

Reseñas

■.....
David Arellano, *Las trampas de la decisión o cuando los gobiernos y las organizaciones marchan (casi) gustosos al precipicio*, Ciudad de México, Fontamara, 2022, 326 pp.

Por Nahely Ortiz Lira, estudiante del doctorado en Políticas Públicas del Centro de Investigación y Docencia Económicas, CIDE.

Las decisiones pueden ser definidas como determinaciones definitivas adoptadas sobre un asunto, comúnmente se asocian a características como firmeza y seguridad. Sin embargo, hay elementos de incertidumbre y limitaciones relacionadas con la información imperfecta, la capacidad de procesamiento, el tiempo disponible y los sesgos, tanto cognitivos como contextuales, que enfatizan la importancia de considerar el estado emocional de las personas (individuales y colectivas) que podrían llevarlas a fallar al momento de maximizar sus utilidades u optimizar el beneficio individual (Kahneman y Thaler, 2006).

El proceso decisorio, señala Simon (1962), es el núcleo de la administración y, por ello, el lenguaje de la teoría de la administración debe surgir de la lógica y la psicología de la elección humana. Así, la toma de decisiones organizacionales está integrada en un proceso evolutivo de aprendizaje institucional, por lo que otras áreas del conocimiento, como psicología, sociología, antropología o, incluso, la criminología, habrán de ser útiles también para descifrar el comportamiento de las organizaciones. En la misma línea, Kahneman y Tversky (2000) han investigado los principios psicológicos en que se basan la creación, la percepción y la evaluación

DOI: <http://dx.doi.org/10.29265/gypp.v32i1.2183>

de alternativas en el proceso de toma de decisiones. Las conclusiones de estos autores coinciden con la teoría organizacional, es decir, señalan que las preferencias que acompañan a la decisión varían según el encuadre en que se presenten en el momento y la estructura en las que se toma la decisión. Otros teóricos de la organización (Cyert y March, 1965; Crozier, 1969; Brunson, 2007) han abordado el comportamiento de las organizaciones y los procesos de la toma de decisiones, a partir de los objetivos organizacionales mismos, con la variedad de visión y contexto en la que cada una se desarrolle.

Por su parte, Perrow (1991) señala que el marco de las decisiones está sustentado en los criterios de poder y autoridad delegada, es decir, dependerá de los recursos, la estructura, la legitimidad y el respaldo —entre otras variables— que una organización enfrente y resuelva aquellos eventos, situaciones y asuntos que se consideren problemáticos o conflictivos. La configuración de la organización también se enfrenta a sistemas de incentivos, intereses e, incluso, el manejo emocional de las situaciones y la capitalización del aprendizaje organizacional (March, 2009).

Al tener en cuenta que tanto la incertidumbre como el aprendizaje son perennes (Cyert y March, 1992; Arellano, 2022), las personas transitan entre la decisión y la actuación, haciendo ajustes a lo largo del proceso: adaptan, corrigen y —de ser necesario— cambian el rumbo. Estos ejercicios, no lineales, comúnmente son acompañados por cierto grado de incertidumbre, inexperiencia, información limitada e incluso negación o placer. Así la propia definición del error y su detección puede ser más compleja, principalmente por los sesgos, heurísticas y preferencias que configuran a cada actor, sea este individual, colectivo o incluso organizacional.

En el libro *Las trampas de la decisión o cuando los gobiernos y las organizaciones marchan (casi) gustosos al precipicio*, David Arellano comparte su construcción conceptual y analítica de lo que él mismo ha llamado *trampas de la decisión*, estos escenarios donde la idea de la racionalidad es el supuesto base que ayuda a construir narrativas (Jones, 2014) que minimizan la incertidumbre y dan certezas para sustentar la acción, aunque en ocasiones no estén plenamente convencidos de la misma. Arellano explica a detalle la aparente contradicción detrás de la falta de una solución lineal racional para resolver un problema, indicando que, mayormente mantener un comportamiento rígido, racional-lineal es lo que causa la mayoría de los errores. En principio estos errores no representan un problema en sí mismos, la complicación surge cuando se observan diferentes tipos de error, cuyas características no son compatibles. Un concepto que puede auxiliar al lector es el de disonancia cognitiva, que se refiere al conflicto que ocurre entre la acción y la cognición, es decir, cuando los comportamientos y creencias de una persona no concuerdan, lo

que ocasiona sentimientos de intranquilidad y tensión que, para intentar aliviar, las personas buscan explicar con detalle su posición o, incluso, rechazar información nueva que contradice sus creencias existentes, entre otras reacciones.

Para atender esta situación, se explicita en el texto, es importante diferenciar los errores por tipos o clases: los errores tipo 1 son también llamados accidentales o “normales”, estos se deben a variaciones que aparecen tras observaciones sucesivas; permiten que además de identificar al error, se comprenda y se aprenda de él para evitar que vuelva a ocurrir (al menos con la misma configuración). Los errores tipo 2 son también denominados sistemáticos, es decir, aquellos que son repetitivos o constantes en un proceso, afectando otros elementos de manera directa y definida. Estos últimos son los que complican las decisiones, ya que los actores difícilmente los aceptan, generando así estrategias para cambiar el rumbo hacia aquello que consideran lo correcto, aunque no haya resultado como se esperaba. Hablamos así de comportamientos viciosos que, con el objetivo de maquinarse o maniobrar una acción que corrija el error inicial, puede llevar a otros errores, produciendo un entorno atractivo, retador e incluso pegajoso: las trampas. La obra consta de ocho capítulos que introducen a quien la lee al tema desde una perspectiva teórico-conceptual, planteando el escenario en el que ocurren las trampas, y después explicando detalladamente cada una de ellas.

El primer capítulo, “De los errores de clase 1 y 2: las bases de las trampas de la decisión”, es un texto clave para comprender el área de conocimiento en el que se inserta el libro, la teoría de la decisión. En este capítulo conceptual el autor hace un amplio recorrido por la literatura, situando a las trampas de la decisión en un vértice interdisciplinario que permite comprender su ámbito de acción. En este marco, el autor explica con claridad el proceso “racional” decisorio de los gobiernos, y cómo puede observarse con normalidad la existencia de las trampas de la decisión. Entre otras cosas porque el autor indica el recorrido que llevan las decisiones desde un escenario ideal de racionalidad limitada, hasta el dilema que pueden representar las heurísticas y los errores denominados tipo 1 y 2. Es relevante señalar que, a partir de esa identificación de errores, quien lea este libro encuentra que las trampas no son exógenas, surgen endógenamente a partir de la actividad individual, colectiva u organizacional misma. Además de ser atractivas, cegadoras, opacas y complejas para salir. Se trata de decisiones y errores en la decisión.

En el capítulo dos, “Groupthink, cuando un grupo se (auto)ciega”, se abordan con detalle las fuerzas grupales de la decisión. Para comenzar, es necesario mencionar que las organizaciones socializan y racionalizan, a partir de reglas que sirven para reducir incertidumbre, aunque no siempre permiten que la información llegue

a todas las personas. A partir de la cohesión se institucionaliza la disidencia, es impensable que no usen poder, dominación y autoridad para dar orden. Las reglas importan porque generan castigos, con consecuencias sociales y morales, de pertenencia, de socialización.

Para comprender la trampa de *groupthink* es necesario regresar a Luhmann (2010) y su lógica del “sentido organizacional”, basado en fuerzas centrípetas que, ante el cambio contextual se autoprotegen. El autor señala con detalle las paradojas y el sinuoso camino del *groupthink*, y destaca que la paradoja requiere algún tipo de colusión (consciente o inconsciente) entre colegas, superiores y subordinados, por lo que la responsabilidad siempre es compartida; además de fallas estructurales y situacionales. Para su análisis plantea un estudio clásico y da algunas pistas de qué hacer ante esta trampa.

El autor, en el tercer capítulo denominado “Cuando el sentido organizacional se derrumba: el Sensemaking”, explica detalladamente el *sensemaking*, para lo cual usa dos conocidos ejemplos (el desastre de Mann Gulch, Estados Unidos en 1949 y el accidente en el aeropuerto de Tenerife en 1977) que le permiten explicar que las catástrofes ocurrieron debido al colapso de la estructura y del sentido organizacional. Parte de la trampa, nos dice Arellano, ocurre al reemplazar el modelo normativo de racionalidad por el modelo de racionalidad limitada o contextual. Es decir, las trampas son una forma de resiliencia (o como quitar el velo cegador) que improvisa en situaciones caóticas, donde se puede perder la asignación jerárquica de roles, complejizando la comunicación y la posición misma del líder. El análisis se hace teniendo como ideal conservar la flexibilidad de las estructuras, manteniendo un liderazgo fuerte y convincente, basado en conocimiento, pero sobre todo en la confianza y la creatividad. El capítulo señala algunas pistas de cómo salir de este tipo de trampa.

A partir del análisis de las brechas entre lo normativo y lo positivo, el capítulo cuatro se titula “Las paradojas de las decisiones: los dilemas de la acción en una sociedad plural”. En él David Arellano detalla los límites de la racionalidad, enfrentando las paradojas de la decisión, las paradojas en las polis, la importancia de los criterios tomando como ejemplo la equidad y la eficiencia; sin embargo, hace uso de la sinécdoque. Se aborda cómo los intereses, objetivos y hasta la forma de nombrar los conflictos por parte de un grupo tiende a generalizarse, incurriendo así en la trampa, ya que hay una diversidad de símbolos, incentivos y criterios que varían entre organizaciones, e incluso entre el mercado y la llamada “polis”. El planteamiento permite observar un escenario de racionalidad con fallas que lleva a retos que son caracterizados por la propia diversidad de los individuos, las organizaciones y su contexto: heterogénea, dinámica, múltiple. Nuevamente el autor ofrece un

planteamiento de las posibles consecuencias de la trampa, enfatizando que el valor de los argumentos está basado en representaciones estratégicas y razones de cálculo, por lo que los gobiernos y las organizaciones que marchan (casi) gustosos al precipicio, al identificar la trampa, tendrían caminos a elegir para corregirla.

En el quinto capítulo, “Los accidentes normales” que se producen, inevitablemente, en situaciones en donde hay sistemas interconectados y fuertemente acoplados que, al tener un mayor número de interacciones, incrementan su probabilidad de que ocurran más interacciones imprevisibles, se reflexiona sobre la constancia de la incertidumbre en las decisiones y las, también continuas, fallas de la racionalidad. El autor señala que estas fallas son parte del propio sistema, no del operador, y se agravan en condiciones de emergencia o cuando existe dependencia entre los componentes, por lo que se podría sospechar que el “velo” que invisibiliza la trampa es autoinfringido. Una forma de salir de este tipo de trampa es conocer el tipo de error, tener experiencia para identificarlo, manejarlo y reconvertirlo a través de mejores diseños o haciendo uso de los cambios tecnológicos.

El capítulo seis posiciona a “El Estado campeón” (o los Estados que se creen campeones) como una nueva trampa. Detalla cómo en la era hipermodernista los gobiernos usan (y abusan) de intervenciones técnicas para legitimar sus decisiones en realidades locales y complejas. Esta es una trampa construida endógenamente, ya que al configurar las decisiones metainstitucionales, y posicionándolas como “pensamientos de Estado”, se genera una imposición coercitiva, implementada desde el Estado, que minimiza una realidad compleja y heterogénea. En democracias es una atractiva tentación disfrazada de mayoría, pero ¿qué pasaría en Estados o regímenes autoritarios? El texto responde que la trampa implica una ceguera generada por el propio Estado y que habrá de ser defendida de aquellas personas que no la comprendan, de quienes son ilusos y, sobre todo, de los opositores.

La herramienta habitual es usar la propia irracionalidad para oponerse a una racionalidad distinta, construida de manera artificial, simplificada, donde hay que limitar o neutralizar a aquellos factores que se resisten. Naturalmente, esta trampa está atravesada por sesgos cognitivos, heurísticas y la presencia de errores tipo 2, directos o a través de otras trampas de decisión. Este capítulo es particularmente interesante, ya que es un mecanismo tanto de la tecnocracia como de la manipulación, donde se niega el error porque hay una red política e instrumental que se ha estado incrementando. La pregunta constante es ¿cómo salir de la trampa? El libro reseñado nos da algunas pistas.

“La insensatez resiliente” es el séptimo capítulo, en él se examinan los errores de clase 2 como un proceso extendido, en el cual hay características de la marcha de la

locura, además de la trampa de la insensatez política, que se ejemplifican con la Guerra de Vietnam. Lo que se aborda en esta trampa es el proceso humano de la disputa por el poder, el cual, a su vez, es un proceso histórico de encumbramiento de la razón. La insensatez se basa en seguir una política contraria al propio interés de los electores o del Estado en cuestión. En este apartado, el autor presenta elementos que nos llevan a los límites de la racionalidad (entendida como el interés, el conocimiento y el método a seguir sensatamente); es decir, la insensatez no solo es una insuficiencia de la razón, es una demostración de que la racionalidad no alcanza, por lo que se necesitan amortiguadores. La trampa está en pensar que la insensatez es una ineficiencia y no una falla de la racionalidad.

Por último, en el capítulo ocho, “Hubris: la trampa o la enfermedad del poder”, el autor describe que es un comportamiento pleno de soberbia y arrogancia de un personaje poderoso, cuya exagerada autoconfianza lo lleva a despreciar a otras personas y a actuar en contra del sentido común. Este suele ser temporal y transitorio. Esta trampa es ambigua, ya que el texto y la literatura que usa como base señalan que los distintos tipos de liderazgo llevan a tomar las posibles “desviaciones” como un síndrome o como una chispa de creatividad sumada con algo de riesgo manejable. Kretschmer (2000) señala que la locura no es un lamentable accidente sino el catalizador indispensable del genio. Ante esto surgen varias preguntas, entre ellas, ¿dónde está el límite? ¿qué contexto deja de ser accidente y se convierte en catalizador?

Nos dice el texto que los líderes que padecen de hubris (o hibris) son, necesariamente, demócratas y autoritarios. Aquellos con necesidad de estructurarse y ejercer el poder dominando. A través del triunfo encuentran la motivación para arriesgarse e innovar, generando efectos en la realidad colectiva; muchas ocasiones sus ganas de triunfar los llevan a una desconexión de la realidad, la cual obvian con la legitimidad democrática. El tema es crítico, se habla de la salud mental de los gobernantes, esta situación que se encuentra en la permeable barrera de lo personal y lo colectivo.

Las trampas de la decisión o cuando los gobiernos y las organizaciones marchan (casi) gustosos al precipicio representa una atinada provocación intelectual en tiempos cambiantes y convulsos. Cumple con el objetivo de adentrarse en la relevancia de los procesos decisorios de organizaciones como los gobiernos. Advierte que hay todo un campo por explorar y alimentar, pero que se requieren lentes multi e interdisciplinarios para construir escenarios y explicaciones que develen trampas y posibles caminos para salir de ellas. Esta obra es una notable contribución al campo de conocimiento de la teoría de la organización, que abre una rama interdisciplinaria atractiva y controversial, la de las trampas de la decisión.

La revisión de la literatura hecha por el autor genera un encuadre preciso que da como resultado un texto clave para cualquier persona interesada en (tratar de) entender el desastre que representa la diversidad de hechos que producen daños en términos institucionales, económicos, ecológicos o políticos. Ya que las consecuencias afectan a distintos actores, tanto públicos como privados, miembros de las propias organizaciones, stakeholders o la sociedad en su conjunto, no solo en el área de administración y políticas públicas. El libro tiene varias virtudes: su estructura es clara y ágil para seguir, tiene un título divertido y provocador. Introduce el concepto de trampas y su categorización de manera gradual y armónica, agrupa y organiza coherentemente diferentes enfoques que tratan de explicar de distintas maneras cómo los individuos se equivocan. Permite entender los distintos niveles de análisis del error y la trampa, los cuales transitan desde la lógica individual, pasando por las grupales, organizacionales, gubernamentales, hasta llegar a la lógica estatal.

Tengan la seguridad que encontrarán un trabajo riguroso, con lenguaje técnico, pero accesible y con una pertinencia coyuntural que ni pareciera que el autor tardó diez años en materializar sus profundas ideas. Al término de su lectura, *Las trampas de la decisión o cuando los gobiernos y las organizaciones marchan (casi) gustosos al precipicio* puede dejar en la audiencia algunas certezas disfrazadas de preguntas (o viceversa), ya que las trampas fácilmente podrían ser ligadas con hechos y personajes de la realidad política y administrativa actual. En la lista de provocaciones que el texto genera está el saber ¿qué otras trampas podrían existir?, ¿cómo detectarlas antes de que sean un problema que afecta la vida de las personas? ¿qué métodos tiene la academia para identificarlas? ¿en una estructura organizacional tradicional a quien le toca atenderlas? ¿cómo reducir los impactos negativos que generan? en fin, podríamos seguir y seguir, el texto da para eso, para pensar sin límites en busca de aquello que limita la acción pública. En el cierre, el autor calma algunas de las angustias que su teoría pudiese generar, señala que la tarea es comprender e intervenir las paradojas de la decisión, con ello identificar y neutralizar o contralar a las trampas será un asunto posible. ☞

REFERENCIAS

- Brunsson, N. (2007), *The consequences of Decision-making*, Oxford, Oxford University Press.
- Crozier, M. (1969), *El fenómeno burocrático*, Buenos Aires, Amorrortu.
- Cyert, R. y J. March (1965), *Teoría de las decisiones económicas de la empresa*, Ciudad de México, Ed. Herrero Hermanos.
- Cyert, R. y J. March (1992), *A Behavioral Theory of the Firm*, New Jersey, Wiley-Blackwell.

- Jones, M., M.K. McBeth y E.A. Shanahan (2014), “Introducing the Narrative Policy Framework”, en M. Jones, E.A. Shanahan, M.K. McBeth (eds.), *The Science of Stories: Applications of the Narrative Policy Framework in Public Policy Analysis*, Nueva York, Palgrave-McMillan.
- Kahneman, D. y R.H. Thaler (2006), “Anomalies: Utility Maximization and Experienced Utility”, *Journal of Economic Perspectives*, 20(1), pp. 221-234.
- Kahneman, D. y A. Tversky (eds.) (2000), *Choices, Values, and Frames*, Nueva York, Cambridge University Press.
- Kretschmer, E. (2000), *El delirio sensitivo de referencia: Contribución al problema de la paranoia y a la teoría psiquiátrica del carácter*, Madrid, Triacastela.
- Luhmann, N. (2010), *Organización y decisión*, Ciudad de México, Herder.
- March, J. (2009), *A Premier on Decision Making*, Nueva York, Free Press.
- Perrow, C. (1991), *Sociología de las organizaciones*, Madrid, McGraw Hill.
- Simon, H.A. (1962), *El comportamiento administrativo*, Madrid, Aguilar.

Convocatoria para la publicación de estudios de caso para la docencia

La revista *Gestión y Política Pública* (GYPP) convoca a académicos e investigadores interesados en publicar **estudios de caso para la docencia**, derivados de experiencias relevantes en México, América Latina y otras regiones del mundo, a que envíen sus trabajos con el fin de que sean publicados en una sección especial de nuestra revista.

De acuerdo con el perfil editorial de GYPP y las características particulares de este tipo de estudios de caso, se espera que los trabajos y las problemáticas abordadas versen sobre temas de políticas públicas, gobierno y gestión pública, además de que su estructura y narrativa tengan el objetivo preciso de ser utilizadas por los profesores como estrategia docente y herramienta teórico-práctica en clase.

Gestión y Política Pública es una revista académica semestral editada por la División de Administración Pública del Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE). Cuenta con 20 años de existencia y se encuentra referenciada en importantes índices y *abstracts* nacionales e internacionales. Esta convocatoria tiene el objetivo de abrir un espacio para que nuestros lectores del medio académico, profesores y alumnos, puedan vincular el aprendizaje en el aula con el análisis de un evento o problema real. Se busca, entre otras cosas, contribuir a acortar la brecha que suele existir entre la formación universitaria y la realidad práctica de la profesión.

Los estudios de caso para la docencia tienen la cualidad de ofrecer en un documento corto la información suficiente para destacar la complejidad del problema. Se redactan con la idea de que, mediante su discusión en el aula, los profesores a nivel licenciatura o posgrado dirijan un intercambio de ideas con sus estudiantes, desarrollando en ellos sus habilidades analíticas y su pensamiento crítico. De esta

manera, el texto, que mantiene un claro valor pedagógico, resulta una herramienta que fomenta un aprendizaje activo y no pasivo.

CARACTERÍSTICAS DE LOS ESTUDIOS DE CASO

Los estudios de caso a presentar deberán tener al menos las siguientes características:

- Contar con una relatoría de los eventos con el fin de ilustrar situaciones conflictivas que requieren ser resueltas. En esta narración se describirán las actuaciones de personas y actores políticos y sociales con intereses divergentes y que ponen de relieve la complejidad del problema.
- La narrativa debe resultar fluida procurando que los lectores puedan identificar y descubrir los elementos clave que les permitirán resolver el caso planteado.
- En la presentación de los hechos se debe incluir información cualitativa y cuantitativa que resulte relevante para ilustrar el caso. Presentar datos, números, gráficos, esquemas, cuadros, información socioeconómica y demográfica.
- Hacer explícitas las teorías involucradas, es decir, presentar un marco teórico o analítico que sirva para la discusión en el aula.
- Al tratarse de casos inscritos en el ámbito latinoamericano, y considerando la diversidad de los potenciales lectores, es aconsejable proporcionar también datos históricos, con el fin de contextualizar la problemática.
- A manera de apoyo para la reflexión, se deberá tratar de relacionar el caso estudiado con otros similares.
- Se pide que cada documento vaya acompañado de un cuestionario con el fin de que sea resuelto colectivamente. Las preguntas buscarán que los lectores expliquen los hechos, identifiquen los principales puntos problemáticos, hagan explícitos los razonamientos, teorías y principios técnicos involucrados.

TIPOLOGÍA DE LOS ESTUDIOS DE CASO

Tipo 1. De descripción. Se realiza una relatoría que representa la situación, contiene los datos suficientes para que los alumnos, al analizar el caso, realicen un diagnóstico de la situación o una identificación del problema y de sus causas.

Tipo 2. Del problema y sus causas. Incluye al tipo 1, descriptivo, e incorpora en el análisis el reto de identificar la relación causal con la intención de determinar las posibles soluciones, además de resaltar ventajas y desventajas.

Tipo 3. De propuesta de solución. En este tipo se describe la situación, se presenta el problema de forma clara, se dan soluciones y se justifica la selección de una de ellas. Se pretende que el alumno analice la solución elegida.

Se recomienda a los colaboradores que revisen la literatura relacionada con los estudios de caso para la docencia con el fin de conocer con mayor profundidad tanto las características del contenido, como la estructura narrativa de este tipo de documentos. En este sentido se sugiere revisar:

- Cabrero, Enrique y Gabriela Nava (1999), *Gerencia pública municipal: Conceptos básicos y estudios de caso*, Ciudad de México, Centro de Investigación y Docencia Económicas/Miguel Ángel Porrúa.
- Foran, John (2001), “The Case Method and the Interactive Classroom”, en *The NEA Higher Education Journal*, consultado en http://www.nea.org/assets/img/PubThoughtAndAction/TAA_01Sum_05.pdf
- Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología, *Evaluación de recursos didácticos*, Módulo II, consultado en <http://coleccion.educ.ar/coleccion/CD6/contenidos/teoricos/modulo-2/m2-6.html>
- Stake, Robert (2000), “Qualitative Case Studies”, en N.K. Denzin e Y.S. Lincoln (eds.), *The SAGE Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, SAGE Publications, consultado en http://kevindriscoll.org/wiki/Qualitative_case_studies
- Yin, Robert (2003), *Applications of Case Study Research*, Thousand Oaks, SAGE Publications.

PRESENTACIÓN DE LOS TEXTOS

La presentación de los textos tendrá como norma los requerimientos y estándares de calidad habituales en *Gestión y Política Pública*. **Importante: solo se enviarán a dictaminación los textos que cumplan con todos los puntos detallados en este apartado.**

- Deberán contar con una estructura básica que incluya, entre otros aspectos, introducción, antecedentes, cuerpo o desarrollo del caso y anexos, estos últimos si los hubiere; además de indicaciones para su uso, si algún profesor desea usar el caso en aula.
- Únicamente serán considerados casos inéditos que no estén siendo sometidos para su publicación simultáneamente en otro medio.
- Es importante señalar que los casos expuestos deben ser sucesos y problemá-

ticas reales. Desde luego, si por algún motivo los autores consideran necesario mantener en el anonimato los nombres verdaderos de las personas o lugares involucrados, pueden hacerlo. No obstante, esta situación deberá ser advertida claramente en el trabajo y desde un inicio.

- Solo se aceptan textos redactados en español o en inglés. Los trabajos deberán tener una extensión máxima de 8 500 palabras, con un interlineado de espacio y medio, y en letra Arial a 12 puntos en papel tamaño carta.
- Incluir, junto con el envío del trabajo, la siguiente información: título del trabajo (en español e inglés), un resumen de su contenido de 80 a 150 palabras (en español y en inglés, mismo contenido), palabras clave (en español y en inglés, misma cantidad de palabras y mismo sentido), nombre y nacionalidad del autor, señalando la actividad que se encuentra desarrollando en el momento de someter a dictamen el artículo, su institución de adscripción, así como domicilio completo, teléfono, fax y correo electrónico (en español e inglés). Las palabras clave deberán seleccionarse según los siguientes índices: PAIS International Broad Topics Classification System; OCDE Macrothesaurus; UNBIS, United Nations Bibliographic Information.
- Breve biografía de cada autor en español e inglés (entre 100 y 150 palabras).
- Poner las referencias bibliográficas entre paréntesis en el texto del siguiente modo: (autor, año: página).
- La bibliografía completa debe ser presentada al final, ordenada alfabéticamente y adecuarse al siguiente esquema: *a)* Para libros: apellidos, nombre, año (entre paréntesis), título (en cursivas), ciudad, editorial; *b)* Para artículo compilado en libro: apellidos, nombre, año (entre paréntesis), título (entre comillas), la palabra en, nombre del compilador, título del libro (en cursivas), ciudad, editorial; *c)* Para revistas y periódicos: apellidos, nombre, año (entre paréntesis), título (entre comillas), la palabra “en”, nombre de la publicación, volumen, número, páginas.
- Es indispensable que cada obra mencionada en la bibliografía haya sido citada dentro del artículo, de lo contrario no se considerará como fuente consultada por los autores.
- Toda imagen, mapa, tabla, gráfica o figura debe ir acompañada de su título y fuente o en su caso de la leyenda “Elaboración propia”. Enviar las tablas, diagramas, figuras y gráficas en la paquetería en la que fueron creadas (Word, Excel, Stata, etc.). Si fueron elaboradas en Stata, deben venir acompañadas de un pdf generado directamente de Stata. En caso de usar otro programa, favor de informar al entregar el artículo.

RECEPCIÓN Y DICTAMINACIÓN

Dado que los textos serán publicados en una sección especial del número regular de *Gestión y Política Pública* no se establecen fechas límites para la recepción de los originales; es decir, las propuestas pueden ser enviadas en cualquier momento del año. Sin embargo, los originales serán recibidos exclusivamente en formato electrónico por e-mail y deberán ser dirigidos a efrain.coronilla@cide.edu y jose-ramon.gil@cide.edu

La dictaminación del manuscrito tiene un carácter anónimo y se llevará a cabo por al menos dos de los integrantes de la cartera de árbitros especialistas en el tema. El artículo iniciará el proceso de dictaminación una vez que se haya verificado que cumple con los requerimientos de forma, en el orden en que fueron recibidos por el editor y se haga llegar a los autores el acuse de recibo formal correspondiente. Antes de ser enviados a dictamen, los manuscritos son revisados por alguno de los editores para evaluar su pertinencia para la revista y decidir si un manuscrito en particular debe ser enviado a dictamen o no. De acuerdo con la evaluación de los expertos, el artículo sometido a dictamen puede ser: *a*) recomendado ampliamente para su publicación; *b*) recomendado para su publicación solo si se mejora su calidad en los términos indicados; *c*) recomendado para su publicación pero en otra revista distinta a *GyPP*, o *d*) no recomendado para su publicación (véase: www.gestionypoliticapublica.cide.edu). El compromiso de *Gestión y Política Pública* es concluir el proceso en el menor tiempo posible; sin embargo, el tiempo del arbitraje estará sujeto a la carga de trabajo de los especialistas a los que se les haya asignado el artículo y al envío del fallo correspondiente. Recientemente este proceso puede variar desde alrededor de seis meses hasta poco más de un año.

Invariablemente, los autores de los trabajos aceptados deberán firmar un contrato de cesión de derechos. Cualquier circunstancia no contemplada en la presente convocatoria será resuelta por el editor de *Gestión y Política Pública*. ☒

Indicaciones para los colaboradores

1. *Gestión y Política Pública* considerará para su posible publicación artículos inéditos que no estén sometidos para su publicación simultáneamente en otro medio.
 - Las colaboraciones deben ser enviadas por correo electrónico a efrain.coronilla@cide.edu y edgar.ramirez@cide.edu. El texto se enviará en formato Word o RTF y las gráficas, cuadros, figuras y tablas en la paquetería en la que fueron creadas (Excel, Word, Stata, etc.).
2. La colaboración debe ajustarse a los siguientes lineamientos. *Importante: solo se enviarán a dictaminación los artículos que cumplan con todos los puntos detallados en este apartado.*
 - Solo se aceptan textos redactados en español o inglés. El trabajo deberá tener una extensión mínima de 7 000 palabras y máxima de 12 000 palabras, a entregarse en letra Arial de 12 puntos, a espacio y medio, en papel tamaño carta.
 - Incluir, junto con el trabajo, la siguiente información: título del trabajo (en español e inglés), un resumen de su contenido de 80 a 150 palabras (en español e inglés, mismo contenido), palabras clave (en español e inglés, misma cantidad de palabras y mismo sentido), nombre y nacionalidad del autor, señalando la actividad que se encuentra desarrollando en el momento de someter a dictamen el artículo, su institución de adscripción, así como domicilio completo, teléfono, fax y correo electrónico (en español e inglés). Las palabras clave deberán seleccionarse según los siguientes índices: PAIS International Broad Topics Classification System; OCDE Macrothesaurus; UNBIS, United Nations Bibliographic Information.
 - Breve biografía de cada autor en español e inglés (entre 100 y 150 palabras).
 - Poner las referencias bibliográficas entre paréntesis en el texto del siguiente modo: (autor, año: página).
 - La bibliografía completa debe ser presentada al final, ordenada alfabéticamente y adecuarse al siguiente esquema: *a)* Para libros: apellidos, nombre, año (entre paréntesis), título (en cursivas), ciudad, editorial; *b)* Para artículo compilado en libro: apellidos, nombre, año (entre paréntesis), título (entre comillas), la palabra en, nombre del compilador, título del libro (en cursivas), ciudad, editorial; *c)* Para revistas y periódicos: apellidos, nombre, año (entre paréntesis), título (entre comillas), la palabra “en”, nombre de la publicación, volumen, número, páginas.

Es indispensable que cada obra mencionada en la bibliografía haya sido citada dentro del artículo, de lo contrario no se considerará como fuente consultada por los autores.
3. La dictaminación del manuscrito tiene un carácter anónimo y se llevará a cabo por al menos dos de los integrantes de la cartera de árbitros especialistas en el tema. El artículo iniciará el proceso de dictaminación una vez que se haya verificado que cumple con los requerimientos de forma, en el orden en que fueron recibidos por el editor y se haga llegar a los autores el acuse de recibo formal correspondiente. Antes de ser enviados a dictamen, los manuscritos son revisados por alguno de los editores para evaluar su pertinencia para la revista y decidir si un manuscrito en particular debe ser enviado a dictamen o no. De acuerdo con la evaluación de los expertos, el artículo sometido a dictamen puede ser: *a)* recomenda-

do ampliamente para su publicación; *b*) recomendado para su publicación solo si se mejora su calidad en los términos indicados; *c*) recomendado para su publicación pero en otra revista distinta a *GyPP*, o *d*) no recomendado para su publicación (véase: www.gestionypoliticapublica.cide.edu). El compromiso de *Gestión y Política Pública* es concluir el proceso en el menor tiempo posible; sin embargo, el tiempo del arbitraje estará sujeto a la carga de trabajo de los especialistas a los que se les haya asignado el artículo y al envío del fallo correspondiente. Recientemente este proceso puede variar desde aproximadamente seis meses hasta poco más de un año.

4. Si el artículo es aceptado, los autores deberán firmar un contrato de cesión de derechos. La aceptación formal y la posterior designación del número en el cual el artículo será publicado están condicionadas al envío del contrato de cesión de derechos por parte del (los) autor(es), así como al cumplimiento de cualquier otro requisito legal, administrativo o de cualquier otra índole que se le pida al autor o autores.
5. Para el envío de sus artículos se sugiere a los autores que consideren las secciones que integran la revista:
Gestión y política pública. Se conforma de artículos centrados en aproximaciones teóricas tanto a problemas de diseño como de implementación o evaluación de políticas, así como su estrecha vinculación con los procesos de reforma estatal. **Gestión y organización.** Se orienta a establecer acercamientos sistemáticos a la teoría de la organización, disciplina que constituye un eje teórico fundamental para entender los procesos de cambio, la estructura, la dinámica de las decisiones, el comportamiento y la cultura de organizaciones públicas caracterizadas por una alta complejidad. **Gestión regional y local.** Tiene por objeto introducirse en el tema de las estructuras gubernamentales y en las relaciones Estado-sociedad, que en la actualidad se ha prestado mayor atención a nivel municipal de gobierno y sus procesos descentralización. **Experiencias relevantes.** Abre un lugar para la revisión y el estudio de casos específicos que arrojan enseñanzas concretas de éxito o fracaso en la práctica de la gestión de políticas y organizaciones públicas. **Posiciones e ideas.** Es un espacio para textos que pretenden centrar la atención sobre temas de actualidad referentes a las perspectivas de la administración pública. **Estudios de caso para la docencia.** Se trata de trabajos que versan sobre temas de políticas públicas, de gobierno y gestión pública pero cuya estructura y narrativa tienen el objetivo preciso de ser utilizadas por los profesores como estrategia docente y herramienta teórico-práctica en clase. Es decir, son trabajos redactados con la idea de que, mediante su discusión en el aula, los profesores a nivel licenciatura o posgrado dirijan un intercambio de ideas con sus estudiantes, desarrollando en ellos sus habilidades analíticas y su pensamiento crítico. De esta manera, los textos publicados en esta sección mantienen un claro valor pedagógico y resultan una herramienta que fomenta un aprendizaje activo y no pasivo.
6. Se invita a que nos hagan llegar propuestas para nuestra sección de reseñas de libros a ser consideradas por el editor de *Gestión y Política Pública*. Sugerimos a los autores considerar criterios como la actualidad del libro reseñado, la influencia dentro del ámbito de la administración y las políticas públicas de los autores de la obra, así como la importancia de la divulgación y el conocimiento del libro entre los lectores hispanoamericanos.
7. Se hace notar que la revista *Gestión y Política Pública* se encuentra referenciada en los siguientes índices y abstracts nacionales e internacionales: Índice de Revistas Mexicanas Científicas de Excelencia (Conacyt); Scientific Electronic Library Online (SciELO); Citas Latinoamericanas en Ciencias Sociales y Humanidades (CLASE); Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal (Redalyc); Thomson ISI (Social Sciences Citation Index); International Development Abstracts; CSA Cambridge Scientific Abstracts; International Political Science Abstracts; Public Affairs Information Service (PAIS); Manager Elsevier Geo Abstracts; Hispanic American Periodicals Index (HAPI). 

Guidelines to Authors

1. *Gestión y Política Pública* will consider manuscripts on the understanding that their content is original and that the manuscript has not been accepted for publication or review elsewhere.
 - Manuscripts should be sent through email to efrain.coronilla@cide.edu and edgar.ramirez@cide.edu in Word or RTF; figures, tables, and graphs should be sent in the program they were originally created (Excel, Word, Stata, etc.).
2. Submissions should follow the guidelines below. *Important: only articles that closely follow the format indications below will be considered for publication and begin the review process.*
 - Only texts written in Spanish or English are accepted. The paper should have a minimum number of 7 000 words and not exceed 12 000 words at 1.5 spacing in Arial 12 font on lettersize paper (8.5 x 11 inches).
 - Include with the article the following information: the manuscript's title (in English and Spanish), an 80 to 150 word abstract (in English and Spanish), keywords (in English and Spanish, the same number of words with equal meaning), authors' names and nationalities, current position at the time of submission, institution or professional affiliation, full address, phone and fax numbers, and email (in English and Spanish). Keywords should be selected according to the following indexes: PAIS International Broad Topics Classification System, OCDE Macrothesaurus; UNBIS, United Nations Bibliographic Information System.
 - Add a brief biography of each author (between 100-150 words) in English and Spanish.
 - Citations should be specified in the text in the following manner: (author, year: page number).
 - Bibliographic references should begin after the text in alphabetical order and should be specified in the following manner: For books: *a*) Last name(s), First name (year), Title, City, Publisher; *b*) For articles in a book: Last name(s), First name (year), "Title", in compiler's name, Title, City, Publisher; *c*): For reviews and journals: Last name(s), First name (year), "Title", name of the review or journal, vol., pages.

Note: It is imperative that every work mentioned in the references has been cited in the text, or it will not be considered as a source consulted by the authors.
 - Every image, table, graph or figure must have its title and source, even if it is "Authors' own elaboration". Every image, table, graph or figure must be sent separately in the software format it was originally created in (Excel, Word, Stata). In the case of Stata, please accompany the images with the pdf generated by the program. If the authors are using different software, please inform the editorial staff when you send your files.
3. Manuscripts will be reviewed in a double-blind process by a minimum of two peer experts in the field of public administration and public policy. The evaluation process begins on the date of official receipt of the article by the *GyPP* editor. Articles that do not strictly follow the formatting requirements will not be sent for review. The articles are sent on a first-come, first-served basis, and are first reviewed by the editors regarding their relevance for *GyPP* before they begin the review process. According to the peer experts' evaluations, the article submitted for review can be: *a*) strongly recommended for publication; *b*) recommended for publication only after quality improvements are made in the indicated terms; *c*) recommended for publication in a journal dif-

- ferent than *GyPP*; or *d*) not recommended for publication (see www.gestionypoliticapublica.cide.edu for more details). Our commitment is to conclude this process of evaluation as soon as possible, based on the workload of the referees, and to keep authors well informed of all aspects of the evaluation. In most cases, the decision-making process is approximately 6 to 12 months.
4. If the article is accepted, the authors will sign a form to yield their author rights to *GyPP* in order to be published. The final verdict on whether or not the article will be published depends on if the author fulfills this requirement on time, as well as the fulfillment of any other legal, administrative, or other requisite.
 5. Regarding the article submission, please consider the journal's sections described below:
Public Policy and Public Administration. This section includes articles that focus on theoretical approximations regarding design, implementation, and evaluation of policies, and how they relate to state reform processes. **Public Administration and Organizations.** This section is oriented to systematic approaches to Organization Theory, a core theoretical discipline for the study of change, structure, decisions dynamics, behavior, and culture in public organizations, characterized by their complexity. **Local and Regional Administration.** This section introduces the theme of governmental structures and state and society relations that focus on the municipal and local level, including their decentralization processes. **Relevant Experiences.** This section opens a space for case studies that describe concrete lessons of success or failure in the practice of public policy and public administration. **Positions and Ideas.** This section is for manuscripts that focus on emergent perspectives within public administration. **Case Studies for Teaching.** This section includes the themes of public policy and government and public management, but written with the goal of assisting professors as a teaching strategy and a theoretical-practical tool. They are texts written with the idea that college and specialty teachers can distribute them to their classes and use them to direct a discussion with their students that enhances their critical and analytical abilities. The manuscripts published in this section have an explicit pedagogical value and are tools that promote active learning.
 6. We invite all our readers to submit proposals for book reviews to be considered by the editor of *GyPP*. We suggest that potential authors consider the following criteria in the proposals sent for this section: *a*) importance or impact of the book's topic; *b*) impact on the field of public administration or public policy; *c*) the importance of the book and its contents for readers interested in Latin America and Spain.
 7. The contents of *Gestión y Política Pública* are indexed or *abstracted* in the following: Índice de Revistas Mexicanas Científicas de Excelencia (Conacyt); Scientific Electronic Library Online (SciELO); Citas Latinoamericanas en Ciencias Sociales y Humanidades (CLASE); Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal (Redalyc); Thomson ISI (Social Sciences Citation Index); International Development Abstracts; Cambridge Scientific Abstracts (CSA); International Political Science Abstracts; Public Affairs Information Service (PAIS); Manager Elsevier Geo Abstracts; and Hispanic American Periodicals Index (HAPI). 