



Hacia la construcción de una política social coherente y coordinada

La coherencia y la coordinación son dos características esenciales en las políticas públicas. Pero no son procesos que sigan una dinámica inherente o natural. Es necesario hacer esfuerzos explícitos para implementarlos. Por otro lado, sería un error suponer que tanto la coherencia como la coordinación se puedan encontrar al cien por ciento en las políticas o programas públicos. En este sentido, el grado efectivo de coherencia (en sus diferentes acepciones), así como el de coordinación, van a variar de caso en caso y de país en país. Así, cuando están presentes, ambas contribuyen en mayor medida a la integralidad del espacio de la política pública.

Siendo que la coherencia se enfoca en guiar la formulación y diseño de las políticas, podría plantearse que entonces es previa a la coordinación, aunque esto no significa que la coordinación se refiera exclusivamente a la implementación, pues también puede estar presente en otras etapas, por ejemplo, durante la evaluación. La coherencia en el diseño de las políticas (sociales, en este caso), logra crear sinergias teóricas que se materializan a través de la coordinación, lo que conduce a hacer más eficiente su implementación. La coordinación es, en efecto, “un proceso que se despliega durante la ejecución” (Martínez Nogueira, 2010, pág. 20). De hecho, si hay poca coherencia entre diversas políticas sociales, entonces con más razón surge la necesidad de coordinar a fin de alcanzar un mínimo de eficiencia. Como se indicó anteriormente, aunque las políticas sean poco o nada coherentes, de todas maneras puede llegar a establecerse una coordinación entre ellas.

Sobre la coherencia interna, los instrumentos de evaluación son útiles para medir la “causalidad y pertinencia de la intervención” (Cejudo y Michel, 2016, pág. 20). También se han utilizado instrumentos de monitoreo (por ejemplo, aquellos basados en la metodología de marco lógico) “para identificar problemas con el componente técnico de una política pública, es decir, con su teoría de cambio” (Cejudo y Michel, 2016, pág. 21). Es conveniente utilizar técnicas de monitoreo y evaluación para hacer un examen (ex-post) de la política social que se ha diseñado²¹.

A modo de cierre se proponen algunas recomendaciones para reforzar la coherencia y la coordinación de las políticas sociales: “i) la coordinación no constituye un fin sino un medio, y como tal debe ser abordada y gestionada política y operativamente; ii) la coordinación es una función del Estado y no una estructura organizacional con menor o mayor respaldo legal; iii) la coordinación requiere liderazgos políticos precisos,

²¹ Se recomienda leer el capítulo sobre “Monitoreo y evaluación en políticas y programas de protección social en América Latina” en este mismo volumen.

solidez técnica y cultura de la colaboración; iv) según lo que se quiera coordinar, serán los esfuerzos políticos y organizacionales que deberán hacerse para lograr que ese proceso coadyuve a promover sistemas más integrales en materia de política social” (Repetto, 2010, pág. 81). Aunque es un ideal contar con un espacio de políticas cien por ciento coherente y cien por ciento coordinado (en caso de que la coordinación se considere necesaria), es tiempo de hacer esfuerzos conjuntos para mejorar estos aspectos de las políticas sociales, principalmente en aras de cumplir los retos que plantea la Agenda 2030.

Este texto forma parte de una Publicación de las Naciones Unidas que fue coordinada por Simone Cecchini, Oficial Superior de Asuntos Sociales de la División de Desarrollo Social de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Raúl Holz, Consultor de la misma División, y Humberto Soto de la Rosa, Oficial de Asuntos Sociales de la sede subregional de la CEPAL en México. El documento contribuye a las actividades del proyecto “Leaving no one behind in Latin America and the Caribbean: strengthening institutions and social policy coherence and integration at the country level to foster equality and achieve the Sustainable Development Goals”, financiado por el undécimo tramo de la Cuenta de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Mayor información sobre el proyecto, incluidos otros materiales relevantes, disponible en: igualdad.cepal.org/

Los autores agradecen los valiosos comentarios de Fabián Repetto a una versión anterior de este documento y de Nicole Bidegain, Fabiana Del Popolo, Andrés Espejo, María Luisa Marinho, Malva-marina Pedrero, Leandro Reboiras, Claudia Robles, Lucia Scuro, José Ignacio Suárez, Varinia Tromben, Daniela Trucco y Heidi Ullmann sobre capítulos específicos, así como el apoyo de Daniela Huneeus en la preparación del documento. Agradecen, asimismo, a todos los participantes en los debates de los talleres de capacitación “Que Nadie se Quede Atrás en la Senda del Desarrollo de Panamá” (Panamá, 15 y 16 de noviembre de 2018) y “Políticas Sociales para que Nadie se Quede Atrás” (Santiago de Veraguas, 9 y 10 de abril de 2019, y Panamá, 11 y 12 de abril de 2019), organizados por la División de Desarrollo Social y la sede subregional de la CEPAL en México, en colaboración con el Gabinete Social del Gobierno de la República de Panamá. Se agradece a María Elisa Bernal, Simone Cecchini, Raúl Holz, Daniela Huneeus, Francisca Miranda, Beatriz Morales, Marcelo Munch, Amalia Palma y Daniela Trucco por su generoso aporte de material fotográfico para la presente publicación.

Las opiniones expresadas en este documento, que no ha sido sometido a revisión editorial, son de exclusiva responsabilidad de los autores y pueden no coincidir con las de la Organización.

Publicación de las Naciones Unidas
Copyright © Naciones Unidas, 2021
Todos los derechos reservados

Este texto debe citarse como: S. Cecchini, R. Holz y H. Soto de la Rosa (coords.), *Caja de herramientas. Gestión e institucionalidad de las políticas sociales para la igualdad en América Latina y el Caribe (LC/TS.2021/157)*, Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2021.

La autorización para reproducir total o parcialmente esta obra debe solicitarse a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), División de Documentos y Publicaciones, publicaciones.cepal@un.org. Los Estados Miembros de las Naciones Unidas y sus instituciones gubernamentales pueden reproducir esta obra sin autorización previa. Solo se les solicita que mencionen la fuente e informen a la CEPAL de tal reproducción.