

MUNDOS MORALES BUROCRATICOS  
EL ORDEN DE LA TRANSGRESION INSTITUCIONAL

Ester KAUFMAN

I.- INTRODUCCION

Con la instauración de la democracia en la Argentina (1983), el gobierno civil elegido por sufragio universal se propuso la tarea de democratizar las instituciones del Estado y llevar a la sociedad toda los beneficios de la participación. La flamante gestión en sus inicios requirió el concurso de la "inteligencia" que se presumía no había sido cómplice del régimen militar anterior, y convocó a los intelectuales más reconocidos en el tema. A pesar de ello, el intento no se plasmó en las instituciones estatales de un modo que permitiera reconocer su aceptación; al igual que en otros procesos de modernización, nada significativo ocurrió.

Cuáles fueron las posibles fallas? Como en otras ocasiones, se rescató una sola lógica, la de los innovadores, la cual presentaba atributos de racionalidad exclusiva. Las otras, las de los agentes estatales existentes que no adherían incondicionalmente a ellas, eran percibidas como "irracionales", "habitual resistencia de la burocracia al cambio", imposibilidad de reconocer los nuevos paradigmas públicos, etc. Las primeras experiencias modernizadoras estaban imbuidas de una confianza excesiva en el poder de la norma, descargando el peso de la innovación en la modernización del derecho administrativo imperante. Las del gobierno radical se centraron en modelos políticos fuertemente teóricos, no elaborados a partir de la propia experiencia institucional. En todos estos casos, quedaron afuera, las lógicas de los propios agentes administrativos sujetos de cambio. Esto también significa que no hay teorización posible en un campo tan inexplorado como este Estado sin algún anclaje concreto, sin ese permanente ir y venir entre y hacia lo observado y comprendido o interpretado a partir de situaciones acontecidas.

Con estos antecedentes abordé el tema desde lo efectivamente vivido, aquello que la antropología identifica como "observación participante" y comencé a escribir una etnografía de lo observado, esto es, a recabar todos los detalles de una situación micro institucional para extraer sus elementos más significantes y a elaborar teoría a partir de ellos, sin desconocer los problemas epistemológicos acerca de la carga necesariamente teórica y subjetiva de los actos de conocimiento.

En esa posición, comencé a sospechar que tanto en la racionalidad del modelo político administrativo como la legal, aprehendidas desde mis dos especialidades (la ciencia política y el derecho administrativo), no penetraban muchos sistemas de relación social (aquí llamadas "prácticas sociales"); sistemas en apariencia "irracionales" que convivían en el corazón del

Estado con el racionalismo formal, sin suscitar escándalos a la inteligencia o constituyendo una alteridad del sistema. Antes bien, esas prácticas y ejercicios de poder se nutrían eficazmente de las formalidades institucionales aunque, y esto es lo destacable, operara como la parte inconfesable de ese orden.

Lo dicho no es nuevo en la antropología. En muchos aspectos su objeto ha sido descubrir mundos interconectados e intersticiales con códigos particulares, diferenciados e incomprensibles para quienes no estuvieren iniciados en ellos. Esto parece ser característico en las organizaciones ligadas al poder, donde las "camarillas" se consolidan firme y conspicuamente en el aparato estatal; formando grupos que "se adhieren a la estructura institucional como los moluscos al casco de un barco herrumbroso" (Wolf, 1980:20).

Frente a ello, no insisto en ninguna oposición entre lo formal y lo latente (o lo racional frente a lo irracional) sino rescato la visión donde lo formal "funciona" para estos otros sistemas que satisfacen sus racionalidades desde la operatoria de lo formal. Lo formal es muchas veces máscara pero en muchas otras se registra su desarrollo satisfaciendo conjuntamente objetivos tanto formales como informales. Por tanto, existe más una complementariedad que una oposición, entendible también desde la endebles del orden institucional en países sometidos a interrupciones continuas en su régimen político legal.

Como el estudio de estos engranajes adheridos a las estructuras formales implicaría un largo esfuerzo obligatoriamente extensivo a toda la administración, me he circunscripto (por propias limitaciones) sólo al sector donde se desarrollaron los acontecimientos que se relatan a continuación, con la clara conciencia de la particularidad de esta experiencia.

Específicamente, en esta unidad administrativa se intentó reconstruir los universos de valores operantes en los sujetos involucrados, diferenciando formas de conducta no equivalentes<sup>1</sup> a la formalidad institucional que les da marco. Se han diferenciado actitudes en defensa de valores personales, de otros donde los juicios morales se apoyan en principios de "practicidad" poniendo énfasis en las necesidades, estrategias y respuestas más inmediatas<sup>2</sup>. A estos sistemas valorativos (más prácticos) se los identifica como "culturas morales de supervivencia", donde se detectan -en el caso estudiado- sujetos de extracción medio baja cuyo empleo público constituye un único medio de vida posible frente al deterioro del aparato productivo y falta de oferta laboral junto a otro sector de profesionales que tiene acceso a más altos ingresos<sup>3</sup>.

Por otra parte, se destaca la falta de coincidencia de los cortes en el sistema político general (paso de un sistema autoritario a uno democrático) con las marcas que separan las

---

<sup>1</sup> Aquí se utiliza el término "culturas" en su sentido antropológico que incluye los valores, las creencias, hábitos, costumbres, etc.

<sup>2</sup> K.E.Read describe sistemas similares en Morality and the concept of person among the Gahuku-Gama conf. "Bibliografía"

<sup>3</sup> En el trabajo se utiliza el término "cultura" en su sentido antropológico que incluye los valores, las creencias, hábitos, costumbres, et.

etapas institucionales en el sector. En consecuencia, no se encuentra que los cambios registrados en los grandes acontecimientos tengan su correlativa contemporaneidad con las vidas de los sujetos.

En función de lo tratado, se plantea la posibilidad de implementar una metodología que sea capaz de recoger toda la riqueza de las realidades institucionales y sirva de eficaz fundamento a las decisiones políticas.

El sector investigado, es una asesoría legal, órgano de consulta obligatoria del ministro por donde circulan tanto expedientes administrativos como demandas judiciales emergentes de "contratos públicos" y/o de "derechos subjetivos"<sup>4</sup> afectados. Estos serían sus "objetivos específicos".

## II.- EL CASO: LA INSTITUCION

### A.- CONTEXTO

El período analizado comienza en los últimos días del gobierno militar, que gobernó la Argentina desde 1976. Estamos en 1983, a un mes de las primeras elecciones nacionales desde su instauración. Luego de la derrota en la guerra de Malvinas (1982) el régimen imperante entró en un declive irreversible, hundido entre las recriminaciones internas y el hartazgo de la ciudadanía. El imperio de un grado de terrorismo de Estado inédito en la historia represiva nacional terminó por agotar buena parte de la adhesión a sistemas totalitarios que capturaba a sectores significativos de la sociedad.

Aunque la represión fue llevada a cabo por fuerzas militares o paramilitares, los organismos del Estado en su conjunto fueron espectadores silenciosos o muchas veces cómplices de acciones que acompañaban a la represión principal. En el caso que nos ocupa podemos detectar dos tipos de acciones ostensibles: la acción de limpieza del organismo de "subversivos" declarando su prescindibilidad y la defensa de esa medida ante la justicia. Esta defensa se produjo aún desaparecido el gobierno militar cuando la víctima solicitaba la reparación por vía judicial, lo que representaba un grado de contradicción alarmante entre el discurso público y la obligación de todos los abogados del Estado de procurar la eximición de toda responsabilidad sobre lo actuado en el régimen anterior que implicara alguna reparación pecuniaria. La estrategia elegida era la de sostener la legitimidad de la medida, tomada en el régimen anterior. Existieron otro tipo de acciones menos evidentes: protección de negocios no claros llevados a cabo por los grupos de poder imperantes en ese momento político, transmisión de información, etc.

---

<sup>4</sup> Tanto el término "contratos públicos" como el de "derechos subjetivos" remiten a conceptos jurídicos". En el primer caso se trata de acuerdos donde una parte es el Estado. En el último, refiero a los derechos reconocidos por las leyes a los individuos.

Ganó el partido radical las elecciones de 1983. Al asumir, desplazó a los funcionarios más importantes poniendo en esos cargos a su propia gente. Se comenzó con el nivel político, luego se siguió con el nivel más técnico (como en el caso de las asesorías jurídicas ministeriales). Este último proceso fue más lento.

Paulatinamente comenzó a adecuarse el aparato estatal al nuevo sistema político. La democracia, en lo atinente al funcionamiento burocrático, fue imponiéndose lentamente. Muchas conductas generadas en las lógicas del gobierno anterior se arrastraron durante años; algunas no pudieron ser desterradas en forma completa (situaciones que son ejes en el caso investigado).

El largo período militar precedente y las largas interrupciones institucionales anteriores impidieron la generación de una clase de funcionarios experimentados, que a su vez estuvieran ligados a partidos democráticos. Por ende, ese aprendizaje fue penoso y prolongado, lo que también se tornará explícito en el relato siguiente.

## B.- LA INSTITUCION EN BLANCO (O DISPOSITIVO FORMAL)

Me referiré a cómo está ordenada la asesoría jurídica investigada desde el cuerpo legal, lo que incluye la consideración de las normas jurídicamente aplicables. La asesoría está organizada en tres grupos: el personal jerárquico letrado, el cuerpo de abogados y el personal administrativo. La unidad se compone aproximadamente de treinta y dos personas: dos en el primer grupo; veinte abogados en el segundo y doce en el tercero.

De acuerdo con los roles formales (descriptos en la parte pertinente a esta asesoría en la estructura ministerial), es el personal jerárquico letrado (director y subdirector) quien conduce a los restantes grupos, en los lineamientos administrativos y en la adjudicación de juicios y expedientes, mecánica que se explicará más adelante.

El cuerpo de abogados debe dictaminar en los expedientes dentro de plazos preestablecidos (dispone de 48 hs para solicitar más elementos y de diez días si cuenta con todos los datos para emitir la opinión definitiva). Cada profesional se expide en las actuaciones asignadas y atiende personalmente los juicios que le son adjudicados con exclusividad.

El personal administrativo puede estar destinado a Mesa de Entradas (recepción, distribución de expedientes y atención al público), al sector "Dactilografía" (copiado a máquina de escritos judiciales y dictámenes), a "Biblioteca y Archivo", y a "Secretaría privada" (donde además de las funciones propias de una secretaría privada ejecutiva, se abonan los sueldos, se tramitan las licencias de todo el personal de la unidad, se completan legajos y se controlan la asistencia y el horario).

La elección de los aspirantes para cubrir los cargos depende formalmente de la idoneidad para los mismos, siendo su ascenso algo que deriva de criterios racionales configurantes del "derecho a la carrera"<sup>5</sup>

El personal letrado cobra el sueldo asignado y también percibe los honorarios en los pleitos que interviene ,si ha vencido a la contraparte y la Justicia ha ordenado su pago.

El personal administrativo cobra su sueldo y el adicional por horas extras cuando le son adjudicadas.

El horario es común en todo el sector: jornadas de 8 horas de lunes a viernes, las que se cumplen entre las 8 y las 20. Cada integrante tiene sus horas asignadas en forma estable. En este horario no estan consideradas interrupciones para almorzar. Las horas extras se trabajan a continuación o en forma previa al horario de trabajo.

Las normas aplicables son el Régimen Jurídico Básico para la Función Pública (estatuto común a todos los empleados) que contiene los derechos y obligaciones del personal estatal.

Paralelamente, se aplica el Reglamento de Investigaciones donde se prescribe el procedimiento sumarial que regula el régimen disciplinario, para quien ha transgredido las normas jurídico administrativas.

Al ser esta asesoría la instancia previa a la decisión ministerial, la relación con el resto de los órganos del Ministerio es muy fluida. Todos los expedientes donde existe algún interés particular comprometido en alguna decisión u omisión imputables al area ministerial específica pasan por esta asesoría (sumarios, diferencias salariales, reconocimientos de funciones, promociones, contratos de obras públicas, alquileres, licitaciones, etc.). En cuanto a la relación con instituciones extraministeriales o con la comunidad, a nivel formal estan muy mediatizadas, ya que sólo se resuelven casos particulares planteados por medio de "expedientes", y no cualquier reclamo, sino sólo aquel que se entiende basado en algún derecho.

### C.- LA INSTITUCION EN NEGRO

La "institución en negro" remite a todos los sistemas no formales, a las camarillas, relaciones de lealtad, complicidad, etc. Para detectarlos se seguirá la misma clasificación del personal (jerárquico letrado, letrado y administrativo) viendo su conformación en tres períodos: el primero se extiende desde 1983 a fines de 1984; el segundo desde esa fecha hasta mediados de 1987 y el tercero hasta mediados de 1988. Esta periodización se organiza en su primera fase desde el comienzo de la observación hasta el cambio del director; en la segunda,

---

<sup>5</sup> Los administrativistas se refieren, con "derecho a la carrera", a todas las pautas normativas que, sobre la base de criterios de igualdad de oportunidades y reconocimiento de la idoneidad, generan un sistema de defensa de derechos a la promoción en el empleo.

desde el momento de la crisis que dará lugar a la salida del sector de quien es el personaje eje de la historia: el secretario ejecutivo, y la tercera hasta que la observación finaliza porque me desvinculo totalmente del sector analizado.

#### 1.- Primer período: 1983/4

El director actuante accedió a su cargo mediante designación del régimen de facto; su secretario privado también, gracias a un ascenso en igual período (1976-1983). Este último será una de las piezas claves de este trabajo. A su cargo estaba el manejo de todo el personal administrativo, el que formalmente dependía del director y del subdirector letrado. El cuerpo letrado estaba sujeto directamente al poder de sus superiores formales (Dirección y Subdirección).

Mi ingreso a la asesoría se produce de una manera excepcional. En ese entonces tenía una actividad gremial intensa en la Asociación de Abogados de Buenos Aires. Había formado parte de su cuerpo directivo y también presidí una comisión. La A.A.B.A. se había distinguido por tener una actitud de enfrentamiento con el gobierno militar, siendo siempre identificada como una asociación con objetivos democráticos. De allí saldrían muchos de los que son y fueron legisladores y funcionarios de alto rango tanto del radicalismo como del peronismo. El mismo candidato a presidente (Raúl Alfonsín) era socio y algún acto de su campaña tuvo a la asociación de escenario (lo mismo sucedió con el actual presidente, Carlos Menem). La otra agrupación profesional de Buenos Aires, el Colegio de Abogados, en cambio, suministró sus más lúcidos integrantes a gobiernos de facto para que constituyan tanto el Poder Ejecutivo como el Judicial.

No es de extrañar que, si el director actuante en la asesoría deseaba congraciarse con el futuro gobierno democrático, buscara nombrar a sus asesores jurídicos reclutándolos de la A.A.B.A. Era parte de su estrategia para permanecer en el cargo. De este modo se decidió la designación de cinco abogados, tres peronistas y dos radicales.

Una de las candidatas fui yo. Cuando faltaba un mes para las elecciones nacionales se impulsó la formalización de la medida. Mi nombramiento fue el que apareció con más dificultades (según explicaba el secretario, quien era el único que estaba dispuesto a dar alguna información, aunque muy confidencialmente).

En un momento me explicó que no había posibilidad de designarme porque era hermana de una subversiva caída en combate en Tucumán. Le dije que no tenía ninguna hermana de esas características y que mi apellido era tan común en otros países como lo era Perez o Gonzalez en el nuestro. Siguió insistiendo que en los registros de los "servicios" figuraba como mi hermana. Presa de un ataque de furor y sin entender cuál era realmente el problema, decidí olvidarme de la cuestión. Sorpresivamente, me convoca el director y me anuncia la designación, negando la existencia del problema comentado.

Comenzó el adiestramiento. El primer problema fue de presentación. Se comentaba que mi ingreso siempre era un poco más precipitado que el deseado, mi modo de recorrer los

pasillos era demasiado ruidoso, el tono normal de mi voz era fuerte frente a los susurros burocráticos, mi ropa no era la apropiada, demasiados colores, contornos visibles...un estilo un tanto personal muy fuera del ropaje adecuado para una abogada (ese era siempre un problema ya que si alguien tenía que adivinar mi profesión, sin ningún titubeo aseguraba: "arquitecta"). Desde el principio, el núcleo de la objeción era, precisamente, el estilo muy personal.

Durante el primer mes colocaron grandes libros ante mi vista. En ellos se compilaban todos los dictámenes del organismo. Los mismos debían ser leídos al sólo efecto de memorizar las formas de escritura ya que los dictámenes contenían, en su mayoría, remisiones a constancias del expediente que no estaban a la vista. Era exclusivamente un ejercicio de memorización de formulas exactas.

Luego de un período de lectura comencé a dictaminar. Sistemáticamente volvían los escritos rechazados, con la leyenda "aprenda a borrar su estilo personal". El imperativo era que todos los dictámenes tenían que parecer emitidos por la misma persona: el director (pero no por un director en particular sino por "la Dirección"). En una oportunidad llegó a mis manos un expediente por una prescindibilidad, donde el Poder Judicial pedía informes sobre los motivos de la medida <sup>6</sup>. El abogado interviniente había elaborado un dictamen planteando el secreto militar que avalaba la medida del gobierno anterior (para salvar actividad de la asesoría) pero además exhaltaba a dicho gobierno por su gesta heroica en la lucha contra la subversión. Esta última parte apareció rechazada por la Dirección quien solicitaba dictámenes. Esta circunspección siempre fue requerida, aun en la época cuando estas medidas se tomaban.

Después de un tiempo comenzaron indicaciones más específicas <sup>7</sup> tendientes a lograr el calibre de "asesor tipo", lo que siempre presentó dificultades y nunca se logró. Cada dictamen mal producido volvía con una nota desacreditatoria y, muchas veces, ese expediente circulaba entre el resto de los profesionales que estaban obligados a pronunciarse respecto a mis errores. Este procedimiento alcanzaba a todos los profesionales más medidos.

---

<sup>6</sup> La ley de prescindibilidad, dictada por el último gobierno militar, implicaba la ruptura de la relación de empleo público con quien se incluía en la medida. Había dos tipos de prescindibilidades:

- a) por razones de seguridad: en este caso no procedía indemnización alguna, ya que el empleado era juzgado como un "subversivo". Toda otra información era ocultada por tratarse de "secreto militar". Esa frase era el fundamento necesario de la medida; y
- b) por razones de mejor servicio: aunque fundada en recortes presupuestarios que derivaban de una lógica de reducción del personal, tal causal fue utilizada también para separar a los indeseables. En estos casos no había total convicción de peligrosidad si la razón era una razón política. El prescindido recibía una indemnización tarifada cuyo monto era insignificante.

<sup>7</sup> Este tema lo desarrollé extensamente en una ponencia presentada en 1987 en el Seminario de Etnografía de las Organizaciones que tuvo lugar en CLACSO, cuyo título fue: La vigencia de las leyes y los mecanismos de resistencia al cambio del Poder Ejecutivo

Respecto al secretario, desde el comienzo de la relación me negué a saludarlo con un beso, como hacían la mayoría de las administrativas y algunas abogadas. Tampoco me detenía a oír o a pasar chismes en su sector.

Siempre tuve elementos de trabajo deficientes. Nunca logré la adjudicación de un espacio mínimamente confortable, y cuando observaba los juicios en los que debía intervenir, descubría que tenían la característica de incobrables (en términos de honorarios regulados).

Una de las máximas dificultades la viví cuando decidí no acoplarme a la actitud de hostigamiento dirigida hacia una empleada administrativa. Por el contrario, traté de mantener una conducta de amabilidad y de apoyo (fundada exclusivamente en una rebelión frente a la discriminación de la que era objeto). Se trataba de una "opositora" política (tenía una larga militancia en el peronismo). Por su indoblegabilidad respecto al secretario fue aislada y cuestionada. Comenzó el hostigamiento con la crítica al desempeño (era calificada de "ineficiente" como también yo lo iba a ser poco después). Es posible que no fuera todo lo eficiente que se requería pero ello se debía a que sufría una grave afección cardíaca que la obligaba a permanentes controles y cuidados. Paralelamente fueron naciendo comentarios respecto a su "locura" y "endeblez". Si bien es cierto que era una persona un tanto nerviosa, además de enferma, estas características ayudaron a generar tanto un clima de protección como de estigmatización. La estigmatización ("loca", "debil", "ineficiente", "próxima a morirse"... ) producida por el grupo fue justificando cada uno de los actos de segregación y de agresión <sup>8</sup>.

Otros profesionales tuvieron también problemas en este período. Otro de los abogados ingresantes tuvo que presentar su renuncia luego de protagonizar una escena de pugilato con el secretario a quien siempre había resistido. Nunca había aceptado rendirle algún tipo de pleitesía especial. Para aquél era sólo un administrativo sin cultura ni título, alguien que no merecía su atención ni menos el poder que pretendía imponer. El abogado lo ignoró el tiempo que pudo hasta que sufrió el hostigamiento acostumbrado, lo que devino en un escándalo seguido de enfrentamiento físico. Al día siguiente, presionado por el director, presentó su renuncia.

Casi al final del período muere un empleado recién reincorporado por el ministro designado por el gobierno radical. La muerte se produce por infarto ocurrido dentro de la oficina. Se trataba de un empleado "prescindido" en el mismo sector y durante el gobierno militar. No se sabe qué papel le cupo al secretario en esta cuestión. Esas no eran épocas donde estas cosas se pudieran saber, sólo se suponían. Llega el radicalismo al poder y permite la reincorporación de los separados por discriminación política (es decir, los que cayeron bajo la ley de prescindibilidad) El ex empleado solicitó su reincorporación, accediéndose a su pedido para su desgracia, ya que fue enviado al mismo sector. Por acción del secretario comienza el aislamiento. Debía permanecer ocho horas diarias en una oficina casi sin trabajo y con escaso contacto con sus compañeros. Al poco tiempo muere allí mismo. No se sabe si durante el proceso militar se suponía que era un "subversivo" o alguien que cayó en desgracia por motivos no políticos y fue estigmatizado de esa manera.

---

<sup>8</sup> El término "estigmatización" se utiliza en el sentido que le reconoce Erving Goffman (1970), el que será desarrollado más adelante.



--Los administrativos--

Su jefe real indiscutido era el secretario. El distribuía las horas extras según su criterio personal, obtenía información sobre cargos vacantes y los adjudicaba a sus relaciones personales, amigos, vecinos, parientes; retaceaba o distribuía generosamente los materiales de trabajo, prometía favores e influencias con algunos expedientes administrativos creando situaciones de deuda, determinaba las promociones, etc . Dentro del área administrativa su poder discrecional era enorme, con la sola condición de permitir un cumplimiento eficiente de los objetivos asignados a la unidad por el poder político.

Todos estos recursos (usados hasta su retiro que ocurrió en el tercer período) constituían los premios y castigos para asegurar sistemas de lealtades <sup>9</sup>, los que debían quedar consagrados no sólo con el modo en que se transmitía la información, se concretaban favores externos o circulaba el dinero de las remuneraciones (horas extras y cantidad de cargos acumulados por algunas personas), sino que debían tener fuertes manifestaciones exteriores de pleitesía y deferencia. De hecho, casi todo el personal había sido traído al organismo por el secretario. Debían recibir sin signos de cortedad sus chistes, saludarlo con un beso a la entrada en el caso de las mujeres, exagerando el servilismo, y contarle hasta el más mínimo detalle de lo acontecido. La posibilidad de contar el chisme era una prueba de confianza.

Los que no le respondían, caían en desgracia . Eran aislados y nadie se les acercaba o se solidarizaba con ellos aún en situaciones extremas. También el aislamiento formaba parte de los castigos al igual que negar horas extras o los cargos, cargos que los leales cobraban sin cumplimiento efectivo.

El personal administrativo estaba compuesto por mujeres, co excepción del propio secretario y de un sobrino suyo.

--Los letrados--

Tal como dije, el área de los letrados estaba directamente manejada por sus superiores formales <sup>10</sup>. Los abogados, aparte de la remuneración cobraban honorarios regulados. Si un juicio era pasible de rendir honorarios constituía algo de fácil determinación desde su inicio. Puede saberse, con pocos márgenes de error, qué juicios pueden ganarse y qué juicios se pierden irremediamente. Y sólo los que se ganan son pleitos cobrables. Si quien inicia un juicio es una empresa próspera o alguien adinerado, es probable que las costas impuestas por la justicia sean realmente abonadas si resultan vencidos. Desde el planteo inicial es posible saber con bastante certeza la viabilidad de un pleito. Además, lo esencial es el monto que se discute. Los honorarios son un porcentaje del monto del pleito (del 11% al 20%). Un pleito con monto menor o indeterminado carece de valor económico para el abogado que se ocupa jurídicamente

---

<sup>9</sup> Sobre "premios y castigos" y "sistemas de lealtades" ver acápite III.

<sup>10</sup> Esto está sugerido por lo relatado en cuanto a que fue la propia Dirección, aún en contra de la opinión del secretario, la que decidió mi ingreso.

del él. En cambio, un pleito de monto alto y con una contraparte solvente puede significarle honorarios que cubren con creces varios años de remuneraciones pagadas por el Estado. Importan, algunas veces, montos millonarios que cambian toda su situación de fortuna. A fin de dar ideas más concretas, puede por ejemplo, discutirse el pago de un edificio. Los honorarios, en estos casos, serán centenas de miles de pesos.

Cabe remarcar que, a diferencia de lo que acontece en otras asesorías en otros ministerios, los honorarios no van a un fondo común que luego se reparte entre los abogados. Formalmente, sólo lo cobra el abogado que intervino. En este sistema de adjudicación de juicios y cobro se encuentra el engranaje principal de premios y castigos. El modo en que se discriminaban los honorarios fortalecía relaciones individuales jerárquicas, sin que se pudieran detectar niveles solidarios horizontales (entre pares).

No existían criterios independientes con respecto a la Dirección. De hecho, el que firmaba era el director como si el dictamen fuera suyo. La autoría real sólo se detectaba por unas iniciales, que pertenecían al abogado dictaminante, ubicadas en el marco inferior izquierdo. La cuestión de las divergencias siempre reviste alguna gravedad en instituciones públicas, ya que siempre se intenta remarcar la existencia de un método que lleva ineludiblemente al arribo de un sólo veredicto posible. En tal sentido, no existe el dictamen emitido en "mayoría" y "minoría" que se observa en los tribunales judiciales colegiados. Porqué? Porque así está regulado por el Derecho.

Este mundo descrito de desigual retribución (en razón de la asignación de litigios comentada) se manifestaba palmariamente en los modos de vida: algunos viajaban continuamente sin que se les requiriera presentismo, viajes que no condecían con los magros sueldos asignados al resto. Siempre había algún argumento "eficientista" que opacaba la asimetría o la naturalizaba. Esto podía detectarse en frases como estas: "ese juicio le fue adjudicado porque es el especialista en el tema/más diligente/más meticoloso/más experimentado...".

Había una cierta permeabilidad con lo que ocurría en el sector administrativo ya que las opiniones del secretario no dejaban inmunes a las autoridades, las que eran presas de los mismos argumentos "eficientistas", siendo éste el primer arma de ataque. También para los letrados el secretario era alguien a quien debían temer y con quien convenía tener las mejores relaciones posibles. El acercamiento, a fin de que el secretario no temiera una oposición a su persona, podía evidenciarse en la autorización del tuteo, en el beso de las abogadas al ingresar a la secretaría privada a asentar su presentismo, o accediendo a algún dictamen en especial para favorecer al protegido ocasional del secretario o manteniendo distancia con el personal administrativo castigado.

El director subsistió un tiempo durante el gobierno constitucional, hasta que al año fue trasladado a otro organismo, cobrando el mismo sueldo pero sin conservar ninguna de sus funciones ejecutivas.

Durante este período renunció el primer abogado del grupo ingresante en 1983, de extracción peronista, víctima del hostigamiento ya relatado por parte del secretario quién, a esta altura y frente a la victoria radical descubrió que sus alianzas debían realizarse con quienes estaban ligados al otro partido. Quedaron, pues, radicales y peronistas en números iguales.

## 2.- Segundo período : 1984-1987

Se inició con el desplazamiento del director y su reemplazo por alguien surgido de las filas políticas del radicalismo, ajeno al área.

El subdirector fue seleccionado entre el cuerpo de abogados con expreso beneplácito del secretario quién trabó así una relación de poder mayor. El subdirector quedó complacientemente dominado por el secretario, quién de este modo pasó a controlar al cuerpo letrado, determinando más directamente sus premios y castigos. El subdirector se asignó los juicios más reeditables y, posiblemente, compartiera algunos honorarios con el secretario.

En esa época se inició un proceso de segregación contra mi persona. Mi adhesión a la empleada administrativa enfrentada al secretario fue la gota que colmó el vaso. El fundamento volvía a ser, en un primer término, la "ineficiencia". Luego fueron agregados otros. Empezaron a producirse encerronas del siguiente tipo, por ejemplo: mi silla estaba cambiada y la que me habían puesto estaba rota. Era penoso trabajar en esas condiciones pues eran los primeros signos de hostilidad que, sabía, no se detendrían allí. Luego desapareció mi máquina de escribir. En su lugar colocaron una inservible. Como debía respetar los plazos para emitir el dictámen en cada uno de los expedientes, me ví obligada a hacerlo mediante escritura manual. Al día siguiente me comunicaron que había sido sancionada por violar la obligación de escribir los dictámenes a máquina. Esa vez fue sólo un "apercibimiento" advirtiéndome que, de persistir la situación, la sanción aumentaría. Pregunté si debía comprar mi propia máquina de escribir, ya que no poseía ninguna. Tal pregunta la hice también caligráficamente. Al día siguiente se me notificó que iba a ser trasladada a otra dependencia, traslado que en el imaginario del sector era siempre vivido como uno de los peores castigos. Cuando esto sucedió estábamos en los primeros meses del segundo período, o sea cuando se produjo el cambio de director. Yo sabía que los cambios de objeto no eran personalmente realizados por el secretario, quien nunca entraba en las oficinas de los abogados. Las que sí entraban eran las dactilógrafas o quienes repartían los expedientes, entre los que se contaban los seguidores del secretario.

En mis futuros destinos, nunca más se me ocurrió que podía jugar de "líbero": cubrir los requisitos normativos del ingreso sólo abría la primera puerta. Recorrer el interior tenía otras reglas. En ningún momento busqué alianzas en mi paso por la asesoría. Pero lo más grave es que hice todo lo posible por mostrar que no las necesitaba. Los que actuaron como yo dejaron de estar en la asesoría. Otros, que ingresaron con la soberbia de quien se sabe poseedor de un saber con título habilitante creyendo que eso lo es todo, fueron cambiando sus actitudes, lo que se detectaba a través del trato dispensado al secretario.

Seguro que había otros sistemas de lealtades, pero puedo hablar exclusivamente de mis propios parámetros. Los que se congraciaban con el secretario tenían todo lo que él podía dar: buenos elementos de trabajo, algunos buenos juicios, resolver problemas administrativos tales como enfermedad, presentismo, etc., mencionar con beneplácito su nombre ante gente influyente (que, en general, no salían demasiado del nivel administrativo). Ahora, si alguien pretendía una promoción importante, el sistema de alianzas debía ser otro. El secretario podía apoyar un ascenso que el director debía decidir. Lo que no podía hacer era, por ejemplo, intermediar para conseguir la dirección del sector. Ello requería un fuerte contacto político o de grupos de poder aliados al poder político que manejaba el ministerio. Y si quedaba evidenciado que se poseía esos contactos, la actitud del secretario era poner entre paréntesis cualquier enfrentamiento de su parte.

Lo que me quedaba claro era que quien estaba en el mundillo de los chismes y podía ubicar los tejes y manejes de los integrantes del sector, era el que terminaba jugando su juego institucional con suerte, en la medida que usara esa información para ser más cauto donde debía serlo y más arriesgado donde esto era posible. Había otros, que sin saber demasiado, no quedaron desubicados. Recuerdo un abogado que fue promocionado todas las veces que se dió la posibilidad hasta llegar a la categoría más alta para un asesor (la 22). Era un trabajador empedernido. Ponía un énfasis en el trabajo que daba resultados iguales a los de cinco abogados trabajando a un ritmo normal. Tal actitud fue percibida como beneficiosa para el sector que siempre estaba abarrotado de trabajo. Era el "laburante" y como su actitud evidenciaba a alguien inofensivo y amable, no tuvo más problemas que el recargo desmedido de trabajo. Eso sí, nunca llegaría más lejos ni nunca conseguiría aliviar su tarea si persistía en el descompromiso respecto de las historias entretejidas en el lugar.

Por su parte, el nuevo director se vio preso de su inexperiencia, del entramado de poder y de la supuesta eficiencia e imprescindibilidad creada en torno suyo por el secretario. Esto lo viví con claridad cuando me enfrenté con la inseguridad del director, que a duras penas podía defender mi traslado. Era obvio que no había sido una decisión suya. Otra circunstancia difícil fue cuando la empleada que mencioné tuvo su primer infarto en la oficina, esta vez sin las consecuencias fatales que signaron el infarto del reincorporado. El hecho fue de una tensión muy difícil de sostener. Parecía que se moría luego de cada acto de respiración. La atención, hasta que llegó la ambulancia, estuvo a cargo de mí y de una abogada que renunció al poco tiempo (muy alejada del riñón del secretario). El resto del personal merodeaba y a veces nos reemplazaba. En este caso, el director no intervino en su favor. Al poco tiempo se produjo un movimiento que aumentó el aislamiento de esta empleada, llevado a cabo por el propio director, quien manejó el traslado de la enferma a otro sector, no dándole oportunidad de salir de su indefensión.

Otras son también las lides en las que se involucraba este secretario: había decidido hacer su carrera gremial. Fácilmente se hizo designar delegado del sector y no le costó demasiado conseguir ser representante de varios otros sectores ligados a la asesoría en entramados de deudas y favores. Así su sistema de deudas y lealtades se amplió a las arenas sindicales. El sindicato en el que libró esta batalla era uno de los tradicionales en la representación de los agentes estatales.

--Los administrativos--

Los empleados más reacios al poder del secretario habían desaparecido. Otra cuestión la constituían las mujeres, quienes comenzaron a soltar sus cuerpos y a evidenciar sus formas. Muy timidamente al principio. Empezó a aparecer un discreto maquillaje en sus rostros y una cierta seducción más pública, agregada al sistema de lealtades.

Los premios y castigos del período anterior se mantuvieron. El aumento de poder del secretario seguramente permitió que se le adjudicaran cargos nuevos sin cumplimiento efectivo. En la etapa de aprendizaje de las primeras armas por parte de la nueva Dirección, el secretario estaba aún protegido por el entramado de poder, de deudas y favores, que constituían lo más sólido de su carrera administrativa.

--Los letrados--

El auge del secretario en este sector fue difícilmente vivido por algunos integrantes, quienes insistieron en el inconveniente de este trastocamiento de poder, que alteraba los objetivos explícitos del organismo, cual era el asesoramiento profesional al Ministro y la atención letrada judicial. Armar un sistema de lealtades en ese sector fue difícil para el secretario y nunca lo logró enteramente, salvo en el caso del subdirector. Algunos valores abstractos lo impedían. La jerarquía del abogado, el valor de un diploma universitario, el reconocimiento social profesional, entre otros, eran referentes difícilmente revertibles por mera conveniencia. Siempre las lealtades resultantes eran endeble y ocasionales, produciéndose tensiones y equilibrios inestables, capaces de conmoverse al menor escándalo .

En cuanto a la vestimenta, los hombres no abandonaron el traje con corbata, sin que en su aspecto pudiera notarse ninguna variación en el tiempo (como en el caso de los hombres de pelo largo que ahora los atan para lucirlos como si estuvieran cortos). Las mujeres pudieron incorporar algún tipo clásico de pantalón o alguna buena pollera un poco ajustada. El nuevo director parecía más adicto a observar el despliegue de formas femeninas, frente a la sostenida sobriedad del director saliente.

De los abogados ingresantes en el período anterior en las postrimerías del antiguo régimen, uno de ellos renunció al no poder acceder a los mejores sistemas retributivos y yo fui trasladada. Los dos restantes, fueron promovidos y uno pasó a desempeñar un cargo más importante en otro sector de la Administración central. No hubo variaciones en el tema de honorarios, salvo los obtenidos por los leales al Subdirector y al secretario.

### 3.- Tercer periodo (1987/88)

Se designó un nuevo subdirector, el que fue elegido entre los abogados asesores del sector, el anterior, frente a una suma alta de honorarios percibidos, decidió no trabajar más en

la administración. El nuevo funcionario contó también con el beneplácito del secretario ya que lo suponía leal.

Quedó libre una categoría 23 la que se presumía debía ser adjudicada al subdirector (el director tenía una categoría 24) <sup>11</sup>. Como el secretario suponía poder controlar toda la situación (y sobre todo al director) decidió requerir esa categoría para él, pretendiendo dejar plasmado en la estructura formal su poder real y a despecho de los objetivos explícitos del organismo que suponían priorizar el desempeño y la conducción letrada <sup>12</sup>. De satisfacerse sus deseos, el subdirector (abogado) quedaría con una categoría inferior a la del secretario privado, plasmándose una situación inconcebible con el encuadramiento formal y que, de concretarse, pondría en evidencia todo el sistema intersticial. Si esta era una asesoría letrada, su conducción era una cuestión profesional y no administrativa. En razón de ello, el subdirector se opuso amenazando con su renuncia. Esa fue la oportunidad donde el secretario apostó su poder completo. La categoría la terminó ganando el subdirector y así debió retirarse el jerarca administrativo, seguido por su séquito más leal. Sin embargo, su retiro no fue una degradación sino una especie de ascenso. Se lo envió a la Dirección de Personal del Ministerio desde donde terminó manejando todas las promociones, una gran cantidad de información (incluyendo las transgresiones) de todo el Ministerio. Para la asesoría, en cambio, fue un alivio. Se distendió y comenzó una abrupta liberalización de todas sus formas.

--Los administrativos--

Aquellos que no se retiraron con el Secretario fueron distribuidos internamente. La secretaría privada pasó a manos de dos empleadas administrativas, que supuestamente cumplían las funciones específicas de esos cargos. Las audacias de las formas terminaron por satisfacer los supuestos requerimientos de la Dirección. De golpe las mujeres pintaron sus rostros, enrojecieron sus labios, tiñeron sus cabellos de distintos colores, cambiaron el tono de sus ojos, advirtiéndose un mayor énfasis en su aspecto personal. Un clima de seducción modificaba las redes de constitución y mantenimiento del poder. El resto de los hombres había desaparecido del sector administrativo (no así entre los letrados). Así se conformó un reino de mujeres compitiendo entre sí. Alguna más recatada quedó destinada a la mesa de entradas o a la sala de dactilografía, abrumada por su trabajo.

Yo debía pasar una vez al mes porque seguía cobrando allí mi sueldo. El espacio privilegiado seguía siendo la secretaría ejecutiva, en el área administrativa. No sólo era una cuestión de tamaño: era el clima que en ese lugar se vivía. Si durante la presencia del secretario yo era mal recibida, no hubo gesto de solidaridad posterior. Nadie me hizo ningún comentario sobre todos los acontecimientos que marcaron duramente la etapa anterior. De ahí en más mi entrada encontraba como respuesta una cierta displicencia que no era demasiado diferente al dispensado al resto de las abogadas (otra era la historia con algunos abogados, donde aparecían por doquier muestras de coquetería). El caso era distinto con el director y el

---

<sup>11</sup> Ambas son las categorías más altas en una Dirección.

<sup>12</sup> Los objetivos explícitos son los reconocidos en la estructura ministerial cuando la norma se refiere a "misiones y funciones" del sector.

subdirector. Obraban como si ellas fueran las carceleras de sus oficinas. Por supuesto que consultaban diligentemente, pero el mismo acto de consultar podía ser demorado por cualquier motivo. Una vez solicité ver al subdirector. Me dijeron que debía esperar un rato. Supuse que estaba con un alto funcionario o con otro abogado controlando un dictamen urgente. Esas podían ser las únicas situaciones conocidas por las que yo podía suponer un no recibimiento (sobre todo porque era amiga personal del ahora designado subdirector). Después de esperar un buen rato, vi salir, para mi sorpresa, sólo a una administrativa de su oficina.

Desconozco qué sistema de privilegios se siguió utilizando para la distribución de horas extras y quién determinaba su asignación. Tampoco pude detectar qué se premiaba con su adjudicación.

En cuanto a la eficiencia del sector administrativo, algunos abogados del sector consultados aseguraron que la misma se había visto seriamente dañada. Personalmente pude percibir la distensión, un clima más tranquilo pero también muestras de desorganización, falta de límites claros en horarios, tareas específicas y una sensación de que, en determinadas situaciones, estaba en la tierra de nadie. Muchas veces tuve que pedir algún escrito para incorporar a un trámite, o necesitaba entrevistarme con alguien que cumplía funciones en el lugar. Las respuestas eran inseguras. No se tenía una clara idea del orden de los papeles ni de los horarios de la gente. Tampoco sabían si el director o subdirector ausentes volvían o no y cuándo. Respecto al curso de los trámites nunca obtenía una contestación segura. Se suponía que tal o cual oficina podía ser la destinataria final o intermedia, pero que siempre había cambios. Además, tal situación hacía imposible hacer una previsión de tiempos.

--Los letrados--

Muchas caras nuevas, con otras actitudes, comenzaron a inundar los despachos. Las abogadas con poses más sueltas sumaban algo de audacia (no mucha) a la pertinente vestimenta formal. Algunos jóvenes ingresantes, en cambio, resistieron toda innovación desde su clásico traje con chaleco y corbata. Los hombres fueron los únicos que no modificaron su aspecto.

Se comenzó a discutir el modo de distribución de los juicios hasta llegar a un acuerdo: no se aceptó un pozo común pero se debía respetar un estricto orden de listado en la asignación de los pleitos, no habiendo seguridad que el sistema acordado fuera fielmente respetado.

### III.- EL CASO Y EL ANALISIS DE LAS IMPLICACIONES DEL CASO

#### LA MORAL EN EL ESTADO

#### SISTEMA DE VALORES Y DE LEALTADES

## A) EL ORDEN MORAL DENTRO DEL MODELO RACIONAL LEGAL

Cómo podría pensarse el orden moral del modelo racional legal? Un buen punto de partida es la descripción del modelo: en él la actividad estatal es la garantizadora del "interés general"<sup>13</sup> Y específicamente respecto a la burocracia, Hegel sostiene que la misma sirve de puente entre la sociedad y el Estado, formando un sistema social tripartito <sup>14</sup>.

En el pensamiento weberiano, la burocracia es la organización racional más afín al modo de producción capitalista y al modelo que se intenta describir. Esa burocracia no aparece organizada por la voluntad de un conjunto de personas dedicadas a los asuntos de Estado. Las personas sólo cumplen el ordenamiento legal de esa organización. Y su voluntad personal es irrelevante salvo que exista un mandato legal específico que los habilite para tomar decisiones en ese sentido. Lo que prevalece y es puesto en acto por los individuos es un conjunto de competencias normativas <sup>15</sup> Sólo subsiste la ficción del Estado en sus categorías jurídicas <sup>16</sup>. Esas normas se han estatuido con arreglo a fines racionales y también a valores, emergiendo un "cosmos de reglas abstractas", al decir de Max Weber (1977) bajo el cuidado

---

<sup>13</sup> Se toma esta expresión en el sentido hegeliano. Dentro de este "interés general" no está contemplada la asimetría, ya que el mismo engloba los intereses de todos los individuos de la sociedad, los que son reconocidos con iguales derechos y obligaciones.

<sup>14</sup> El concepto "burocracia" ha tenido muchas interpretaciones en la historia del pensamiento. Estas interpretaciones es posible encontrarlas tanto en el texto de Mouzelis como en el de Oscar Oszlak (1977). Las referencias completas de ambos se encuentran en la "Bibliografía".

<sup>15</sup> Este modo de ver exclusivamente las competencias normativas es lo que ha caracterizado el estudio del derecho en sentido formal; para el caso: el derecho administrativo formal. En tal sentido, "la regla básica de formación del discurso del derecho es aquella que determina quiénes 'están autorizados' para imprimir sentido jurídico a sus actos o palabras. Esta 'autorización' plantea una doble ficción: como si la autorización siempre fuera explícita y proviniera del propio discurso y como si su efecto significativo fuera únicamente producir normas...(Ruiz, Alicia en Marí, Enrique y otros. 1991:178). La definición misma de persona del artículo 30 del Código Civil expresa la ficción del sujeto que preexiste a los actos que ejecuta. Se trata de un 'ente' que es susceptible de contraer obligaciones y de adquirir derechos. Ya está constituido como 'ente', cuando se lo interpela como persona capaz, sujeto contratante, obligado, responsable, acreedor, deudor" (pag.195).

<sup>16</sup> Tal como lo señala Oscar Oszlak (1977:9) es necesario estar precavido respecto a no tomar el modelo weberiano como una descripción sustancial connotada por un fuerte sesgo formalista. Muchas críticas desarrolladas en ese sentido se advierten injustas. Weber solo creó un modelo analítico, una herramienta donde aparecen caracteres generales de su organización, diferentes de otras precisamente por sus atributos formales, que permite referenciar la observación, categorizarla y diferenciarla, sabiendo que el modelo no se encuentra nunca en lo observado empíricamente. En este caso también es un modelo de referencia pertinente porque es el más adecuado para analizar un Estado moderno. Si tomo sólo el conjunto normativo aplicable al caso, tal como lo hacen los administrativistas jurídicos, ese modelo se corresponde exactamente. En la práctica nunca es totalmente así pero el ordenamiento formal no deja nunca de marcar los límites y contenido a los roles. Por tanto, no sólo para el analista es un modelo de referencia sino también para los actores involucrados en la práctica burocrática.



racional de la administración pública, también sujeta a claros límites normativos. Las personas que ocupan los espacios institucionales son sólo emergentes de ese orden impersonal, obligados a "la obediencia dentro de la competencia limitada, racional y objetiva, a él otorgada por dicho orden" (Weber, 1977, I: 173).<sup>17</sup> .

En el supuesto del tipo ideal descrito por Weber, el "burócrata" debe ser imparcial, tener conocimiento profesional y consagrarse a la "obediencia" a sus superiores. Su deber es cumplir las normas y reglas impuestas por ellos. Y, "en el caso de que sus opiniones personales difieran de las de su superior, debe posponerlas y extremarse en la más fiel ejecución de las órdenes recibidas" (Mouzelis, 1973: 27)<sup>18</sup> .

El mundo moral que visualicé en mi práctica cotidiana o que me fue indicado implícita o explícitamente en el entrenamiento recibido como abogada de la asesoría, en tanto acorde con esta ficción, reconoce como "bueno" el anonimato y la neutralidad, donde sólo en las normas está la solución al conflicto. Así aprendí que los intereses e inclinaciones personales, lo diverso de cada ser humano debe ser eliminado de la atención pública tanto endógena como exógena. Ello es notable en el modo de vestir "correctamente", en el arreglo personal, los gestos, peinados, el caminar o el borrar el género,<sup>19</sup> . En ese sentido, tanto la presencia individual como el sexo deben quedar desdibujados en el estilo con que se cumple el trabajo.

La preservación del anonimato se da mediante el estricto cumplimiento de todos los reglamentos internos (normas que organizan el trabajo) en la medida que garanticen que nada pase. Es una huida permanente de la decisión que da notoriedad al decisor, que lo transformaría en alguien que torció la abulia natural de la aplicación normativa. En ese caso no habrá premio, únicamente castigo. A nadie tampoco se le ocurrirá, sin correr graves riesgos, hacer una interpretación demasiado original. Si, además el sueldo es bajo, seguramente se decidirá lo menos arriesgado, cuestión de llegar a fin de mes sin sobresaltos. Por lo tanto, lo

---

<sup>17</sup> Es interesante marcar algunas similitudes en las formas de organización social descritas en este modelo por Weber, construido a partir de reflexiones producidas nuclearmente en la compleja y occidental sociedad alemana, con otras culturas calificadas por el iluminismo evolucionista como "primitivas". Este modelo parece semejante, en algún sentido al descrito por Mauss para los indios del pueblo Zuñi (habitantes del pequeño Colorado, en Nuevo México) donde existe un número determinado de roles, nombres y definiciones exactas para cada integrante de la tribu. Cada cual juega exclusivamente dentro de esa figuración expresada por su nombre. No existen otros roles. El concepto de persona no existe tal como lo conocemos, solo los personajes determinados desde la antigüedad, de manera única. Cada cual no es nada más que su máscara, su título, su categoría, su papel, su propiedad, reasumiendo el mismo rango, nombre, derecho y funciones de un antepasado reconocible sólo a partir de estos atributos (Mauss, Marcel. 1985).

<sup>18</sup> Respecto a este punto y al desarrollo de términos aquí utilizados, remito a Economía y Sociedad de Max Weber, Tomo I pag.,173 y sig. Fondo de Cultura Económica. 1977.

<sup>19</sup> La corrección en el vestir implica, en el medio burocrático y épocas analizadas, trajes o un sport muy formal para los hombres y ropa no ajustada en las mujeres. Todo este ropaje se luce en colores apagados.

más importante es "que nada pase" ya que el premio casi no existe mientras que la sanción es lo que está siempre presente.

No hay en el sistema normativo una remuneración adicional por buen desempeño. Las remuneraciones son según el cargo y hay adicionales por antigüedad, representación, viáticos, horas extras. Nunca por un trabajo meritorio. Cualquier situación que merezca ser indagada por resultar sospechosa conforme a los códigos de precaución y no favoritismo genera una presión desagradable para quien reviste la calidad de sospechoso y lo introduce en el árido camino de las investigaciones y de los sumarios, procedimientos munidos de una variación explícita de sanciones que pueden llegar hasta la cesantía o la exoneración. Ello explica esta continua evasión de responsabilidades y de fugas de notoriedad.

En el caso concreto que nos ocupa, la firma de un dictamen resolviendo definitivamente la cuestión planteada representa un punto donde el letrado queda sobresaliendo hasta que el trámite es reabsorbido nuevamente por las redes burocráticas, lo que sucede si nada hay de sorpresivo en ese dictamen. Tal situación hace que continuamente se eviten los dictámenes definitivos y el letrado alargue el trámite solicitando cada vez más elementos (las más de las veces innecesarios) para evitar ese pronunciamiento final. No sólo por lo dicho sino también porque ese pronunciamiento es más riesgoso que requerimientos de nuevos datos o actuaciones. Lo que siempre intenta el letrado es asegurarse hasta la exasperación la existencia de precedentes similares o de consenso jurídico que lo resguarda más certereamente de las sanciones posibles). Y en el caso de que se pronuncie definitivamente, su dictamen será seguramente un "no" a los requerimientos de los particulares planteados en el expediente. Ese "no" es siempre una afirmación de la negativa administrativa anterior que terminó originando el reclamo. Ese "no" también garantiza el anonimato y cubre al letrado de cualquier sospecha de favoritismo.

Los temas considerados en cada expediente se preparan y resuelven en forma escrita. Romper con el anonimato y la neutralidad recibiendo al interesado o manifestando algún interés a través del "contacto personal" es algo que siempre está cuestionado. Cuando así ocurre, se intenta remarcar que se recibe sólo por "gentileza"; pero que nada podrá influir en el pronunciamiento, el que surgirá de las reglas abstractas aplicables por el letrado frente a las constancias "únicamente" escritas <sup>20</sup>.

Este recato y circunspección se reproduce en la falta de "contactos personales" con los compañeros de trabajo, la formal inexistencia de sistemas de lealtades y de toda otra jerarquía que la determinada en la estructura ministerial. Los vínculos tienen sólo el sentido de cumplir el orden racional legal que regula la actividad administrativa.

La mayor aproximación al modelo la observé en el primer período que describo en el punto siguiente. Ello no significa que el modelo racional legal haya sido más respetado, sólo

---

<sup>20</sup> Esto no ocurre en los sistemas intersticiales cuando quien requiere la entrevista es una persona con poder, prestigio o vinculación familiar, amistosa o afectiva con el entrevistado. Tampoco sucede cuando la entrevista se invoca como la devolución de un favor.

fue más representado. La representación de un mundo normativo formal tiene como principal impronta su atemporalidad<sup>21</sup>. La historización queda para los sistemas intersticiales al derecho. La historia dirá que un rey particular ha muerto y que lo sucederá otro rey. Ambos tienen una biografía que los hace únicos como también será singular el reinado que cada cual desempeñe. Desde lo jurídico formal sólo puede decirse: "Ha muerto el rey, viva el rey". Lo que importa es la subsistencia del reinado como institución.

## B) LOS SISTEMAS DE VALORES EN LA INSTITUCION EN NEGRO

En este proceso intersticial tan variado, distante del inmovilismo que se le adjudica permanentemente a la burocracia, pueden utilizarse algunas categorías para organizar la interpretación, a saber:

Sistemas de lealtades.

Normas morales de supervivencia.

Procesos de estigmatización.

Los referentes empíricos que hacen pertinente la utilización de estas categorías como organizadoras del relato histórico son: el director, el secretario, las mujeres, los abogados, los caídos en desgracia.

### 1.- Primer período (1983/4)

Tanto el secretario como el director mantuvieron su poder por adhesión al régimen de facto, organizando así un primer mapa en el sistema de lealtades. Por un lado, encontrábamos un punto sólido que tenía su núcleo en la eficiencia que el sector ponía en satisfacer requerimientos del poder político, ligándose en esta tarea al resto de la institución en una relación "compacta". Este era el gran espacio. Las situaciones y recursos más "domésticos", como muchos de los enunciados, servían para ligar pequeños espacios, como el administrativo que nos ocupa. Seguramente, los compromisos fuertemente vinculantes se debieron a temas más densos como las prescindibilidades, desapariciones, etc., donde este organismo debía actuar para defender la política estatal tanto en sede judicial como administrativa. Muchos juicios se iniciaron en este período contra el Estado denunciando esos atropellos. Las respuestas del sector fueron demorar el expediente o contestar dictaminando razones genéricas

---

<sup>21</sup> Existen otras formas de abordar el derecho. Un ejemplo lo constituye el presente trabajo que tiene como antecedentes otros trabajos también referidos al derecho, los que se especifican en la "Bibliografía" como escritos por la autora.

La historización, desde este abordaje, forma parte ineludible de la producción jurídica. Otra corriente que subyace en este ensayo es la encabezada por el francés Pierre Legendre (1982) y, en el pensamiento local, por Enrique Marí (1982-1983-1991).

de seguridad estatal. El tipo de dictamen estaba fuertemente señalado por el director. El cuerpo de letrados debía obrar en consecuencia.

En esa época los prescindibles por "razones de seguridad" eran siempre condenados como "subversivos" y los prescindibles por "razones de servicio" eran subversivos "menores". Ambos estigmas eran "indestructibles" y el obrar administrativo así lo demostraba. Este era otro sistema moral creado en la rápida estigmatización de quien estaba destinado a ser perjudicado por el Proceso de Reorganización Nacional. El sector aparecía imbuido por un espíritu "saneante" frente a una sociedad corroída por elementos indeseables.

Cuando se anunció el ingreso a un sistema democrático, el director intentó un pasaje a este otro sistema a través del contacto con la Asociación de Abogados de Buenos Aires, contratando a abogados ligados a posibles partidos triunfantes, lo que le permitiría penetrar en el dispositivo de poder en ciernes. El secretario no lo acompañó en el intento. Se mantuvo en el sistema de lealtades antiguo, supuestamente contactado con servicios de informaciones (tal como se evidenció en el incidente de la supuesta hermana subversiva).

En cuanto a los caídos en desgracia, existía ya una diferencia en la construcción "bueno/malo" y en los procesos de estigmatización. Mientras el secretario insistía en los "subversivos" igualándolo con lo "malo" (caso del reincorporado), el director construía su "malo" en la visualización de vínculos con el gobierno de facto. La figura estigmatizada era el "colaborador del gobierno totalitario". Lo "bueno" comenzaba a ser las nuevas fuerzas democráticas. De este modo justificaba su pasaje de sistemas. Sus referencias morales estaban directamente vinculadas a mecánicas de supervivencia. Sólo el secretario se mantuvo fiel a mecanismos autoritarios que se prolongaron en su vida institucional aún avanzada la democracia.

Con el cambio de gobierno, el secretario comenzó a utilizar calificativos como "ineficiencia", "enfermedad", "locura", "debilidad", para asignar atributos a los nuevos estigmatizados' aunque no podemos olvidar que, en todos los casos, había una relación con la estigmatización anterior, esto es, "subversivos" (el caso de la supuesta hermana, el del reincorporado, el de la militante peronista). Estas son "sobrevivencias" que se mantendrán hasta avanzado el segundo período.

El grupo de abogados denota varias pertenencias a sistemas políticos y profesionales (radicales, peronistas, Asociación de Abogados, Colegio de Abogados, simpatizantes del gobierno militar, demócratas, pertenencias todas que implicaban prácticas concretas de adhesión). Estas lealtades externas ponían límites a las internas, tal como sucedió con el abogado renunciante, cuyas creencias políticas y de status profesional le impidieron alianza alguna con el sistema del secretario, siendo muy endeble su vínculo con el director. La mayoría se cobijó, en cambio, en el círculo del director.

Las mujeres administrativas construyeron su "bueno/malo".

Tal como se vio en el sector administrativo, sus normas de supervivencia imponían al conjunto el recato. En cuanto a las alianzas, pocas quedaron fuera del círculo del secretario. La mayoría, en cambio, ingresaron en él buscando protección, "sobreasignaciones" a cambio de colaborar con los procesos de "estigmatización" y con la movilización del aparato sancionatorio. Las comprometidas con el sistema de lealtad al secretario evitaban e ignoraban a los réprobos al

sistema. Así pudo vérselas desplegar astucias como las siguientes: cambiar objetos de uso, sustituirlos por inservibles o producir el despojo total (tal como relaté). También el grupo femenino creaba "encerronas" al castigado para obligarle a infringir alguna norma formal y producir así el sumario movilizándolo al sistema sancionatorio. Esas situaciones revelaban que este último no respondía (ni responde) tanto a la violación del orden racional legal sino, fundamentalmente, al sistema de lealtades <sup>22</sup>.

En cuanto a las letradas, el recato era algo también claramente requerido, tal como surge del adiestramiento a que me sometieron.

## 2.- Segundo período: 1984/7

Este período se inició con la asunción del director radical, quien venía ligado a un sistema de lealtades fundamentalmente externo, el partidario (al igual que el resto de los funcionarios recién designados). Su problema fue, desde el principio, cómo lograr su nexo con el sistema de lealtades burocrático ya existente, o armar el propio, con el objeto de enfrentarse al secretario o aliarse en mejores condiciones con él. La solución vino algunos años después cuando la crisis estalló en el inicio del tercer período. Mientras tanto, el director estuvo enfrascado en una búsqueda de alianzas entre los sistemas intersticiales y los poderes formales. Fue un proceso muy lento de acumulación de poder. Cuando tuvo el suficiente, se desprendió del secretario. Mientras carecía de él no se jugó por nadie. Dejó hacer, tal como se vio con la empleada infartada y con mi traslado. Las decisiones, en esa etapa, eran las indicadas por el secretario. Tal como asevera Mouzelis (1973: 27/28), "el conocimiento especializado puede ser utilizado como una poderosa arma del burócrata contra su dirigente político...De hecho, la cabeza política de la burocracia no suele ser un experto en cuestiones administrativas y, consiguientemente, no está en condiciones de controlar al burócrata ni de comprobar hasta qué punto éste ejecuta con fidelidad sus órdenes". La segmentación entre el personal estable y el director encerraba una lógica propia que se instalaba en el descreimiento de la perdurabilidad del sistema democrático. El sector burocrático sabía que el político era fluctuante, ya que sufría de la misma inestabilidad de la política general<sup>23</sup>. Y siempre exhibía una total inexperiencia para medir la información recibida desde el sector burocrático ya que no era fácil conocer las reglas internas del manejo administrativo. Esto constituía motivo de desprecio para los estables quienes, además, sólo debían sentarse a esperar que a ese "pavo real" se le cayeran las alas, desplumación de la que sería formalmente responsable el mismo sector político que en un primer momento lo coronó. Aunque no significara que las reglas de pleitesía y deferencia no fueran respetadas. En lo más difícil de objetar era donde la oposición se producía: en el modo de hacer el trabajo mismo y en las redes informales de retribución. El director solía

---

<sup>22</sup> Salvo casos de gravedad extrema y manifiesta, la transgresión normativa era ocultada para no poner en evidencia a un "leal" o para someter a un "neutral". Pero si alguien no era "leal" o no respondía lealmente al requerimiento de turno, cualquier transgresión era castigada e, incluso <sup>22</sup>, provocada.

<sup>23</sup> Este tipo de sabiduría es mucho más constatable en países que no sólo registran fluctuaciones entre partidos políticos en el poder sino que también registran, y esto es más grave, fluctuaciones del propio sistema político.

permanecer durante ese primer tiempo aislado en su propio despacho, ya que cualquier avance sobre los sectores burocráticos podía denunciar su ineptitud. Es por esa razón que el poder político era primordialmente formal en el primer tiempo, aunque su sola presencia implicó cierto manejo y participación en circuitos económicos evidentes.

Respecto al secretario, mantuvo la lógica autoritaria en la organización de su círculo, despreciando a los políticos, aunque no a lo sindical donde se decidió a competir. Comenzó la supremacía de su círculo cuando tomó empuje en dos procesos de estigmatización iniciados en el período anterior, el mío propio y el de la empleada infartada.

En cuanto a los letrados, algunos trataron de mantener su propio círculo, independiente del administrativo. Otros, parecían estar incluidos en el sistema de lealtades del secretario. Los incluidos o los que acordaban alguna tregua o acuerdo con el secretario, fueron los únicos que lograron sobrevivir. Fue el tiempo de la resistencia sorda de algunos letrados cuyas perspectivas de sometimiento a alguien carente de todo título producía contradicciones con sus propias jerarquizaciones sociales. Caer en eso era un deshonor para algunos de ellos. Otros se sometían, incorporándose a las tácticas y valoraciones de "supervivencia", accediendo a resultados prácticos (remuneratorios) que trastocaban la "abstracción" de sus valores. Así, lo "bueno" era lo redituable y lo "malo", la sola percepción del sueldo. Este grupo aparece más manejado por el círculo del secretario que en el primer período, lo que dio origen a una variación en el ordenamiento profesional de las normas de supervivencia de aquellos que querían garantizar su empleo a toda costa.

Las mujeres abandonaron tímidamente su recato. Otra técnica de supervivencia? Es difícil encontrar en esta situación la causa única. Pero debe haber sido una entre otras. Precisamente, el nuevo director, a diferencia del anterior, parecía un entusiasta de este proceso de liberalización femenina. También las mujeres debían tender sus redes si querían modificar los círculos de poder, generar otros o variar su situación interna en el círculo en donde estaban instaladas.

Los caídos en desgracia en este período no cargaron con atributos políticos sino que eran acusados, meramente, de "ineficiencia", "endeblez", etc. Sin embargo, sigue el arrastre de algún vínculo anterior con las estigmatizaciones políticas.

Por otra parte, las encerronas, la muerte, el infarto, las sanciones mostraron (a lo largo de los tres períodos) cómo los caídos en desgracia carecían hasta del derecho de vivir. Estas situaciones límite elevaban coincidencias del tipo "los más aptos viven".

### 3.- Tercer período :1987/8.

Comenzó con la crisis y salida del secretario del sector. La Dirección había asumido el poder formal y el real conduciendo tanto al cuerpo de letrados como al sector administrativo que, frente al alejamiento del secretario, volvió a cumplir las funciones designadas en la estructura ministerial, según la institución en blanco.

Respecto al director, el inicial sistema de lealtades que lo llevó al cargo se consolidó. El proceso era advertible en varios planos. En el político, una cierta estabilización del sistema aumentó la importancia relativa de los círculos de carácter partidario frente a los burocráticos que, como en este caso, descubrieron que su estimación, basada en el retorno de gobiernos "de facto", era equivocada. Este incremento del poder político permitió al director pactar nuevas alianzas burocráticas. Tenía a su favor la estructura formal que, frente a la estabilidad del sistema con predominio legal, también adquiría preponderancia. Esa estructura reconocía tanto al director como al subdirector la función de conducir al organismo. El primero, sin embargo, tuvo que esperar el momento adecuado: cuando el secretario equivocó aparentemente su apuesta (posibilidad de subsistencia de sistemas burocráticos autoritarios con prescindencia de los tiempos políticos, importancia relativa del área sindical, irrelevancia del encuadre normativo de misiones y funciones, reductibilidad del sector letrado, fácil manejo del sector administrativo femenino, entre otras). Es posible, también, que el propio secretario haya decidido la conveniencia de su traslado debido a que las cosas se le estaban poniendo difíciles en la asesoría. Probablemente haya previsto el desenlace de la crisis y la precipitó para obtener el traslado a un sector con mayor manejo de poder, en sus propios términos (información, deudas, favores, etc.).

Cabe aclarar que la estructura legal operó como límite al sistema de lealtades intersticial del secretario. Esto ocurrió cuando el director, luego de acumular suficiente poder, decidió apelar a la norma jerárquica en el momento propicio. Así es como lo normativo pudo ser eficaz para imponer un límite en momentos en que su transgresión hacía perder un mínimo de apariencia de estar "dentro de la ley". La norma, en este caso, tuvo múltiples sentidos: determinó la conducta apropiada, acotó la transgresión y operó como marco de mediación.

Las estrategias de supervivencia femeninas registraron los cambios internos y externos señalados, lo que permitió elaborar salidas al clima opresivo imperante. Comenzaron los acuerdos donde, en un clima de mayor liberalidad, desplegaron su poder de seducción como aproximación a sus objetivos.

Se instalaron nuevas relevancias en el terreno de lo político y de lo femenino, con mayores poderes de negociación para construir otros sistemas intersticiales. Estas nuevas relevancias no descentraron la lucha por el poder. Sólo modificaron los términos de esa pelea en un clima de mayor distensión con algo de justicia. Esto último se registró como novedad en el grupo de los abogados cuando se logró que el reparto de juicios se hiciera por orden de listado. También en este caso, como en el de la esfera femenina, pudieron componer alianzas y sistemas contra las decisiones unilaterales de distribución que sólo servían para reforzar el poder administrativo anterior. Por otra parte, permitió que los abogados recuperaran lo que para ellos correspondía a su status profesional.

Esta vez, los caídos en desgracia fueron los "normales" de antaño; esto es, al secretario y a su grupo más cercano. No obstante este cambio, el repertorio anterior ("ineficientes", "tontos", "viejos", etc.) siguió subsistiendo.

### C) NORMAS DE "SUPERVIVENCIA"

Hemos designado como "normas de supervivencia" aquellas ligadas a la instauración de pautas que permiten ingresos económicos y/o aumento de poder y/o mantenimiento de la relación de protección en un sistema de lealtades. En la mayoría de los casos se trató más de un acomodamiento para subsistir en el empleo con algunos beneficios secundarios que de una real "supervivencia"; ya que este último término remite a situaciones donde la vida misma está en peligro. Valga como metáfora: aunque con algunas personas del sector su inclusión o no en el círculo del secretario podía tratarse de algo muy cercano a la supervivencia. Tal era la posición de ciertos empleados que no tenían otros recursos (ni posibilidad de procurárselos). Su sueldo, de por sí magro, no les garantizaba pasar la mitad del mes. Si, además, este desaparecía, seguramente sus vidas se percibirían en peligro. Esta percepción no tiene por qué remitirse a la misma situación económica. Es relativa. Si un abogado no puede pagar el seguro del coche y ello lo pone frente al peligro de afrontar los riesgos de un accidente, la obtención de ese recurso será vivido como una situación límite si en sus cálculos tal erogación es usual. Perder las ganancias para hacer frente a ese gasto puede ser vivido como situación límite. Otras situaciones pueden ser aquellas donde el actor se ubica de tal modo que termina creyendo que es "ahora o nunca". Ahora o nunca la casa propia, la educación para sus hijos, la prevención de la salud, la vida económicamente digna de ser vivida, etc. En el punto de la propia justificación, tales personas se sentirán los salvadores de su núcleo familiar (o sus enterradores, si no obran en la lógica expuesta). La familia, en estos casos, es "lo que más importa en el mundo". Puede tratarse, únicamente, de la "salvación" de sí mismo. Allí también vuelve a repetirse: "lo que más importa en el mundo".

Estas normas o pautas podían no ser acordes con los objetivos explícitos de la asesoría. En definitiva, estos objetivos quedaban en un lugar secundario. Si servían a estas pautas, se los reivindicaba. En caso contrario, se los ignoraba.

De suyo va que no estábamos frente a un sistema abstracto de valores, ya que lo bueno y lo malo dependían de lo que, en cada oportunidad, se requería hacer para no perder o para ganar, generando otro tipo de moral más práctica. Este tipo de actitudes se mantendría durante todos los períodos analizados.

Agnes Heller (1987) identifica este tipo de moral como de "usanza". "El hombre particular...se halla frente a un complicado sistema de exigencias, algunas de las cuales son contradictorias, que exigen de él el sometimiento de su particularidad a las diversas costumbres y normas. Pero esto es imposible, al menos 'completamente', por lo tanto, el hombre particular prefiere 'arreglárselas en la vida'..." (150). Son las normas concretas determinadas por sistemas de exigencias sociales frente a la norma abstracta que representa siempre la genericidad universal" (1987:139). La "etnometodología" también se hace cargo de este tema reconociendo que las reglas morales tienen contornos imprecisos que son completados por las personas de acuerdo a sus actividades prácticas: "las reglas nunca hablan por sí mismas" (M.Wolf 1988:145). "En realidad las personas ponen en acción jugadas, articulan intenciones, elaboran justificaciones, inician realineamientos, etc...El orden social es...el sentido en que un orden y



una regla han sido seguidos al verificarse cierto comportamiento". No es un 'orden encontrado' sino más bien 'realizado'..." (Idem:147). No existe el "idiota que juzga", el "autómata"(Heritage, 1991:311).

Manteniendo esta ubicación, podemos también diferenciar sistemas culturales que, por un lado pueden dar lugar a juicios morales más generales donde se acentúa la responsabilidad y libertad personales, la naturaleza trascendente y objetiva del bien y la mutua obligación en un universo moral y por otro, las actitudes pueden estar basadas sobre juicios morales más "prácticos", que evitan lo especulativo y lo abstracto y que ponen el acento en los reclamos inmediatos de las relaciones interpersonales, donde se enfatizan las consecuencias prácticas de la acción (aunque también en estos casos el agente entiende que está haciendo lo intrínsecamente correcto). Entre los juicios más universales y estos últimos no existen situaciones absolutas, es una cuestión de grados, de matices. Aun cuando aparezcan fuertemente marcados por lo pragmático, en esos casos las normas morales no son meros imperativos instrumentales ya que siempre poseen un elemento ontológico ligado a una particular concepción del hombre (Read:1967).

#### D) SISTEMAS DE LEALTADES

Es entre los sistemas de lealtades donde se producen las batallas "importantes". Hasta que un empleado administrativo no aparece involucrado en alguna de ellas, no tiene su bautismo de fuego en los circuitos de poder burocrático. Puede decirse que todo el estamento burocrático está vinculado a estos circuitos, pero que no todos son conscientes de estas batallas. El saber o no saber estas cosas puede significar el ascenso o la inmovilidad en la carrera administrativa. Es posible estar toda la vida ignorante de estos circuitos. Ello puede significar dos cosas: toda la vida laboral será igual o esta ignorancia es operativa para algún circuito de poder que termina produciendo un ascenso con padrino ambiguo para el apadrinado, quien no tiene el menor manejo sobre su destino burocrático. De otro modo debe "ver" el entramado del poder e incorporarse a él con algún padrino pactado. El caso de la "ignorancia operativa" se vió en ese abogado eficiente que hacía él sólo el trabajo de un equipo y que fue escalando hasta el máximo reconocido para un simple abogado. Eso sí: nunca pudo pegar un salto que lo sacara de la función que estaba cumpliendo. Sobre los incluidos "a sabiendas" en círculos de poder ya se dijo mucho. Respecto a los que nunca llegaron a ninguna parte, por ignorancia o por resistencia a esos circuitos, queda la historia del abogado que se resistió al secretario, por razones de dignidad profesional, resistencia que desencadenó un enfrentamiento que llegó hasta la confrontación física.

Hemos visto los sistemas intersticiales y también detectamos cómo se producían variaciones en sus atributos como respuesta al "afuera" y al "adentro" de la organización. La historia institucional, la política, la social (el género, por ejemplo) van modificando este caleidoscopio siempre en movimiento. Es también requisito para conservar una buena posición en el sistema intersticial la visualización de estos cambios culturales e históricos, los que

arrojan nuevos elementos de negociacion y de poder. Tal fue el caso de las mujeres y de los políticos insertos en la organizacion.

#### E) PROCESOS DE ESTIGMATIZACION:

El "estigma" es un concepto desarrollado por Erving Goffman (1970), a partir del cual me resulta posible pensar el modo de producción de los sistemas morales aquí tratados.

Goffman reconoce que se designa con él preferentemente al mal en sí mismo. Permanentemente concebimos supuestos respecto a la gente que conocemos, adjudicándole una "identidad social "virtual" distinta de la "real". "Mientras el extraño está presente ante nosotros puede mostrar ser dueño de un atributo que lo vuelve diferente de los demás... y lo convierte en alguien menos apetecible -en casos extremos, en una persona casi enteramente malvada, peligrosa o debil-. De ese modo, dejamos de verlo como una persona total y corriente para reducirlo a un ser inficionado y menospreciado"(1970:12) "Creemos, por definición, desde luego, que la persona que tiene un estigma no es totalmente humana. Valiéndonos de este supuesto practicamos diversos tipos de discriminación, mediante la cual reducimos en la práctica, aunque a menudo sin pensarlo, sus posibilidades de vida"(15). Un caso específico de estigma lo constituye el de los "desviados sociales" quienes son percibidos como "incapaces de utilizar las oportunidades de progreso existente en diversos caminos aprobados por la sociedad...Ellos representan fracasos en los esquemas motivacionales de la sociedad"(166).

Es importante remarcar que el estigma pertenece a una producción social mucho más amplia que un sector determinado. Pero cada grupo toma los atributos que identifican al estigma mediante una interpretación propia. Si el mal de una época son los "subversivos", alguien que está cayendo en desgracia seguramente cargará con algún rasgo que también lo haga sospechoso de estar vinculado a la "subversión". Y en el proceso de conformación de la identidad virtual, por parte de los "normales", le quedarán pegados otros atributos negativos. Goffman ejemplifica esta situación del siguiente modo: "Algunos vacilan en tocar o guiar a los ciegos, mientras que otros generalizan la deficiencia advertida como incapacidad total, gritándoles a los ciegos como si fueran sordos o intentando ayudarlos a incorporarse como si fueran inválidos"(16).

Debo aclarar que Goffman no desarrolla los sistemas morales producto de la estigmatización, como tampoco aparece el tema de alguien a quien el grupo pretende perjudicar y, como una manera de justificar moralmente el daño, ubica al perjudicado al lado de lo malo, comenzando a detectar atributos estigmatizantes, los que son creados a partir de datos muy debiles que se detectan en la identidad real. Tampoco Goffman toma los casos de quienes se visualizan normales y que, por un mecanismo que tiene que ver con el juego en los sistemas de poderes internos, caen en desgracia comenzando un proceso de estigmatización creciente nacido de las propias necesidades institucionales del grupo "normal" (caso del secretario cuando es trasladado). El proceso es precisamente el inverso del que señala este autor. Esto no quiere decir que el perjudicado sea un actor pasivo. Pero el agravio que provocó

la reacción del grupo "normal" nada tiene que ver con un estigma objetivo (sordera, ceguera, etc.) sino, en general, con un problema de poder.

Si pudieran recorrerse procesos similares vividos por la sociedad en su conjunto, veríamos su cotidianeidad. Tomemos, por ejemplo, los chicos de la calle o la protesta de los viejos jubilados. El programa de ajuste económico se ha tornado tan inevitable desde el imaginario social dominante que resulta imposible articular alguna respuesta reparadora respecto a esos niños y a esos viejos. Esta postura no es fácil de sostener moralmente si imaginamos que algunos de esos chicos es nuestro hijo o que alguno de esos viejos que protestan es nuestro padre. El primer paso, por tanto, es quitarle esa similitud, deshumanizándolo, evitando toda vuelta en este proceso ya que nos generaría sentimientos de culpa. Este cambio no es vertiginoso, es precisamente lento y es posible que los medios de comunicación tengan un alto grado de participación en la adjudicación de la categoría estigmatizante. De repente nos encontramos que los chicos que nos piden limosna en realidad son una especie de ladrones enanos que quieren aprovecharse de su inocente apariencia y de nuestra bondad. Y que los viejos son autómatas manejados por oscuros intereses políticos espurios ajenos a la reivindicación por ellos levantada. Además son "viejos", deshechos sociales, próximos a morir, inservibles, feos, inquietantemente desagradables.

No digo que todas estas características sean totalmente inventadas. Los viejos se mueren, hay sectores políticos que aprovechan su reclamo y es posible que los chicos de la calle no hayan vivido un proceso de socialización mínimo que les garantice grados de integración en la "sociedad bien posicionada". Sin embargo, estas situaciones son pasibles de ser abordadas desde muchos ángulos, uno de ellos es el problema moral que generan y cómo se resuelve permitiendo que la inequidad social se perpetúe sin conflictos. Vemos que este conjunto de estigmas termina quitando todo peso al reclamo social, ya que ni siquiera se trata de seres humanos con derecho a hacerlo. Por otra parte, el estigma es también vivido como un "justo castigo de algo que él, sus padres o su tribu han hecho, y que justifica...la manera como lo tratamos" (Goffman,1970:16)

A esta altura el círculo de la justificación está completo.

## EL ESTADO, EL CAMBIO Y LOS METODOS

Se ha tratado de hacer una descripción muy puntual de un caso concreto. La antropología, dentro de este estilo, ha desarrollado investigaciones más exhaustivas, las que se reconocen como "etnografías institucionales". En ellas se trata de comprender qué pasa en una organización específica teniendo en cuenta la mirada de los propios actores. Entendiendo que esta es una vía posible para hablar de un Estado concreto.

Somos tributarios de una tradición cultural en la ciencia política en forma de suma de saberes previos que forman un modelo de representación de Estado, constituyendo sus variantes sobre mecánicas similares. Esto es, un saber previo operando mecanismos de

repetición epistemológica. Hay una acumulación de conocimiento dentro del mismo paradigma. La investigación de campo, en cambio, aún conservando el apriori de las categorías teóricas que permiten acceder al conocimiento, le concede un lugar a la experiencia en cuanto conocimiento a posteriori, abre alguna posibilidad de producir una ruptura en el paradigma imperante.

Muchos expertos en temas estatales buscan las razones de reforma y sus métodos exclusivamente en fuentes teóricas o en modelos no comprobados localmente. Desde supuestos modelos científico-rationales aconsejan medidas las que se convierten en leyes, decretos o resoluciones. Los resultados no son exitosos. A poco de implementada determinada acción se produce un efecto de dilución en la propia práctica de los reformadores. Ello ocurre aún manteniéndose la administración que impulsa la medida. Ni que decir sobre la falta casi absoluta de secuelas que se detecta cuando esa administración es reemplazada por otra. Tomemos como ejemplo la decisión de incorporar a los prescindidos, la de ampliar las posiciones políticas mediante la incorporación de agentes al sector, la de sancionar mediante las normas que regulan el comportamiento de los agentes estatales y pensemos lo que se relató en el caso estudiado. Cualquier detención en un sistema concreto nos llenará de sorpresas.

En el período que abarca el caso expuesto hubo un cambio político, el más relevante de la época: el traspaso del poder del Estado de los militares a los civiles elegidos democráticamente. De un sistema autoritario, cuya lógica era el exterminio del oponente ya que el disenso era percibido como desorden inadmisibles, se pasa a un sistema democrático donde conviven -supuestamente- diferentes posturas. El traspaso existió, la ciudadanía democrática lo festejó, se dictaron las normas para modificar cualquier orden autoritario, se cambiaron las máximas autoridades, el resto era sólo cuestión de detalles. Si se contemplaba exclusivamente el discurso público podíamos concluir que el sistema cambió y que las decisiones sobre esa base eran las adecuadas. Sin embargo, al poco tiempo muchas de ellas navegaban sobre la nada. Qué había ocurrido?.

Nadie relevó al Estado desde la lógica de sus integrantes. De haberlo hecho, qué hubieran visto?. En nuestro caso, hubieran detectado que el Estado autoritario estaba formado por múltiples partes y que cada uno de sus integrantes operaba sobre las medidas del gobierno militar, "llevando agua a su molino", protegiéndose, ganando poder, camuflándose en lo institucional, haciendo negocios, generando terror, aceptando el terror, colaborando con él. El Estado nunca fue sólo el gabinete o sus responsables públicos. Hasta su último agente tuvo algo que ver, decir, esconder, ocultar, proteger, aprovechar. Algún prescindido por el gobierno militar, sujeto a persecución real o virtual por el sólo hecho de haberse ordenado contra él esa medida, también fue presa de la misma ilusión provocada por el discurso público cuando pidió su reincorporación. Le costó la vida, ya que fue sometido a una tortura no directa pero que terminó con su corazón. Ninguna regla fue claramente violada, el orden racional legal se mantuvo incólume. Fue el arma del infarto: las jerarquías, el horario, la orden, la frialdad del cumplimiento estricto de la norma sin ningún gesto, ningún abrazo, ninguna sonrisa. El estilo siguió siendo la tortura. Y ello ocurrió con un gobierno radical que había tomado riendas hacía ya varios meses. Y el que fuera el organizador de las redes internas de poder en el sector, el secretario, no sólo permaneció durante la designación del director radical sino que también aumentó ostensiblemente su poder, operándose mecanismos de exterminio institucional del

disenso que continuó ya muy avanzado el gobierno democrático y que es posible que continúe hasta el presente.

Volviendo al abordaje del Estado, los intelectuales han dejado un vacío considerable. La reforma del Estado requiere especialistas. Si acotamos que opera una transformación vertiginosa no sólo en dicho ámbito sino también en el institucional privado, se entenderá la importancia de encarar investigaciones con metodologías como la expuesta, donde quedan evidenciadas las diferencias de perspectivas, intereses, racionalidades y cosmovisiones de los actores, a fin de poder reconstruir la heterogeneidad de los sistemas culturales vigentes en cada institución. Es uno de los pocos reaseguros para que las políticas impulsadas arraiguen en forma efectiva en una organización. La experiencia nos indica los múltiples fracasos de políticas impulsadas desde el mero voluntarismo, en sus variantes participativas o excluyentes, desde un iluminismo democrático o desde otro totalitario, ambos similares en la medida que sólo son capaces de sostener un único punto de vista.

#### BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- CLEAVES, Peter y SCURRAH, Martin. Sistemas políticos y las ciencias administrativas. Princeton Univ. Press. 1980.
- GILMORE, David D. "Introducción: the shame of Dishonor" David D. Gilmore (ed) Honor and shame and the unity of the Mediterranean, Washington: American Anthropological Association.
- GOFFMAN, Erving. Interaction Ritual: Essay on the face-to-face behavior. Nueva York. Doubleday. 1967.
- GOFFMAN, Erving. Estigma. Buenos Aires. Amorrortu. 1970.
- GRAVANO, Ariel. "Antropología práctica. Muestra y posibilidades de una antropología organizacional". en Publicar, en antropología y ciencias sociales, Año 1, No. 1, Mayo 1992. pag.95/126.
- GUBER, Rosana. El salvaje metropolitano. Legasa. 1991.
- HERITAGE, John C. "Etnometodología" en La teoría social, hoy, Giddens, Anthony y otros. Ed. Alianza. México. 1991.

- HERMITTE, Ester y HERRAN, Carlos: "(Patronazgo o cooperativismo?" "Obstáculos a la modificación del sistema de interacción social en una comunidad del noroeste argentino". Revista Latinoamericana de Sociología N' 70-2.
- HELLER, Agnes. Sociología de la vida cotidiana. Ed. Península. 1987. 2a. edición Barcelona.
- HUNTINGTON, S. Political order in changing societies. Yale University Press. 1968.
- LUTZ, Catherine. Unnatural emotions. Every sentiments on a Micronesian Atoll. Their challenge to western theory. University of Chicago Press. 1988. USA.
- KAUFMAN, Ester. Un ritual jurídico. El juicio a las juntas militares. Buenos Aires, FLACSO, 1987, ed. mimeo.
- KAUFMAN, Ester. La vigencia de las leyes y las resistencias al cambio. CLACSO. 1987. Ed. mimeo.
- KAUFMAN, Ester. "La desnaturalización de lo cotidiano" en GUBER, Rosana. El salvaje metropolitano. Legasa. 1991.
- MALIANDI, Ricardo. Ética: conceptos y problemas. Biblos. 1991. Argentina.
- MAUSS, Marcel. "A category of the Human Mind: the notion of person: the notion of "self" en Michael Carrithers, Steven Collins & Steven Dukes (eds) The category of the person: Cambridge University Press: 1-25. 1985.
- MOUZELIS, Nicos P. Organización y Burocracia: Un análisis de las teorías modernas sobre organizaciones sociales. Trad. Juan Prats. 1973. Barcelona. Ed. Península.
- O'DONNELL, Guillermo A. Modernización y autoritarismo. Paidós. Buenos Aires. 1972.
- PITT-RIVERS, J.A. Los hombres de la sierra: Ensayo sociológico sobre un pueblo andaluz. Trad. Angel Arnau. Dimensiones Hispánicas. Ed. Grijalbo S.A. Barcelona-México D.F. 1971.
- POPPER, Karl. Lección pronunciada con motivo de su investidura como doctor honoris causa por la Universidad Complutense de Madrid. Mimeo.
- READ, K.E. Morality and the concept of the person among the Gahuku Gama. John Misdleton (ed), Myth and Cosmos, Garden City, N.Y.: The Natural History Press: 185:229. 1967.
- WEBER, Max. Economía y Sociedad. Fondo de Cultura Económica. 1977.

- WITTGENSTEIN, Ludwig, Conferencia sobre ética. Con dos comentarios sobre la teoría del valor. Introducción de Manuel Cruz. Paidós. I.C.E. U.A.B. 2a.edición. 1990
- WOLF, Eric. R., CLYDE MITCHELL J. y otros. "Relaciones de parentesco, amistad y de patronazgo en las sociedades complejas", Eric Wolf en Antropología social de las sociedades complejas. Compilación de Michael Banton. Alianza Universidad. Madrid. 1980.
- WOLF, Mauro. Sociologías de la vida cotidiana. Catedra 1988.