

Introducción

Las promesas del diseño de políticas públicas*

B. Guy Peters**

pp. 1-12

El diseño de políticas públicas debería ser el enfoque principal del análisis de políticas. Es importante que los académicos comprendan qué factores están asociados con las decisiones de políticas tomadas por los gobiernos y que entiendan el impacto que las decisiones pasadas han tenido sobre la sociedad. Estudiar las políticas públicas se refiere, aunque a veces de manera implícita, a tomar mejores decisiones y a desarrollar políticas que funcionen mejor. Por ello, el análisis prospectivo de políticas debe combinar el análisis objetivo de los probables efectos con la búsqueda normativa de mejores políticas a través del diseño. A diferencia de la mayoría de las actividades académicas, el análisis de políticas tiene una fuerte dimensión práctica combinada con una dimensión científica y ambas deben ser consideradas complementarias e inseparables.

El diseño de políticas presenta mayores desafíos para el aspirante a diseñador que los que se enfrentan en otros campos de diseño como la ingeniería y la arquitectura. Las sustancias o materiales utilizados por los diseñadores en esos ámbitos (acero, hormigón, vidrio, etc.) harán lo que el diseñador quiere que hagan. En cambio, los actores principales en el diseño de políticas —individuos y organizaciones— no necesariamente serán tan obedientes y tendrán sus propias ideas sobre lo que constituye un buen resultado dentro de su ámbito de políticas. Por otra parte, los ciudadanos pueden no preocuparse por lo que el diseñador está tratando de lograr y simplemente preferirán conducir sus propias vidas sin la intrusión del gobierno. En este sentido, el diseño de políticas debe aproximarse al diseño de productos (ver Bason, 2016), en donde importa no solo la elegancia del diseño, sino también lograr que los consumidores compren efectivamente el producto.

La importancia central de los ciudadanos para el diseño de políticas, incluso en regímenes no democráticos, requiere que el diseñador comprenda los aspectos técnicos de su sector de políticas y, también, el comportamiento de los grupos metas a los que se

* Traducido del inglés por Carlos Rodríguez de Caires y Alejandro Hernández-Luis.

** Doctor por la Universidad Estatal de Michigan y Doctor *Honoris Causa* por tres universidades europeas. Profesor del Departamento de Ciencia Política en la Universidad de Pittsburgh y Profesor Distinguido de Gobernanza Comparada en la Universidad Zeppelin, Alemania.

pretende llegar. Estos aspectos conductivos de la política también requieren que el diseñador comprenda cómo los ciudadanos y las burocracias públicas interactúan a medida que se implementan las políticas. Los desafíos que implica el ejercicio de ciudadanía aumentan en los regímenes democráticos, en donde los ciudadanos creen —muy acertadamente— que deberían influir en el diseño de las políticas (Ingram, deLeon y Schneider, 2016). También creen —una vez más, con razón— que deberían participar en la evaluación de los efectos de esas políticas.

A pesar de estos serios desafíos, el diseño de políticas ha sido un tema constante en el análisis de políticas desde que el campo fue desarrollado por académicos como Lasswell y Simon, y practicantes como Vickers (1968). La atención explícita colocada en el diseño de políticas ha aumentado y disminuido durante las décadas transcurridas, volviendo al centro del escenario en la década de 2010; y, probablemente, se mantendrá en una posición central durante la década de 2020. Esto, al parecer, se debe a varias razones, entre ellas al hecho de que los problemas que enfrentan los gobiernos y sus sociedades son ahora más demandantes. Los problemas «viciosos» (*wicked problems*) (Head y Alford, 2015) o «super viciosos» (*super wicked problems*) (Levin *et al.*, 2012) del cambio climático, la migración, la sobrepoblación y otros semejantes exigirán políticas bien diseñadas e implementadas.

Al mismo tiempo que las sociedades necesitan desesperadamente políticas públicas eficaces y bien diseñadas, el público parece haber perdido la fe en los gobiernos. Los movimientos populistas, dirigidos contra las élites políticas y el Estado en general, sugieren que cualquier programa diseñado para encarar los difíciles problemas que enfrenta el gobierno, tendrá que ser menos invasivo que lo que fueron las políticas del pasado. Los instrumentos de la «Nueva Gobernanza» (Salamon, 2002) que involucran una mayor colaboración, parecen apropiados políticamente, pero la pregunta es si esos instrumentos pueden ser lo suficientemente eficaces como para resolver problemas tan intimidantes.

Finalmente, el diseño de políticas seguirá siendo una preocupación central en el análisis de políticas también debido a las oportunidades y los desafíos. La creciente capacidad del gobierno electrónico continuará impulsando algunos aspectos del diseño, especialmente el diseño de la prestación de servicios en una amplia gama de políticas. Las grandes bases de datos (*big data*), por su parte, proporcionarán ingentes cantidades de información relevante para el diseño de políticas. Si bien no deberíamos poner todas nuestras esperanzas en la tecnología para mejorar los diseños, tampoco debemos descartar las posibilidades de diseñar políticas más efectivas a través de una mejor aplicación de tecnologías y usos de la información.

Otra oportunidad para desarrollar el diseño de políticas proviene de la vinculación del diseño con la estrategia. Esta corriente de pensamiento ha emergido en la literatura empresarial y sobre gestión, en donde las estrategias para hacer frente a problemas viciosos han estado evolucionando (Camillus, 2008; Doz y Kosonen, 2010). Si bien las soluciones

ofrecidas por los estrategias del sector privado pueden parecer poco innovadoras (por ejemplo, involucrar a los grupos de interés), refuerzan los modelos colaborativos y consensuales de diseño en el sector público.

En síntesis, estudiar políticas públicas implica estudiar cuestiones de diseño de políticas. Cualquier política existente es el producto de un diseño. El proceso de diseño puede haber sido más implícito que explícito, pero aun así hay un diseño en el centro de la política. El investigador busca evaluar la adecuación de ese diseño y considerar diseños alternativos que podrían ser más exitosos. Estudiar la formulación contemporánea de políticas permite considerar cómo se formulan los diseños y los modos alternativos de formulación que pudieran producir mejores resultados (Jordan y Turnpenney, 2015). Los intentos de comprender la dinámica subyacente en un ámbito de políticas pueden ser la base del diseño futuro.

El pasado, presente y futuro del diseño de políticas

Los artículos de este dossier plantean una serie de cuestiones interesantes respecto al estudio del diseño de políticas y abordan el desarrollo del campo a lo largo de varias décadas. Pero no solo se refieren a la historia de este concepto, sino también a su estado actual y, lo que es más importante, a los requerimientos para un mayor desarrollo de la lógica de diseño (*design thinking*) en el análisis de políticas. Estos artículos, especialmente el de Taymi Milán, señalan claramente las numerosas escuelas y enfoques existentes en el diseño de políticas y algunas de las inconsistencias resultantes. Como en la mayoría de las empresas académicas, diferentes investigaciones han aportado diferentes ideas y enfoques teóricos al diseño de políticas, y el resultado ha sido un campo construido en torno a una preocupación común, pero con diferentes perspectivas sobre ese interés compartido.

En esta introducción reflexiono sobre el pasado, el presente y el futuro del diseño de políticas. El hecho de haber estado involucrado en algunos de los trabajos iniciales sobre diseño de políticas puede producir una gran nostalgia, pero el asunto importante es qué se puede hacer para mejorar el estudio del diseño de políticas y los propios diseños. Esto no resolverá todos los problemas dentro de la literatura de diseño, pero permite identificar las cuestiones recurrentes en el campo. El artículo de Carlos Miguel Rodrigues contenido en este dossier proporciona una descripción menos personal del desarrollo del campo del diseño de políticas, aunque su caracterización de la evolución y la mía no son tan diferentes.

El pasado

Aunque fundadores del análisis de políticas como Harold Lasswell y Herbert Simon aludieron al diseño de políticas, las discusiones más explícitas comenzaron a fines de los años setenta y principios de los ochenta (Dryzek, 1983; Linder y Peters, 1984). Estas discusiones iniciales sobre diseño fueron, en cierta medida, una respuesta al énfasis colocado en los estudios de

políticas en teorías y métodos de análisis que estaban aislados de las necesidades de los tomadores de decisión en las políticas públicas. Los estudios de políticas en ese momento estaban más centrados en hallar buenas explicaciones políticas y sociales de las elecciones de políticas, que en comprender qué hace que las políticas funcionen de manera efectiva.

Esta afirmación puede ser un poco exagerada, pero también contiene mucho de verdad. Esta preocupación por el estado del análisis quedó bien reflejada en el título del artículo pionero de John Dryzek (1983) sobre diseño: «Don't toss coins in garbage cans» («No arroje monedas a los botes de basura...»), en donde se mostraba una enfática preocupación por la racionalidad limitada y los modelos estadísticos en los estudios de políticas. Los modelos proporcionaban explicaciones o descripciones útiles de las decisiones, pero no eran de mucha ayuda para los tomadores de decisión que intentaban mejorar la calidad de las políticas. Decir que las oportunidades u ocasiones para formular políticas son en gran medida aleatorias, pudiera ayudar a describir algunos resultados, pero no ayuda a saber qué opciones de políticas tomar cuando surge la oportunidad. Tampoco es de mucha ayuda cuando se intentan fabricar oportunidades para crear nuevas políticas.

Este *cri du coeur* proseguía al de Rittel y Webber (1973) sobre los problemas viciosos; aquellos, aproximadamente una década antes, habían argumentado que la mayoría de los problemas simples que enfrentaba el gobierno habían sido resueltos y que todo lo que quedaba eran problemas viciosos que no podían resolverse, ni siquiera conceptualizarse, fácilmente. Esa observación bastante pesimista también podría ser vista como un llamado a prestar mayor atención al diseño de políticas. Si los problemas de políticas públicas eran realmente más difíciles, entonces era necesario desarrollar metodologías para el diseño y comenzar a aplicar esas metodologías a los problemas apremiantes de la sociedad.

Los intentos iniciales de diseño sistemático de políticas, realmente se enfocaron en cómo diseñar, asumiendo que el proceso de diseño en políticas públicas sería más análogo al diseño en ingeniería de lo que en realidad era cierto. Los primeros intentos de desarrollar el diseño dentro del campo del análisis de políticas produjeron de hecho enfoques de diseño bastante tecnocráticos. El supuesto implícito era que, con suficiente análisis, los académicos (y los practicantes) podrían desarrollar un conjunto de algoritmos para vincular las soluciones a los problemas y dar a los responsables de formular las políticas una respuesta clara sobre lo que sería una buena o incluso la mejor solución para el problema.

Si bien el pensamiento sobre diseño surgió de una cierta insatisfacción con la dirección de la teoría y la metodología social, puede haber ido demasiado lejos en la dirección opuesta. En lugar de aceptar el carácter aleatorio inherente a una buena parte de la formulación de políticas, la lógica de diseño apeló inicialmente a supuestos demasiado deterministas. También tendía a suponer que sabíamos mucho más de lo que realmente sabemos sobre los procesos sociales y económicos en los que los gobiernos intervienen cuando elaboran

políticas. Este optimismo sobre nuestro nivel de conocimiento era una antítesis casi completa del escepticismo de aquellos académicos preocupados por los problemas viciosos.

Quizás la debilidad más evidente en la literatura temprana sobre el diseño de políticas es que tendió a ignorar la política y el papel dominante que juega esta en la toma de decisiones de políticas públicas. La dimensión política de la formulación de políticas es más que una fuerza aleatoria que interfiere con un mundo mentalmente ordenado; se trata de un modo más fundamental de asignar los recursos públicos. Especialmente en los sistemas políticos democráticos, el proceso político es esencial para legitimar las decisiones y determinar qué es una «buena» política. Esas decisiones pueden ser sub-óptimas desde una perspectiva técnica, pero siguen siendo las decisiones correctas dentro del contexto político.

La naturaleza misma del diseño de políticas también planteó algunas dificultades para los aspirantes a diseñadores. Un ingeniero o arquitecto esencialmente diseña un objeto, mientras que un diseñador de políticas diseña un sistema e interviene en un sistema en operación. Por lo tanto, no solo el diseñador debe comprender las políticas como un objeto legal o económico, sino que debe entender las innumerables relaciones que las afectarán y se verán afectadas por la política. Si bien ha habido un mayor interés en la complejidad de las políticas durante la última década (ver Cairney y Geyer, 2015; Peters, Pierre y Galaz, 2019), el diseño de políticas es intrínsecamente complejo e involucra múltiples partes móviles relacionadas de manera variable.

Dicho esto, los intentos iniciales de pensar sistemáticamente sobre el diseño de políticas tuvieron algunas consecuencias positivas. Además de incluir el asunto en la agenda de los investigadores, este trabajo inicial también identificó algunos elementos cruciales para cualquier diseño. En particular, se argumentó que los diseñadores debían considerar: las causas de los problemas y sus características subyacentes (Peters, 2018), la naturaleza de los instrumentos de política que pueden ser empleados (Howlett, 2019), los valores que se utilizarán para evaluar el éxito o el fracaso de un programa y, finalmente, cómo implementar la política. Ninguno de estos requisitos de diseño es simple, ni tampoco lo es su vinculación, pero en conjunto le brindan al futuro diseñador una plantilla para pensar las políticas en un marco de diseño.

También debo señalar que, al mismo tiempo en que se desarrollaba esta concepción tecnocrática del diseño de políticas, había una corriente paralela de literatura que enfatizaba su dimensión democrática y participativa (Schneider e Ingram, 1997; deLeon, 1992). Estos académicos se interesaron en la democracia, no solo en términos del proceso de elaborar las políticas, sino también por la naturaleza (igualitaria) de sus resultados. Si bien la dimensión democrática, ciertamente, podría ser agregada como un parámetro más en cualquier proceso de diseño tecnocrático, esta literatura fue importante para subrayar la necesidad de enfatizar una mayor igualdad en los diseños.

Finalmente debo señalar que, durante su desarrollo inicial, la lógica del diseño de políticas estuvo en gran parte divorciada del verdadero ejercicio práctico de diseño. Como señala Alejandro Hernández en este dossier, el diseño debe tener una aplicación práctica. A medida que el campo se ha desarrollado, las aplicaciones prácticas de la teoría del diseño de políticas públicas se han vuelto más medulares, pero en las etapas iniciales la lógica del diseño se limitó en gran medida a la academia, mientras que los diseñadores de políticas del mundo real continuaban haciendo su trabajo sin referirse a los debates internos esbozados por Hernández.

Diseño en tiempo presente

Después de varias décadas marcadas por un interés relativamente pequeño, hubo un renacimiento de la investigación sobre el diseño de políticas a principios del siglo XXI (Howlett y Lejano, 2013). Como ya se señaló, esto fue, al menos en parte, una respuesta a la percibida necesidad de pensar sistemáticamente sobre los principales desafíos de política que enfrentaban los gobiernos al momento. Además, la austeridad que comenzó para los gobiernos durante la Gran Recesión no estaba disminuyendo; y los gobiernos tenían que aprender a gobernar de manera más inteligente en función de continuar prestando servicios públicos mientras intentaban actuar dentro de las restricciones fiscales (Kickert y Randma-Liiv, 2015).

La nueva ola de interés en el diseño se ha enfocado principalmente en los instrumentos de políticas públicas. El estudio de los instrumentos ha sido una parte primordial de los estudios de políticas desde la publicación del libro seminal de Christopher Hood (1984; véase también Bemelmans-Videc, Rist y Vedung, 1998). La literatura contemporánea sobre instrumentos quizás ha hecho demasiado hincapié en su papel en el diseño, bajo el supuesto (generalmente implícito) de que seleccionar instrumentos es todo lo que realmente importa para diseñar políticas.

Si bien las estructuras burocráticas tradicionales pueden haber sido efectivas para el diseño de políticas en el pasado, existe la idea de que alterar las estructuras puede producir mejores políticas a un mayor ritmo. En particular, gran parte de la investigación contemporánea examina el papel que instituciones más colaborativas y abiertas pueden desempeñar en el diseño (Lewis, McGann y Blomkamp, 2019; Considine, 2018). Conceptos como *laboratorios* y *charrettes* de políticas, o simulación de políticas públicas han sido desarrollados para abrir el proceso de diseño a más grupos interesados y, en el extremo, lograr diseños participativos de políticas (ver Fischer y Boossabong, 2019). Estas estructuras no solo incrementan la naturaleza democrática del diseño, sino que también pueden generar políticas más efectivas.

El futuro del diseño de políticas

Las descripciones del pasado y el presente del diseño de políticas son importantes, pero más aún lo es comprender el futuro del diseño. Los problemas viciosos del pasado se han convertido en «súper viciosos» (Levin *et al.*, 2012) y se han vuelto aún más desafiantes para los tomadores de decisión. Estos problemas deben enfrentarse en una era en la que los gobiernos parecen disfrutar de menos confianza de sus ciudadanos y también tienen menor acceso a los recursos. El diseño de políticas nunca ha sido una tarea fácil, pero parece que será una tarea aún más difícil y exigente en el futuro.

La buena noticia es que, a medida que han aumentado los desafíos para el diseño de políticas, también lo han hecho las herramientas, tanto teóricas como metodológicas, para abordarlos. A nivel teórico y analítico, ha habido importantes adiciones a las perspectivas a las que los académicos pueden apelar frente al diseño de políticas. En el nivel más básico, los académicos (ver Fontaine en este número) están considerando el proceso de diseño de políticas a través de los lentes de amplios enfoques ontológicos y metodológicos, en función de ubicarlo en los debates científicos más amplios sobre políticas y las ciencias sociales en general.

Es probable que persistan dos tendencias importantes iniciadas en el pensamiento contemporáneo sobre el diseño de políticas y que adquieran más relevancia en el futuro de este campo de investigación. Una es el interés en la relación entre las estructuras institucionales y las políticas públicas. Esta área de investigación se inició, en parte, basada en supuestos sobre la capacidad de colaboración y participación para mejorar la calidad de los diseños, pero la investigación podría extenderse. A pesar de cierta pérdida de fe en la capacidad de los expertos para ayudar a tomar buenas decisiones, el diseño de instituciones para procesar y evaluar mejor la asesoría para las políticas parece ser una dirección importante para continuar la investigación.

La necesidad de incorporar la experticia de manera más efectiva en la formulación de políticas también puede requerir una integración más general de la política, las instituciones y el diseño. Como se señaló anteriormente, la naturaleza tecnocrática de gran parte de la literatura inicial sobre este tema tendió a separar la toma de decisiones políticas del diseño mismo. Esa separación es artificial y no refleja la realidad de la elaboración de políticas en los gobiernos, sin importar cuán profesionalizado pueda ser el gobierno. El creciente interés de los investigadores sobre la asesoría en políticas sectoriales y su papel en la configuración política debe conectarse al interés de los investigadores sobre legislaturas y ejecutivos acerca de la utilización de la asesoría dentro de esas instituciones.

Sin embargo, la relación entre instituciones y diseño de políticas puede extenderse más allá de la utilización de la asesoría en políticas sectoriales y la colaboración con los grupos de interés. Como Cecilia Medrano-Caviedes señala en su artículo en este dossier,

el diseño de las principales instituciones dentro de un gobierno puede afectar las políticas adoptadas; y debe existir cierta congruencia entre esas instituciones y esas políticas para que la gobernanza tenga éxito. La apertura de las instituciones a las ideas y la influencia proveniente de fuera del gobierno es quizás lo más importante y eso, a su vez, puede estar relacionado con la facilidad de flujo de la información dentro de la institución.

Una segunda área de interés persistente será la identificación y el análisis de los mecanismos sociales que son esenciales para el éxito de las políticas en general y los instrumentos de políticas públicas en particular. La idea de los mecanismos ha sido considerada durante algún tiempo en los estudios políticos (véase Mayntz, 1983) y la investigación contemporánea ha ido ampliando la comprensión sobre qué son los mecanismos y cómo afectan el desempeño de las políticas. La pregunta entonces es si identificar esos mecanismos contribuirá a la efectividad de los diseños o solo mejorará la comprensión académica de las políticas. En principio, ayudará a comprender la trayectoria causal que produce resultados, pero los diseñadores prácticos pueden estar interesados solamente en dichos resultados.

Aunque los problemas a los que se enfrentan los responsables de formular políticas públicas pueden ser más difíciles y súper viciosos, el futuro del diseño no es del todo sombrío. Varios campos de conocimiento emergentes deberían facilitar el trabajo y hacer que los diseños resultantes sean más efectivos. El primero, y quizás el más discutido de estos, es la capacidad de usar grandes bases de datos (McNeely y Hahm, 2014). Las organizaciones públicas y privadas han recopilado grandes cantidades de información digitalizada, y parte de esta información es relevante para las políticas. Estas bases de datos masivas ya están siendo explotadas para la formulación de políticas, pero tienen mayor potencial para dar forma a las elecciones en el futuro.

A pesar de todos los avances que pueden verse venir en teorías y métodos, no debemos esperar que estos resuelvan nuestros problemas de diseño de políticas. Del mismo modo que los académicos pioneros en el campo asumieron que las soluciones tecnocráticas eran posibles y deseables, el entusiasmo actual por recursos como las grandes bases de datos podrían terminar en una decepción si la gran cantidad de información disponible fuera solo marginalmente relevante para las políticas e informara más sobre qué hace la gente, en lugar de por qué lo hace y cómo hacer que cambien. El interés en el análisis conductivo de políticas también es prometedor, pero nuevamente puede abordar solo algunos aspectos del diseño de políticas.

Retos continuos para el diseño

Los avances en las teorías pueden ser más alentadores para el diseñador de políticas. Si sabemos más sobre por qué los individuos responden a las políticas de la manera en

que lo hacen y entendemos mejor qué hace que los instrumentos funcionen, y en qué circunstancias, entonces tendremos una mayor posibilidad de diseñar buenas políticas. Pero para usar bien las teorías y la información aún se requiere un juicio humano y la capacidad de integrar no solo toda la información teórica y técnica, sino también algunas de las sutilezas que pueden, en última instancia, hacer o deshacer un diseño.

El contexto es uno de los factores más importantes que deben ser incluidos en cualquier comprensión integral del diseño (Faletti y Lynch, 2009). La elaboración de políticas en general y el diseño de políticas en particular se realizan dentro de un contexto social, económico y cultural particular. Esto es cierto para la investigación sobre diseño tanto como para el diseño en sí mismo. Al respecto, las discusiones sobre el diseño en este dossier se basan en la literatura internacional, pero también están influenciadas por el contexto latinoamericano. El impacto del contexto en el diseño es profundo, pues determina qué políticas pueden considerarse apropiadas y qué instrumentos pueden ser oportunos para implementar la política.

La dinámica política, como otro aspecto del contexto del diseño, merece una atención especial. La elaboración de políticas y las políticas resultantes son inherentemente políticas y todas las políticas producen cierto grado de redistribución —sea en términos de dinero, estatus, derechos o lo que sea— dentro de la sociedad. Las discusiones iniciales sobre el diseño fueron muy apolíticas, pero curiosamente algunas de las discusiones contemporáneas lo son también. Si bien la preocupación por los mecanismos es importante desde una perspectiva científica, puede suponerse, fácilmente, que los mecanismos no tienen relevancia política propia, al igual que los instrumentos de políticas tienen su propia economía política.

Siguiendo lo anterior, quizás también se presta una atención inadecuada a la intervención de los diseños: la implementación. Este aspecto del diseño de políticas también tiene una dimensión política y, además, puede ser crucial para el éxito de cualquier intervención. El énfasis creciente en analizar la importancia de la «burocracia a nivel de calle» en los procesos de gobierno (Hupe, 2019) ha demostrado el papel crucial que pueden desempeñar los niveles inferiores de la burocracia de Estado para volver efectivas las políticas públicas. Sin embargo, la brecha artificial entre el análisis de políticas y la administración pública ha tendido a minimizar el impacto de esa investigación en el diseño.

Además del contexto socioeconómico, el diseño debe considerar el contexto político. Gran parte de la discusión sobre el diseño sugiere que la política se escribe sobre una tabla rasa. Sin embargo, en la realidad, cualquier política nueva suele ser inyectada en un espacio de políticas abarrotado y se debe hacer que funcione junto con muchas políticas existentes. Del mismo modo, esas políticas «nuevas» pueden constituir simplemente reelaboraciones de políticas existentes que representan intentos de mejorar las políticas

que ya están vigentes (Carter, 2012; Hogwood y Peters, 1983). De esta manera, volver a hacer las políticas existentes implica hacer frente a las ideas y los intereses establecidos, lo que hace que el nuevo diseño pueda ser aún más polémico y conflictivo que una política genuinamente innovadora.

Así como la burocracia a nivel de calle ha sido olvidada, en parte, en el pensamiento sobre diseño de políticas, también lo han sido los problemas de coordinación e integración de políticas (Peters, 2015; Tosun y Lang, 2017). Cuando se crea una nueva política o se revisa una antigua, se debe hacer que funcione junto con otras políticas que ya existen. Diseñar políticas sin tener en cuenta un espacio de políticas ya hacinado puede reducir la efectividad de la nueva política, sin importar cuán bien diseñada esté en otras dimensiones. Por lo tanto, el diseño de políticas implica diseñar no solo una intervención singular sino un sistema de gobierno.

Conclusiones

El regreso del diseño al centro de la literatura sobre políticas públicas debería abonar a la mejora de las políticas que reciben los ciudadanos, así como al pensamiento de los académicos en políticas públicas. La vuelta a pensar en el diseño ha sido motivada en parte por la inmensidad de los desafíos de políticas públicas que enfrentan los gobiernos contemporáneos, pero este giro ha sido atenuado por los instintos populistas de esos mismos gobiernos a evitar pruebas y análisis en favor de simples respuestas ideológicas, o incluso personales, a los problemas.

Sin embargo, la reactivación del interés en el diseño de políticas no es una panacea. El diseño debe estar estrechamente relacionado con factores políticos y con el entorno socioeconómico en el que se realiza. Al final, el diseño de políticas es un producto de la comprensión y la imaginación humanas, quizás más que una creación de fórmulas. Lo que puede hacer nuestro interés académico en el diseño es informar a los diseñadores de los factores a considerar las posibles dificultades, así como recomendar instituciones y procesos que puedan producir (en promedio, por supuesto) mejores políticas. El conocimiento que tenemos ahora sobre el diseño aún requiere una extensión y una elaboración mucho mayores para cumplir la promesa del diseño de políticas.

Referencias bibliográficas

Bason, Christian (2016). *Design for Policy*, Londres: Routledge.

Bemelmans-Vidéc, Marie-Louise, Ray C. Rist y Evert Vedung (1998). *Carrots, Sticks and Sermons: Policy Instruments and their Evaluation*, New Brunswick: Transaction Publishers.

Cairney, Paul y Robert Geyer (2015). «Introduction», en Robert Geyer y Paul Cairney, eds., *Handbook on Complexity and Public Policy*, Cheltenham: Edward Elgar.

- Camillus, John C.** (2008). «Strategy as a Wicked Problem», en *Harvard Business Review*, vol. 86, n° 5, pp. 98-110.
- Carter, Pam** (2012). «Policy as Palimpsest», en *Policy & Politics*, vol. 40, n° 3, pp. 423-443.
- Considine, Mark** (2018). «Thinking Outside the Box: Applying Design Theory to Public Policy», en Michael Howlett e Ishani Mukherjee, eds., *Routledge Handbook of Policy Design*, Londres: Routledge.
- deLeon, Peter** (1992). «The Democratization of the Policy Sciences», en *Public Administration Review*, vol. 52, n° 2, pp. 125-129.
- Doz, Yves y Mikko Kosonen** (2010). «Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal», en *Long-Range Planning*, vol. 43, n° 2-3, pp. 370-382.
- Dryzek, John** (1983). «Don't Toss Coins in Garbage Cans: A Prologue to Policy Design», en *Journal of Public Policy*, vol. 3, n° 4, pp. 345-367.
- Falleti, Tulia G. y Julia F. Lynch** (2009). «Context and Causal Mechanisms in Political Analysis», en *Comparative Political Studies*, vol. 42, n° 9, pp. 1143-1166.
- Fischer, Frank y Piyapong Boossabong** (2019). «Deliberative Policy Design: From Theory to Practice in Khon Kaen Thailand». Ponencia presentada en la 4ª. International Conference on Public Policy, Montreal, 26-28 de junio.
- Head, Brian W. y John Alford** (2015). «Wicked Problems: Implications for Public Policy and Management», *Administration & Society*, vol. 47, n° 6, pp. 711-739.
- Hogwood, Brian y B. Guy Peters** (1983). *Policy Dynamics*, Brighton: Wheatsheaf.
- Hood, Christopher** (1984). *The Tools of Government*, Chatham: Chatham House.
- Howlett, Michael** (2019). *Designing Public Policies: Principles and Instruments*, 2da. ed., Nueva York: Routledge.
- Howlett, Michael y Raúl Lejano** (2013). «Tales From the Crypt: The Rise and Fall (and Rebirth?) of Policy Design», en *Administration & Society*, vol. 45, n° 3, pp. 357-381.
- Hupe, Peter**, ed. (2019). *Research Handbook on Street Level Bureaucracy*, Cheltenham: Edward Elgar.
- Ingram, Helen, Peter deLeon y Anne Schneider** (2016). «Public Policy Theory and Democracy: The Elephant in the Corner», en B. Guy Peters y Philippe Zittoun, eds., *Contemporary Approaches to Public Policy: Theories, Controversies and Perspectives*, Londres: Palgrave Macmillan.
- Jordan, Andrew J. y John R. Turnpenny** (2015). *The Tools of Policy Formulation*, Cheltenham: Edward Elgar.
- Kickert, Walter y Tiina Randma-Liiv** (2015). *Europe Managing the Crisis: The Politics of Fiscal Consolidation*, Londres: Routledge.
- Levin, Kevin, Benjamin Cashore, Steven Bernstein y Graeme Auld** (2012). «Overcoming the tragedy of super wicked problems: Constraining our future selves to ameliorate global climate change», *Policy Sciences*, vol. 45, n° 2, pp. 123-152.
- Lewis, Jenny M., Michael McGann y Emma Blomkamp** (2019). «When Design Meets Power: Design Thinking, Public Sector Innovation and the Politics of Policymaking», *Policy & Politics*, vol. 48, n° 1, pp. 111-130.
- Linder, Stephen y B. Guy Peters** (1984). «From Social Theory to Policy Design», en *Journal of Public Policy*, vol. 4, n° 3, pp. 237-259.
- Mayntz, Renate** (1983). «The Conditions of Effective Public Policy: A New Challenge For Policy Analysis», en *Policy & Politics*, vol. 11, n° 2, pp. 123-143.
- McNeely, Connie L. y Jong-on Hahm** (2014). «The Big (Data) Bang: Policy, Prospects and Challenges», en *Review of Policy Research*, vol. 31, n° 4, pp. 304-310.
- Peters, B. Guy** (2015). *Pursuing Horizontal Management: The Politics of Policy Coordination*, Lawrence: University Press of Kansas.

Peters, B. Guy (2018). *Policy Problems and Policy Design*, Cheltenham: Edward Elgar.

Peters, B. Guy, Jon Pierre y Victor Galaz (2019). «Simple solutions for complexity?», en Victor Galaz, ed., *Global Challenges, Governance, and Complexity: Applications and Frontiers*, Cheltenham: Edward Elgar.

Rittel, Horst W. y Melvin M. Webber (1973). «Dilemmas in a General Theory of Planning», en *Policy Sciences*, vol. 4, n° 2, pp. 155–169.

Salamon, Lester M. (2002). *The Tools of Government: A Guide to the New Governance*, Nueva York: Oxford University Press.

Schneider, Anne y Helen Ingram (1997). *Policy Design for Democracy*, Lawrence: University Press of Kansas.

Tosun, Jale y Achim Lang (2017). «Policy Integration: Mapping the Different Concepts», *Policy Studies*, vol. 38, n° 6, pp. 553-570.

Vickers, Geoffrey (1968). «Science and Appreciative Systems», *Human Relations*, vol. 21, pp. 99-119.