

DESENREDANDO LA MADEJA: LA IMPORTANCIA DE MEJORAR EL PROCESO DE FORMULACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS¹

Sara M. Arobes Escobar²
Universidad de Manchester

Resumen

En el presente artículo se realiza una revisión y análisis del marco legal e institucional del proceso de formulación de las políticas nacionales a partir de lo señalado en la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo (LOPE). Asimismo, se estudia el DS N° 027-2007-PCM, en relación a la LOPE y si las políticas allí establecidas han sido materia de un mayor desarrollo. El propósito es evidenciar la carencia e importancia de contar con una metodología o lineamientos para la formulación de políticas públicas.

Palabras clave: *Políticas Públicas, Sistemas Funcionales, Políticas Nacionales, Gobierno, Sistema político, Metodología*

¹ Para el desarrollo del presente artículo se contó con el apoyo de Brenda Ormea Alcazar.

² Abogada PUCP con Maestría en gestión y políticas públicas (Universidad de Manchester). Consultora en Gestión y Políticas Públicas. Docente en la Facultad de Derecho de la UPC y en la Maestría en 'Gestión Pública' de Esan.

Introducción

En el 2006, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) publicó ‘La Política de las Políticas Públicas’, informe que analiza el proceso mediante el cual se debaten, aprueban y aplican las políticas públicas en América Latina³. La relevancia de dicho estudio es que permite tener una mejor comprensión de las políticas públicas, desde un punto de vista institucional considerando el sistema político en el cual se desarrollan e identificando a una serie de actores que son gravitantes en el proceso, por cuanto tienen el poder para promover o bloquear una política a partir de escenarios formales o informales.

De acuerdo al informe, un enfoque estrictamente tecnocrático para la formulación de políticas elude los pasos de debate, negociación, aprobación y ejecución que encierran en sí el desordenado mundo de la política. En este informe se sostiene la idea de que los procesos políticos y de formulación de políticas son inseparables. Si al tratar de promover un cambio de políticas se hace caso omiso del vínculo que existe entre ellos, puede desembocarse en reformas fallidas y expectativas frustradas. (BID, 2006: 4).

Asimismo, el estudio del BID desarrolla una metodología que evalúa seis características claves en las políticas públicas (BID, 2006: 140):

- Estabilidad: cuán estables son en el tiempo.
- Adaptabilidad: cuán ajustables pueden ser las políticas cuando fallan o cambian las circunstancias.
- Coherencia y coordinación: en qué medida son compatibles con políticas afines y en qué

medida son el resultado de acciones bien coordinadas entre los actores que participan en su formulación e implementación.

- Calidad de la implementación y de la efectiva aplicación.
- Orientación hacia el interés público: en qué medida las políticas se orientan hacia el interés público.
- Eficiencia: en qué medida las políticas reflejan una asignación de recursos escasos que asegura elevados retornos sociales.

A partir de dicho análisis, se elabora un índice de calidad de las políticas públicas en el cual, Perú obtiene una calificación media, mientras que países como Brasil, Colombia, Costa Rica, El Salvador, México y Uruguay obtienen la calificación de alta y Chile, muy alta (BID, 2006: 147). Aunque estos resultados son de hace seis años, resulta interesante contar con un referente a partir del cual se pueda evaluar la calidad de las políticas públicas, dado que estas son los instrumentos mediante los cuales los Gobiernos llevan a cabo intervenciones planificadas, dirigidas a promover el desarrollo económico y social. Si bien las características seleccionadas pueden ser consideradas muy simples o elementales, en la práctica debemos preguntarnos si en los procesos de formulación e implementación en el Perú se les considera y si contamos con un marco institucional y legal que promueva políticas públicas de calidad.

En el presente artículo, vamos a revisar de manera general las fases del ciclo de las políticas públicas, algunas definiciones, el marco normativo e institucional⁴ y finalmente concluir con algunas reflexiones para mejorar el proceso.

³ El estudio no considero aquellos países de América Latina con forma de gobierno parlamentaria.

⁴ La revisión y análisis se realizará principalmente respecto al proceso de formulación e implementación de políticas públicas nacionales.

Ciclo y análisis de las políticas públicas

Las políticas públicas se enmarcan en el quehacer del Estado a través de sus instituciones y podemos señalar que son un producto del sistema político (OECD, 2007: 13). Ello implica, que estas respondan a la ideología de los que gobiernan o participan en el proceso de toma de decisiones, a los valores y costumbres de la sociedad. Alrededor de ellas, podemos identificar una multiplicidad de actores que intervienen en sus diferentes fases, cada uno con su propia agenda y medios.

De acuerdo con Eugenio Lahera (2008: 4) en torno a las políticas públicas, se pueden acotar las discusiones políticas, diferenciar problemas y soluciones de manera específica y plantear esfuerzos compartidos. En ese sentido, el proceso de construcción de políticas públicas, y más aún tratándose de políticas de Estado o Nacionales, reviste una singular importancia, por cuanto implican decisiones con respecto al rumbo que seguirá el país en el mediano y largo plazo, los objetivos que se quieren alcanzar y cómo debe darse la articulación con otras políticas públicas (sectoriales, regionales y locales). En el caso peruano no debemos olvidar que si bien el Estado es unitario y se organiza de manera descentralizada en función al principio de Separación de Poderes, el Estado es uno solo, por lo que deben primar mecanismos de coordinación y colaboración. Weaver y Rockman (BID, 2006: 142) señalan como tareas claves del Estado en los procesos formativos, *establecer y mantener prioridades entre las múltiples demandas contrapuestas, la importancia de coordinar objetivos contrapuestos dentro de un todo coherente, el representar intereses difusos y desorganizados y la capacidad de imponer pérdidas a grupos poderosos.*⁵

Analizar las políticas públicas implica comprender que la política es una parte esencial en su construcción, vislumbrar las relaciones entre el Estado y la sociedad y llegar a entender las diversas fases en las que se puede dividir la política pública (formulación, aprobación, implementación y evaluación). Estas consideraciones permiten dilucidar el contenido de una determinada política pública y en particular si estas fueron producto de consensos, de acuerdos o negociaciones de los actores⁶ que participaron en sus diversas etapas.

¿Qué es una política pública?

En la literatura encontramos diversas definiciones de política pública, aquellas que la limitan a una acción gubernamental para el logro de objetivos o resolver problemas y aquellas que le dan un mayor contenido, señalando los elementos que la componen, lo cual resulta de mayor utilidad para todos aquellos que buscan entender qué es una política pública y no reducirla a un simple enunciado o a una ley.

Es así, que a partir de este segundo grupo de definiciones, recogemos dos de ellas:

“Conjunto de principios, objetivos, marco situacional e institucional, que establece estrategias, áreas, componentes, lineamientos para una acción o intervención de los poderes públicos”⁷

“Un conjunto conformado por uno o varios objetivos colectivos considerados necesarios o deseables y por medios y acciones que son tratados, por lo menos parcialmente, por una institución u organización gubernamental con

⁵ Son diez tareas las mencionadas por los autores, de las cuales hemos considerados relevante mencionar cuatro de ellas en este artículo.

⁶ Alrededor de las políticas públicas se identifican una serie de actores no sólo del ámbito gubernamental (incluso la administración pública) sino también los partidos políticos, la protesta social, los gremios y empresas, medios de comunicaciones, entre otros.

⁷ Enrique Gomáriz Moraga. Sistema Político y políticas públicas en América Latina. En Revista del CLAD, Reforma y Democracia N° 38. Junio 2007.p.104.

la finalidad de orientar el comportamiento de actores individuales o colectivos para modificar una situación percibida como insatisfactoria o problemática” (Roth, s/d: 27).

De ambas definiciones, podemos extraer los elementos que conforman una política pública:

- Intervención del Gobierno.
- Identificación o percepción de una situación problemática.
- Definición de objetivos.
- Medios para lograr los objetivos .
- Proceso.

Proceso de formulación y aprobación de las políticas públicas en el Perú

Para abordar esta sección, vamos a concentrarnos en las políticas nacionales. De acuerdo a la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo (en adelante LOPE), las políticas nacionales son aquellas que “definen los objetivos prioritarios, los lineamientos, los contenidos principales de las políticas públicas, los estándares nacionales de cumplimiento y la provisión de servicios que deben ser alcanzados y supervisados para asegurar el normal desarrollo de las actividades públicas y privadas” (Artículo 4º numeral 1). En ese sentido, se puede afirmar que las políticas nacionales conforman la política general de gobierno.

La LOPE además, atribuye la competencia exclusiva de diseñar y supervisar las políticas nacionales al Poder Ejecutivo. Para su formulación, “el Poder Ejecutivo establece mecanismos de coordinación con los gobiernos regionales, gobiernos locales y otras entidades, según requiera o corresponda a la naturaleza de cada política” (Artículo 4º numeral 1). De esta manera, el Poder Ejecutivo puede requerir de la participación de otras entidades públicas así como de representantes de la

sociedad civil y del sector privado. Las políticas nacionales y también las sectoriales son aprobadas por Decreto Supremo del Consejo de Ministros, lo que implica su discusión y debate al interior del Poder Ejecutivo.

Para poder asegurar el cumplimiento de las políticas de manera eficiente y eficaz, la LOPE pone de manifiesto el concepto de Sistemas, el cual se define como “conjuntos de principios, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos mediante los cuales se organizan las actividades de la administración pública que requieren ser realizadas por todas o varias entidades de los Poderes del Estado, los Organismos Constitucionales y los niveles de Gobierno” (Artículo 43º). Estos son de dos tipos: funcionales y administrativos.

Para poder comprender mejor la naturaleza de estos sistemas, es conveniente tener en cuenta el concepto de lo que son las funciones sustantivas y las de administración interna.

Las funciones sustantivas son inherentes a la institución del Estado, la caracterizan y le dan sentido a su misión. Se ejercen a través de los órganos de línea y están relacionadas a sectores como salud, educación, transporte, turismo, energía, etc. Por su parte, las funciones de administración interna sirven de apoyo para ejercer las funciones sustantivas. Están referidas a la utilización eficiente de los medios y recursos materiales, económicos y humanos que sean asignados. Son funciones de administración interna las relacionadas a actividades tales como: planeamiento, presupuesto, contabilidad, organización, recursos humanos, sistemas de información y comunicación, asesoría jurídica, gestión financiera, gestión de medios materiales y servicios auxiliares, entre otras (Idea Internacional y Transparencia, 2009: 23).

Los Sistemas Funcionales tienen por finalidad asegurar el cumplimiento de políticas públicas que requieren de la participación de todas o

varias entidades del Estado; y cuentan con un ente rector, el cual en su calidad de autoridad técnico-normativa a nivel nacional, dicta las normas y establece los procedimientos relacionados con su ámbito; coordina su operación técnica y es el responsable de su correcto funcionamiento.

Complementando las atribuciones de los ministerios en las políticas públicas tenemos al Ceplan y a la Secretaría de Coordinación de la Presidencia del Consejo de Ministros.

El Ceplan no tiene un rol directo en la formulación, implementación o evaluación de las políticas públicas. Su rol es más bien de apoyo y capacitación para la realización de estas actividades. En ese sentido, tiene funciones como (Ley N.º 28522):

- Desarrollar instrumentos para asegurar la consistencia de las políticas: económica, financiera, social, espacial, ambiental e institucional para un desarrollo sostenible, armónico, equitativo y equilibrado, con el objeto de contribuir a la gobernabilidad democrática del país.
- Brindar asistencia y asesoría al Presidente de la República, al Presidente del Consejo de Ministros, a los Presidentes de los Gobiernos Regionales y a los Alcaldes en la formulación, gestión, seguimiento y evaluación de los planes estratégicos de desarrollo nacional, regional, provincial y distrital, respectivamente.
- Promover y orientar, según el caso, la formación y capacitación de recursos humanos para la formulación de políticas públicas, planeamiento estratégico prospectivo y en materia de seguimiento y evaluación estratégica basada en resultados, en todos los niveles de gobierno.
- Identificar escenarios estratégicos futuros sobre la base de estudios prospectivos y realizar el análisis integral de la realidad del país y de su

entorno, que contribuyan a un mejor diagnóstico, conocimiento y comprensión de los problemas nacionales, convocando las capacidades de investigación y propuesta de los centros académicos y de investigación nacionales.

- Apoyar la elaboración de políticas de carácter multisectorial y su armonización con el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional.

En tanto, que la Secretaría de Coordinación de la Presidencia del Consejo de Ministros está encargada de la coordinación con el Congreso de la República, los Organismos Constitucionales Autónomos (excepto el Poder Judicial y Ministerio Público), los organismos públicos descentralizados adscritos al Sector Presidencia del Consejo de Ministros, las entidades del Estado distintas al Poder Ejecutivo, las entidades gremiales y las demás entidades de la sociedad civil.

Asimismo, monitorea las políticas, programas y acciones cuyo carácter abarca a varios o todos los sectores del Poder Ejecutivo. En ese sentido, tiene a su cargo la revisión del cumplimiento de las Metas e Indicadores de las Políticas Nacionales de Obligatorio Cumplimiento.

Además, cabe resaltar que como parte de su función de coordinación multisectorial, la secretaría realiza tareas de apoyo, monitorización y seguimiento de las Comisiones Multisectoriales creadas en el Poder Ejecutivo, y en especial en aquellas donde la Presidencia del Consejo de Ministros posee intervención ya sea en calidad de presidente o como miembro integrante, debiendo la Secretaría de Coordinación mantener actualizada la información de sus respectivos estados situacionales.

En resumen, participan en el proceso: ministerios (formuladores), Consejo de Ministros (instancia de aprobación), ministerios (evaluación), Secretaría de Coordinación (seguimiento de cumplimiento de metas e indicadores) y Ceplan (asesor y apoyo).

Políticas nacionales de obligatorio cumplimiento

El Decreto Supremo N° 027-2007-PCM⁸ y normas modificatorias, definen y establecen trece Políticas Nacionales de obligatorio cumplimiento para las entidades del Gobierno Nacional. De la revisión de la norma, encontramos que para cada una de ellas señalan una serie de acciones o enunciados que podrían interpretarse como objetivos. El artículo 3°, además, regula que mediante Resolución Ministerial del Sector respectivo se aprobará dentro de los primeros quince días del mes de enero de cada año las metas concretas y los indicadores de desempeño para evaluar semestralmente el cumplimiento de las políticas nacionales. Todo ello debe guardar correspondencia con los programas multianuales y estrategias de inversión y gasto social conforme a lo establecido por el Ministerio de Economía y Finanzas en coordinación con los demás ministerios.

A partir de esta norma, se ha realizado un mapeo para identificar si dichas Políticas Nacionales cuentan con un desarrollo posterior, ya sea a través de un Decreto Supremo específico o un Plan Nacional. Además, identificar qué entidad es el ente rector y por ende responsable del Sistema Funcional. Cabe destacar que no ha sido una tarea fácil por las limitaciones en el acceso a la información y por la diversidad de instrumentos encontrados (planes, programas, estrategias).

Es importante mencionar que a cada política se le ha designado un ente rector que supervise el cumplimiento, o una materia compartida, como en el caso del Ministerio de Trabajo y

Promoción del Empleo (MTPE), el Ministerio de la Producción (Produce), Ministerio de Defensa (Mindef) y Ministerio del Interior (Mininter).

A partir de esta revisión, hemos encontrado que solo tres políticas han contado con un mayor desarrollo, para lo cual se aprobó el respectivo Decreto Supremo de acuerdo a lo señalado en la LOPE. Asimismo, esta norma fue dada con anterioridad a la creación de los Ministerios de Ambiente, Cultura y Desarrollo y de Inclusión Social, por lo que se han modificado no solo las rectorías sino también los contenidos y alcances listados. Estos cambiarán en función a los enfoques y procesos que lleven a cabo los nuevos ministerios.

Un tema de fondo y que cabe resaltar es, si los contenidos para cada materia del Decreto Supremo se ajustan a la definición de políticas públicas. En nuestra opinión, no lo hacen y resulta más bien contradictorio por cuanto dicha norma en el artículo 1° establece una definición. La norma reduce o simplifica contenidos que más bien pueden ser considerados objetivos o actividades en algunos casos. Asimismo, como lo hemos señalado en los párrafos precedentes, se ha omitido un aspecto esencial, el proceso de construcción o diseño que debe conllevar una política pública.

Ejemplos de políticas nacionales

La formulación de políticas públicas en el Perú, es un proceso que podríamos denominar creativo restringido,⁹ de acuerdo a los criterios y metodología que el ministerio, decida adoptar. Puede tratarse de un proceso participativo donde se invitan a actores en las fases de identificación

⁸ Este DS fue aprobado con anterioridad a la promulgación en diciembre de 2007 de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, Ley 29158. Asimismo, mediante el D.S. 086-2010-PCM se incorpora al Servicio Civil como Política Nacional.

⁹ Puede interpretarse contradictorio, pero hacemos referencia a la carencia de una metodología general que oriente el proceso de formulación de políticas pública, el cual debe enmarcarse en una serie de instrumentos nacionales y en los sistemas funcionales.

Políticas nacionales de obligatorio cumplimiento y sus principales instrumentos¹⁰

Política de acuerdo al DS N° 027-2007-PCM	Aprobación de Política Nacional de acuerdo a la LOPE	Planes que desarrollan la la Política Nacional	Rector
1. Descentralización		Plan Nacional de Desarrollo de Capacidades en Gestión Pública (D.S. N.° 002-2008-PCM) Planes Anuales de Transferencias.	Presidencia del Consejo de Ministros Secretaría de Descentralización.
2. Igualdad de hombres y mujeres		Plan Nacional de Igualdad de Género 2012-2017 (D.S. N.° 004-2012-MIMP).	Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (ex-Mimdes).
3. Juventud -		Instructivo para el cumplimiento de las Políticas Nacionales en Materia de Juventud (R.M. N.° 0038-2011-ED) Lineamientos de Política Nacional de Juventudes (aprobado por DS N.° 061-2005-PCM). Actualmente en revisión. ¹¹	Ministerio de Educación Secretaría Nacional de la Juventud.
4. Pueblos amazónicos, andinos, afroperuanos y asiaticoperuanos			Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social y Ministerio de Cultura - Indepa.
5. Personas con discapacidad		Plan de Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad 2009-2018 y conforman Comisión Multisectorial Permanente encargada de su <i>monitoreo</i> y seguimiento. Aprobado por DS N.° 007-2008-Mimdes	Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables - Conadis.
6. Inclusión		Lineamientos básicos de la política de Desarrollo Inclusión Social	Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social
7. Extensión Tecnológica, Ambiente y Competitividad	Política Nacional del Ambiente (D.S. N.° 012-2009-Minam)	El Plan Nacional de Acción Ambiental Planaa Perú: 2011-2021 Aprobado por D.S N.° 014-2011 - Minam Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano 2006-2021 (DS N.° 001-2006-ED) Plan Nacional de Competitividad (2005) Agenda de Competitividad 2012-2013	Ministerio del Ambiente Concytec (MED) Ministerio de Economía y Finanzas (Dirección Nacional de Competitividad)
8. Aumento de capacidades Capacidades sociales			Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social y Presidencia del Consejo de Ministros.

continúa ...

¹⁰ Información obtenida de las páginas web de los Ministerios.

¹¹ Información de la página web de la Secretaría Nacional de la Juventud. <http://www.snj.gob.pe/nosotros/normayplanes.html>.

continuación ...

Política de acuerdo al DS N° 027-2007-PCM	Aprobación de Política Nacional de acuerdo a la LOPE	Planes que desarrollan la Política Nacional	Rector
9. Empleo y MYPE	DS N.º 052-2011-PCM, modifica el DS N.º 027-2007-PCM y establece los objetivos, políticas específicas, estrategias en materia de empleo.		Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo Ministerio de la Producción
10. Simplificación administrativa	Política Nacional de Simplificación Administrativa (D.S. N.º 025-2010-PCM).	Plan Nacional de Simplificación Administrativa (R.M. N°228-2010-PCM).	Presidencia del Consejo de Ministros - Secretaría de Gestión Pública
11. Política anticorrupción		Plan Nacional de Lucha contra la Corrupción. ¹²	Presidencia del Consejo de Ministros.
12. Política de seguridad y defensa nacional		Plan Nacional de Seguridad Ciudadana y Convivencia Social 2012. Libro Blanco de la Defensa Nacional.	Ministerio de Defensa y Ministerio del Interior
13. Servicio civil ¹³		Plan de Implementación de la Política Nacional de Servicio Civil (Anexo D.S. 086-2010-PCM).	Servir (PCM)

Fuente: Elaboración propia

de la problemática, diseño de alternativas y validación de las propuestas o puede formularse en gabinete con la asesoría de expertos y funcionarios altamente calificados.

La ausencia de un metodología general para formular políticas y el contar con diferentes prácticas para la misma genera problemas para poder compararlas (análisis comparativo) y analizar su grado de articulación.

A ello, debemos sumar la ausencia de orientaciones claras que ordenen las políticas públicas y que aseguren su coherencia con

el Plan Bicentenario y las Políticas de Estado (Acuerdo Nacional). Ello es aún más complejo cuando se trata de la articulación vertical entre los tres niveles del Gobierno.

A continuación, hacemos una breve comparación de dos políticas en cuanto a su contenido y a su proceso de formulación:

Como puede apreciarse, la principal diferencia radica en los contenidos. Ello de ninguna manera debe interpretarse como formulaciones incompletas sino más bien constituyen una evidencia de metodologías distintas.

¹² Actualmente se viene elaborando la actualización del Plan.

¹³ Incorporada a las Políticas Nacionales de Obligatorio Cumplimiento mediante D.S. 086-2010-PCM.

	Política Nacional del Ambiente	Política Nacional de Simplificación Administrativa
Aprobada por	D.S. N.° 012-2009-Minam	D.S. N.° 025-2010-PCM
Contenido	<ol style="list-style-type: none"> 1. Base Legal 2. Fundamentos 3. Principios 4. Objetivo general y objetivos específicos 5. Ejes de política 6. Cada eje cuenta con sus propios objetivos y sus respectivos lineamientos de política. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Antecedentes 2. Marco Normativo 3. Marco Institucional 4. Situación de la Simplificación Administrativa en el Perú 5. Proceso de Formulación 6. Política Nacional de Simplificación Administrativa: <ul style="list-style-type: none"> – Modelo conceptual – Ámbito de aplicación – Principios – Objetivo general – Ejes de Acción – Objetivos estratégicos y estrategias 7. Plan Nacional de Simplificación Administrativa.
Proceso de Formulación	<p>El Minam elaboró la propuesta de Política, la cual fue sometida a consulta pública mediante la página web del ministerio. Además, se realizaron talleres en las ciudades de Lima, Arequipa, Iquitos, Piura y Huancayo, en los que participaron funcionarios públicos, representantes de los colegios profesionales, agentes de la sociedad civil y entes de la Cooperación Internacional. Estos talleres tuvieron como objetivo recoger los comentarios y observaciones a la propuesta, los cuales fueron incorporados en el documento final.</p>	<p>Se conformó una Comisión Base integrada por actores claves con competencia en simplificación administrativa (SGP, ONGEI, MEF e Indecopi) con el fin de coordinar la orientación de la política y presentar conjuntamente una propuesta consensuada. Además, se organizaron talleres de identificación, en los que participaron diversas instituciones de gobierno central, regional y local, universidades, gremios empresariales, instituciones de la sociedad civil y cooperación internacional. Sobre la base de este trabajo, la SGP formuló una propuesta, la cual fue discutida en talleres con actores relevantes del Estado y la ciudadanía de los tres niveles de gobierno, y en una mesa de expertos.</p>

Fuente: Elaboración propia

Reflexiones finales

De la revisión realizada podemos concluir que es urgente elaborar una metodología o lineamientos generales que establezcan los pasos para el diseño, los contenidos mínimos e instrumentos para la implementación de las políticas nacionales; así como incluir el desarrollo de un análisis de coherencia y articulación con otras políticas nacionales, sectoriales, regionales y locales. Todo ello debe apuntar a alcanzar políticas públicas de calidad tomando como referencia el informe del BID citado al inicio.

Es importante clarificar los roles en el Poder Ejecutivo, en ese sentido debe fortalecerse el rol del Ceplan, por cuanto se trata de la entidad que debe orientar (a través de directivas) y de cuidar que las políticas públicas guarden coherencia y articulación. Alguien debe tener la mirada integral y estratégica de hacia dónde deben ir las intervenciones del Estado. Ello implica también definir las funciones de la Secretaría de Coordinación.

Finalmente, debe evaluarse la pertinencia del Decreto Supremo N.° 027-2007-PCM por cuanto, más que orientar las actuaciones de los ministerios y entidades del Poder Ejecutivo, estaría limitando los procesos de construcción de políticas.

Bibliografía

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO.

2006 *La política de las políticas públicas*. Informe 2006.

DECRETO SUPREMO N.º 027-2007-PCM.

2007 Define y establece las políticas nacionales de obligatorio cumplimiento para las entidades del Gobierno Nacional. Promulgado el 25 de marzo de 2007.

DECRETO SUPREMO N.º 012-2009-MINAM.

2009 Aprueba la Política Nacional del Ambiente. Promulgado el 23 de Mayo de 2009.

DECRETO SUPREMO N.º 025-2010-PCM.

2010 Que modifica el numeral 10 del artículo 2º del Decreto Supremo N° 027-2007-PCM que define y establece las Políticas Nacionales de obligatorio cumplimiento para las entidades del Gobierno Nacional. Promulgado el 13 de febrero de 2010.

DECRETO SUPREMO N.º 086-2010-PCM.

2010 Incorporan la Política Nacional del Servicio Civil como Política Nacional de Obligatorio Cumplimiento para las entidades del Gobierno Nacional. Promulgado el 24 de agosto de 2010.

IDEA INTERNACIONAL y TRANSPARENCIA.

2009 *Gestión Pública. Material de Trabajo*. Lima: Idea Internacional.

GOMÁRIZ MORAGA, Enrique.

2007 "Sistema político y políticas públicas en América Latina". *Revista del CLAD, Reforma y Democracia* N.º 38. Junio 2007.

LAHERA, Eugenio.

2004 *Política y políticas públicas. Serie de Políticas Sociales*. Santiago de Chile: Cepal.

LEY N.º 28522.

2008 Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (Ceplan). Promulgada el 27 de junio de 2008.

LEY N.º 29518.

2007 Ley Orgánica del Poder Ejecutivo. Promulgada el 20 de diciembre de 2007.

OECD.

2007 "The role of ministries in the policy system: policy development, monitoring and evaluation". *Sigma Papers*, N.º 39, OECD Publishing. <<http://dx.doi.org/10.1787/5kml60qkg9g7-en>>

RESOLUCIÓN MINISTERIAL N.º 0038-2011-ED.

2011 Aprueban Instructivo para el cumplimiento de las Políticas Nacionales en Materia de Juventud. Promulgada el 20 de enero de 2011.

ROTH, André Noel.

S/d *Políticas públicas: formulación, implementación y evaluación. Conceptos, teorías y herramientas para el análisis de las políticas públicas*.