to the methodological mismatch in policy analysis*, Lars Carlsson (1996) elaboró una propuesta teórica que pretende terminar con lo que identificó como incongruencias (*mismatch*) dentro del análisis de las políticas públicas.

Por su parte, una aproximación a las “estructuras de implementación” –que sólo puede emplearse para analizar eventos pasados- fue introducido por Hjern y Portes (1983; citado por Carlsson, 1996) quienes definieron que a través de ellas, vistas como unidades de análisis, puede entenderse la estructuración permanente detrás de las esferas formales de organización: se forman de individuos actuando en búsqueda de dominios de influencia, por lo que no son equivalentes a las estructuras formales de coordinación entre oficinas. Dos son los supuestos en los que se basa esta aproximación: primero, en el proceso permanente que existe para resolver problemas hay acciones dentro, entre y fuera de los límites marcados por la jerarquía política formal; segundo, dada la pluralidad de actores que se interrelacionan no hay razón para suponer que las instancias formales son las más importantes. Por otra parte, lo que no puede presuponerse dentro de esta aproximación es, primero, que la formulación del problema tiene significado directo para aquellos quienes son afectados y, segundo, que las organizaciones por sí mismas son relevantes en el proceso que busca solucionar un problema (Carlsson, 1996:538). Al respecto, Carlsson señala que la aproximación no-jerarquizada o de “estructuras de implementación” está en una etapa “prenatal”, por lo que queda pendiente su desarrollo.

Abonando a esta perspectiva, la “interseccionalidad” (*intersectionality*) –otra aproximación al estudio de políticas públicas con limitado desarrollo debido a su novedad-, es útil. Definida apenas en el 2011 en el estudio *Intersectionality and public policy: some lessons from existing models* de Olea Hankivsky y Renee Cormier, la

interseccionalidad identifica cómo las diferencias de identidades sociales (raza, clase, género, geografía, edad, por mencionar algunas) interactúan de manera única, lo que afecta el producto de las políticas públicas en ellos implementadas. Esta característica, es decir, la especificidad irrepetible del contexto en el que se implementan las políticas públicas, revela tanto lo limitado como excluyente que resultan los métodos tradicionales de entender la política pública.

## **6. Dos pendientes: A manera de conclusión**

Considerar la implementación al momento que se diseña la política pública es realizar un esfuerzo adicional para reducir la brecha entre lo que se pensó producir y los resultados que se obtienen. En la práctica, el énfasis en el diseño y el olvido de la necesaria implementación sigue siendo una asignatura pendiente.

Algo similar ocurre fuera de la práctica, es decir, en el campo teórico: los estudios sobre implementación se han elaborado partiendo, principalmente, de experiencias estadounidenses; por esto, la validación del conocimiento que se ha generado a lo largo de las poco más de tres décadas para la realidad latinoamericana es otra asignatura pendiente.

## 7. Fuentes de información

Aguilar Villanueva, L. F. (2000), "Estudio introductorio", en L. F. Aguilar Villanueva (ed.), *Problemas públicos y agenda de gobierno*, Mexico/Miguel Ángel Porrúa.

Alexander, E. R. (1985), *From Idea to Action: Notes for a Contingency Theory of the Policy Implementation Process*, Estados Unidos, University of Wisconsin-Milwaukee *Administration & Society*, .

Barba, B. (2010), "Entre maestros: Reforma de la formación docente en Aguascalientes. Un análisis de su implementación", en *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, México.

Bastien, J. (2009), "Goal ambiguity and informal discretion in the implementation of public policies: the case of Spanish immigration policy", en *International Review of Administrative Sciences*.

Bergman, M., & Lane, J. (1990). "Public policy in a principal agent frame", en *Journal of Theoretical Politics*.

Cairney, P. (2009), *Implementation and the Governance Problem: A pressure participant perspective*, en *Public Policy and Administration*.

Carlsson, L. (1996). Nonhierarchical implementation analysis: An alternative to the methodological mismatch in policy analysis, en *Journal of Theoretical Politics*.

Comfort, L. K. (1981), "Goals and means: The problem of specification in the development of effective public policy", en *Administration & Society*.

Cooley, V. A. (2010), "Community-based sanctions for juvenile offenders: Issues in policy implementation", en *Criminal Justice Policy Review*.

Ellermann, A. (2005), "Coercive capacity and the politics of implementation: deportation in Germany and the United States", en *Comparative Political Studies*.

Goggin, M. (1986), "The 'too few cases/too many variables' problems in implementation research", *Political Research Quarterly*.

Hall, T. y O'Toole Jr., L. (2000), "Structures for policy implementation: An analysis of national legislation, 1965-1966 and 1993-1994", en *Administration & Society*.

Hankivsky, O. y Cormier, R. (2011), "Intersectionality and public policy: some lessons from existing models", en *Political Research Quarterly*.

Hasenfeld, Y. y Brock, T. (1991), "Implementation of social policy revisited", en *Administration & Society*.

McLaughlin, M. W. (1987), "Learning from experience: Lessons from policy implementation", en *Educational Evaluation and policy Analysis*.

Myrtle, R. C. (1983), "A managerial view of policy implementation", en *The American Review of Public Administration*.

O'Toole Jr., L. J. (1989), "Alternative mechanisms for multiorganizational implementation: The case of wastewater management", en *Administration & Society*

O'Toole Jr., L. J. (1995), "Rational choice and policy implementation: Implications for interorganizational network management", en *The American Review of Public Administration*.

Parsons, W. (2007), *Políticas Públicas*, México, FLACSO/Miño y Dávila.

Pressman, J. L. y Wildavsky, A. [1973] (1998), *Implementación. Cómo grandes expectativas concebidas en Washington se frustran en Oakland*, México, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública A.C./Fondo de Cultura Económica.

Rein, M. y Rabinovitz, F. F. [1978] (2000), "La implementación: una perspectiva teórica. Entre la intención y la acción", en L. F. Aguilar Villanueva (ed.), *La implementación de las políticas públicas*, México, Miguel Angel Porrúa.

Rodríguez Mondragón, R. (2004), "El proceso de producción legislativa, un procedimiento de diseño institucional", en M. Carbonell y S. T. Pedroza de la Llave, *Elementos de Técnica Legislativa*, México, Porrúa/Universidad Nacional Autónoma de México.

Sarbaugh-Thompson, M. y Zald, M. N. (1995), "Child labor laws: A historical case of public policy implementation", en *Administration & Society*.



ENC R U C I J A D A  
REVISTA ELECTRÓNICA DEL  
CENTRO DE ESTUDIOS EN  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

NOVENO NÚMERO  
SEPTIEMBRE - DICIEMBRE 2011

Revista Electrónica del  
Centro de Estudios en Administración Pública de la  
Facultad de Ciencias Políticas y Sociales,  
Universidad Nacional Autónoma de México



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Rector: *Dr. José Narro Robles*

Secretario General: *Dr. Eduardo Bárzana García*

Secretario Administrativo: *Lic. Enrique Del Val Blanco*

Abogado General: *Lic. Luis Raúl González Pérez*

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

Director: *Dr. Fernando Castañeda Sabido*

Secretario General: *Mtro. Roberto Peña Guerrero*

Secretario Administrativo: *Lic. José Luis Castañón Zurita*

Jefa de la División de Estudios de Posgrado: *Judit Bokser Misses*

Jefa de la División de Educación Continua y Vinculación:  
*Lic. Alma Iglesias González*

Jefa de la División del Sistema Universidad Abierta y Educación a  
Distancia: *Lic. María de Lourdes Durán Hernández*

Jefe de la División de Estudios Profesionales:  
*Lic. Claudia Bodek Stavenhagen*

Coordinador del Centro de Estudios en Administración Pública:  
*Dr. Ricardo Uvalle Berrones*

Coordinadora de Informática:  
*Arq. Guadalupe Gómez Goujón*  
(Responsable de la Publicación Electrónica)

LA REVISTA

Director de la Revista:  
Ricardo Uvalle Berrones

Secretario Técnico de la Revista:  
Maximiliano García Guzmán

Consejo Editorial:

Erika Döring González Hermosillo  
Eduardo Guerrero del Castillo  
Omar Guerrero Orozco  
Elena Jeannetti Dávila  
Roberto Moreno Espinosa  
Raúl Olmedo Carranza  
Nicolás Rodríguez Perego  
Gerardo Torres Salcido

Diseño, integración y publicación electrónica:  
Coordinación de Informática  
Centro de Investigación e Información Digital

ENC R U C I J A D A REVISTA ELECTRÓNICA DEL CENTRO DE ESTUDIOS EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, Año 3, No.9, septiembre-diciembre 2011, es una publicación cuatrimestral editada por la Universidad Nacional Autónoma de México a través de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales y el Centro de Estudios en Administración Pública, Circuito Mario de la Cueva s/n, Ciudad Universitaria, Col. Copilco, Del. Coyoacán, C.P. 04510, México, D.F., Tel. (55)56229416 y (55)56229426, <http://ciid.politicas.unam.mx/encrucijadaCEAP/>, [maximiliano\\_unam@yahoo.com.mx](mailto:maximiliano_unam@yahoo.com.mx). Editor responsable: Dr. Ricardo Uvalle Berrones. Reserva de Derechos al uso Exclusivo No. 04-2011-011413340100-203, ISSN: 2007-1949. Responsable de la última actualización de este número, Centro de Estudios en Administración Pública de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Mtro. Maximiliano García Guzmán, Circuito Mario de la Cueva s/n, Ciudad Universitaria, Col. Copilco, Del. Coyoacán, C.P. 04510, México D.F., fecha de la última modificación, 1 de septiembre de 2011.

Las opiniones expresadas por los autores no necesariamente reflejan la postura del editor de la publicación. Se autoriza la reproducción total o parcial de los textos aquí publicados siempre y cuando se cite la fuente completa y la dirección electrónica de la publicación.

