

BANCO DE CASOS DEL SECTOR PÚBLICO Y RED DE POSGRADOS

Ester Kaufman¹

1.- EL BANCO DE CASOS INAP

El Banco de Casos está constituido tanto por componentes físicos como virtuales

Componentes físicos

Desde hace mucho tiempo se están escribiendo dentro del INAP casos de distinto tipo y con diferentes líneas teóricas de referencia. Una de ellas se gestó hace una década en un seminario dado en la institución por docentes de Harvard, tuvo su primer avance a través de un equipo interno dedicado a la investigación y escritura y luego se desarrolló con los Talleres de Análisis y Escritura de Casos (Programa de Alta Gerencia), bajo la dirección de quien esto escribe. Estos talleres concluían con la escritura de casos por parte de los cursantes. En ellos los gerentes públicos volcaron su experiencia institucional, sentidos comunes e inventiva. Así se fueron acumulando más de un centenar de trabajos a lo largo de seis años.

Cada vez que finalizaba un curso, la docente perfeccionaba los mejores para utilizarlos en talleres subsiguientes. Conforme a los resultados pedagógicos producidos, realizaba una nueva selección. En este proceso llegó a reunir sesenta casos (entre los escritos como producción interna y los elaborados por los cursantes)

De esos sesenta se seleccionaron veintiuno para darle una terminación completa. El resto quedó a la espera de una última versión a medida, conforme a las necesidades docentes que se plantearan en el futuro

Componentes virtuales

La culminación de este proceso se dio con la elaboración de un CD, que se encuentra disponible en el Centro de Documentación y también en un sitio a incorporar a la web del INAP en "Novedades", en una primera instancia, y luego como parte específica del espacio dedicado a la "Red de Posgrados"

¹ Abogada UBA. Master en Ciencias Sociales FLACSO

Responsable de los talleres de análisis y redacción de casos del INAP (Programa Nacional de Alta Gerencia) desde 1994 hasta la fecha.

Docente del Programa Nacional de Alta Gerencia (INAP-Argentina) en producción informática y servicios de gobiernos (análisis comparativos).

Coordinadora del Proyecto FLACSO de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información.

Ambos, CD y sitio, tienen como nombre identificador “Banco de Casos del Sector Público” y su contenido se asemeja. Ambos consisten en:

1. La sinopsis de los sesenta casos, con los temas que cruzan a cada uno de ellos
2. El texto completo de cuatro (a modo de ejemplo) y la posibilidad de contactarse institucionalmente para pedir otros de su interés, los que se pueden enviar en su versión actual o mejorados, conforme a las necesidades del docente que realiza el pedido.
3. Listados de temas que cruzan los casos, con derivación a la sinopsis de cada uno de ellos
4. Una tipología de redacción
5. Un ejemplo de investigación y de caso redactado en consecuencia, para luego ser tratados conjuntamente en los talleres
6. Una guía de cómo realizar talleres de análisis y escritura de casos
7. El enfoque metodológico del sistema

Parte de estos puntos se encuentran desarrollados en la presente ponencia

2.- QUÉ ES UN CASO

Según la metodología desarrollada en esta experiencia, un caso es un relato que representa una aproximación a una situación institucional o político social donde existen problemáticas a resolver o que permiten al docente introducir preguntas disparadoras para el análisis y la discusión de determinado temario y bibliografía. Los casos siempre deben transitar por encuadres teóricos que se ponen a prueba con el desarrollo de los mismos.

El relato puede tener la estructura tradicional de inicio, desenlace y final, de forma tal que motive el tratamiento de temas a través de las circunstancias concretas que contiene, o puede interrumpirse antes de una decisión, permitiendo así, que la práctica del taller se centre en determinar cuál decisión sería la correcta.

El caso suele ir acompañado de Anexos donde se brinda más información en forma de artículos periodísticos, expedientes, estadísticas, etc., que darán mayores pistas a lo descrito en el relato inicial.

Un caso puede estar construido como una unidad completa o puede ser secuencial, esto significa: tener una parte A, luego una B y así sucesivamente, que se va entregando de a una, cuando la anterior ya fue discutida por la clase. Estas secuencias representan momentos sucesivos del relato. A veces, es el propio docente el que transmite oralmente cuáles fueron los desenlaces institucionales, pudiendo determinar los cortes temporales

en función de su estrategia pedagógica. De esta forma, por ejemplo, se puede llegar a una secuencia A escrita y a secuencias B, C, D... orales.

Existen otros casos que constituyen relatos con un final explícito y expuesto en una unidad. Tal como se dijo, vienen acompañados de anexos y, muchas veces, de preguntas para orientar la discusión

El punto en que el docente, o el escritor, debe interrumpir el relato es el del mayor climax, pero también puede crearse el climax a través de preguntas. Las preguntas, en general, son parte del trabajo preparatorio del taller y es tarea que le corresponde a cada docente. Muchos de los casos vienen con las preguntas incluidas pero debe considerarse, respecto a su utilidad, que las mismas fueron hechas en función de los puntos de un programa específico.

En algunos casos, luego de interrumpir cada parte en un momento crucial, aparece un final que no contiene nuevas preguntas, sino la información sobre cómo culminó el asunto en la realidad-ficción. Esto se hace con la finalidad de que los alumnos puedan discutir sus criterios en la toma de decisiones.

Las soluciones no son evidentes ni tampoco únicas.

El texto tiene que proveer sólo algunos elementos que permitan a los cursantes buscar una solución al problema planteado. El estilo se asemejaría a las historias de "Sherlock Holmes", relatos con algunos indicios. Por tanto, no toda la información es volcada y la que existe se da veladamente. La metáfora que debe guiar la escritura es la del "iceberg". Sólo puede describirse la punta visible, enviando a los "anexos" los datos mínimos para dar cuenta de una estructura más completa. Esa punta de iceberg constituye la ficción. Los personajes serán pocos y habrá que caracterizarlos con cualidades humanas. Se juntarán varios actores reales en algunos personajes (uniendo características para que el lector no se pierda inútilmente en una maraña de nombres, caracteres, datos y situaciones) y generar alguna reacción emocional que les permita luego relacionarlos con sus propias situaciones

Como resultado se logrará suplir la no disponibilidad de experiencia directa, recreando situaciones en donde los lectores se encuentran con determinada información sobre alguna situación institucional, social o política concreta. Lo que capta la atención de cada cual es sólo una pequeña parte, muchas veces engañosa, de los datos de la realidad, como en la realidad también sucede.

3.- ALGUNAS ACLARACIONES PREVIAS

Los casos contenidos en el Banco de Casos describen situaciones vinculadas al Gobierno Nacional Argentino y no son, en su mayoría, frutos de investigaciones exhaustivas (a diferencia de lo que sucede con los casos "Harvard") sino relatos más o menos cortos. Esto es así porque los talleres donde fueron redactados eran de corta duración: No superaban las 40 horas (presenciales o no).

Los casos han sido escritos, analizados y sistematizados desde una perspectiva cultural e institucional. Siendo, en su mayoría, producidos por los propios funcionarios, dan cuenta del sentido común de la gerencia pública, y de sus variaciones producto de cambios en las políticas gubernamentales y en la sociedad en general

Los casos son más que una descripción de un programa o proceso institucional ya que Intentan recrear situaciones y climas que contienen diversas :

- concepciones del mundo,
- del papel que juega el Estado,
- del modo en que se entiende la relación "servicios- ciudadanos- usuarios"

Los casos permiten discutir :

- presupuestos
- prejuicios
- hábitos Respecto a su utilización en los posgrados, los casos pueden ayudar a
- a una primera sensibilización hacia determinados temas institucionales, para quienes no están insertos en la administración pública
- a la formación de los gerentes públicos cursantes

1. FORMACIÓN DE ESTE BANCO DE CASOS DEL SECTOR PÚBLICO

Antecedentes

Seminario-Harvard:

Durante 1990, el INAP organizó un seminario de transferencia tecnológica en metodología de casos, que estuvo a cargo de docentes de la Escuela de Gobierno de la Universidad de Harvard. El objetivo era aprender a enseñar a través de casos de "decisión crítica" y también a redactarlos. De este modo se empezaron a escribir los primeros casos, bajo la dirección de los mencionados docentes. El proceso fue, primero, presencial y luego, a través de envíos de material.

Constitución de un equipo redactor de casos

En el período 1992-93 se constituyó un equipo de investigadores y redactores de casos. En cada situación, la tarea comenzaba con una investigación tan exhaustiva como cualquier otra, a la que se le terminaba dando la forma final de "caso de decisión crítica". Los mismos fueron intensivamente utilizados durante años en los Talleres de Casos que se mencionan a continuación.

Talleres de análisis y redacción de casos en el Programa de Alta Gerencia

El método de casos comienza a aplicarse en talleres destinados a funcionarios de carrera dentro de las actividades del Programa de Formación Permanente en Alta Gerencia Pública (INAP), a partir de 1994 y hasta el año 2000. Estos talleres han estado a cargo de la Dra. Ester Kaufman y son parte del programa que deben cumplir los funcionarios de nivel gerencial pertenecientes al Sistema Nacional de la Profesión Administrativa (SINAPA) Decreto 993/91.

Estos talleres y la utilización de los casos respondieron, desde su implementación, a dos **premisas**:

1.- La educación no puede reproducirse a si misma

La reproducción automatizada de la enseñanza es posible en contextos altamente estables. Aún así, avalar esta reproducción es suponer que los sistemas son inmutables. En lo que hace a nuestro país, la estabilidad como valor absoluto brilló por su ausencia, agregándosele el desinterés por evaluar los resultados de la enseñanza y la operatividad de conocimiento adquirido. .

Por otra parte, en el sistema de educación formal, la mayoría de los alumnos tampoco ayudaron a requerir una formación más pertinente, ya que desconocían, en la mayoría de los casos y carreras, el campo de aplicación de los conocimientos que estaban adquiriendo. Esa pertinencia quedaba "afuera" y su encuentro era, las más de las veces, lejano. Prefirieron deambular entre teorías de moda y los docentes incentivar estas prácticas por comodidad. Trabajar con el "afuera", a ellos, les resulta costoso e impopular. Suponía investigar, práctica ausente en muchos cuando es más cómodo utilizar la biblioteca.

La situación difiere si se está frente a cursantes que viven en ese "afuera", gestionando políticas e implementándolas. Este fue el caso de los talleres. Sus cursantes siempre se destacaron por tener un olfato bastante desarrollado sobre lo que les sirve o no. Por supuesto, que ese olfato puede errar por estar sostenido en prejuicios y presupuestos. Pero, de todos modos, la riqueza de la cotidianeidad hace más difícil mantener, en este ámbito, una educación que sólo se reproduce a sí misma.

2.- La utilización de metodologías que incentiven el pensamiento analítico y creativo

- o Dado que el conocimiento es una construcción entre docentes y alumnos, se debe privilegiar la interacción constante entre ellos.
- o Por lo tanto la atención ya no queda centrada en el discurso del profesor o en sus recomendaciones bibliográficas, exclusivamente.

- El aprendizaje sin interacción ni reconocimiento de cada una de las partes y sin instancias de experimentación, termina resultando "un obturador de la creatividad"

2. SU UTILIZACIÓN COMO POSIBLE INSUMO EN LOS PROGRAMAS DE POSGRADOS DE LA RED

Puntos de encuentro entre los conceptos generales y las experiencias múltiples

Las experiencias y los distintos sentidos comunes contruidos que se vuelcan en los casos sirven para producir puntos de encuentro entre saberes de distinto origen, comprometiendo así a docentes que pueden no tener conocimientos exhaustivos en prácticas estatales. La necesidad de adaptación de los conocimientos docentes a las especificidades de lo estatal encuentra una excelente vía en este tipo de casos de gestión pública que además agrega la contemporaneidad entre los acontecimientos, las experiencias acumuladas, la formación teórica y la transmisión pedagógica en tiempo real, o en tiempo cercano.

¿Por qué se privilegian los relatos "micro"?

Fundamentalmente debido a la falta de información pormenorizada respecto a las transformaciones del Estado. Es en el nivel de las grandes teorizaciones que su funcionamiento concreto se escapa porque el entretejido estatal, sigue siendo, un enorme desconocido. Para muchos, por lo tanto, su relevamiento, en detalle, permite resignificar esas conceptualizaciones omnicomprendivas y abstractas.

El relato micro permite arribar a un conocimiento circunstanciado, temporal y espacialmente, siendo útil para transformarlo en una acción también circunstanciada.

Además, la recreación del relato micro entre cursantes y docentes, posibilita que juntos lo recorran poniendo en duda muchos preconceptos.

6.- ACERCA DEL MÉTODO DE ESCRITURA DE CASOS UTILIZADO

- **Reflexiones sobre una metodología posible**

La historia quasi ficción como disparadora del proceso

La objetivación realizada por los cursantes, mediante la redacción y análisis de un caso con algo de ficción (que la hace poco identificable), ha demostrado, en la experiencia, ser un disparador más que apropiado para reflexionar sobre la propia historia institucional o sobre la diversidad de funcionamientos de las instituciones (especialmente en los casos donde los cursantes no provienen de una institución específica). En el primer caso, cuando forman parte del sector público, lo personal justificatorio se encuentra diluido,

precisamente, por ser una ficción parcial. Esta distancia, entre la experiencia realmente vivida por sus escritores y el resultado del texto, permite discutir más ágilmente los presupuestos implícitos en el relato.

La proyección inadvertida de la propia situación o de la mirada institucional de cada cursante:

Los hombres llevan consigo categorías, sentidos comunes, modos de concebir el mundo ya configurados y cristalizados. Esto hace que, ante cada situación nueva, se arrastre "lo nuevo" hacia la propia organización del mundo. Hay un forzamiento permanente de lo nuevo hacia lo viejo familiar, conocido y tranquilizador. Siempre que se expone el problema de algún personaje en un caso, ese personaje se convierte en alguien caracterizado por el cursante, a través de una identificación o, por lo contrario, de un rechazo (en este supuesto identifica al personaje con alguien odiado, despreciado, etc). A través de estos procesos, poco queda de las características de ese personaje del texto que no haya sido encasillado en alguna experiencia anterior. Aquí aparece un punto importante: trabajar con quienes hayan dejado indicios de ese "rellenado/adaptación", para verificar las dificultades que tuvieron de desprenderse de sus propias perspectivas y encarar otras distintas a la suyas.

A partir de este punto se puede transformar la clase. Poniéndose sobre el tapete ese actor "personal" que cada asistente al curso fue construyendo. Esto debe hacerse con moderación e intercalándolo con reflexiones sobre los protagonistas del caso para que nadie se sienta demasiado expuesto o atacado. De ese modo, hablando de la situación de otros, y conociendo el docente esta actividad de relleno, es como se llega inadvertidamente a conocer mucho de las concepciones de los cursantes y de sus procesos de decisión. Aquí es donde se puede generar una discusión productiva sobre ellos.

La riqueza originada en estos actos pedagógicos induce a pensar seriamente sobre la pertinencia de este método, dado el bloqueo existente en la mayoría para relatar sus propias experiencias y cruzarlas con los contenidos bibliográficos y expositivos de los docentes. De esta manera, utilizando una entrada lateral, el caso, los participantes podrán hablar sobre sus dificultades, o sus presupuestos, en un intercambio que aparece referido a actores que no son ellos y a situaciones que piensan ajenas.

Por otra parte, esas experiencias propias, cuando se las requiere como insumo para construir otro caso (en la etapa de redacción) son más fácilmente volcadas que si la invitación fuera "contar la propia experiencia institucional " meramente. La mirada de los otros y su inclusión en un texto, con las modificaciones que se consideren pertinentes, enriquece la experiencia a quien vuelca el relato. Muchos piensan que sus propias historias son poco interesantes. En general, no resulta ser así para los demás. El narrador se descubrirá redimensionando su punto de vista.

7.- TALLERES INAP DE ANÁLISIS Y ESCRITURA DE CASOS

SECUENCIAS PEDAGÓGICAS DE LOS TALLERES REALIZADOS EN ALTA GERENCIA

1ª fase: Análisis y discusión de casos ajenos

Objetivos docentes:

Conocer y exponer

- La cantidad de variables que los cursantes consideran suficientes para resolver una cuestión determinada
- Sus operaciones relacionales entre variables.
- Cómo detectan otras lógicas (perspectiva de los actores) más allá de las propias. Los presupuestos que sostienen sus decisiones.
- Las planificaciones estratégicas que conciben para los protagonistas .
- Estilos de escritura de casos y efectos pedagógicos que les servirán como guía para construir el propio.
- Posibles marcos teóricos que ayuden a resolver el caso
- Cuestionamientos a los encuadres teóricos en relación al caso
- Los abordajes y entretejidos entre el caso y la bibliografía y viceversa.

Conclusiones del análisis y material bibliográfico

Muchas veces es conveniente utilizar un caso basado en una investigación, que luego se incorpora como bibliografía. El objetivo de este procedimiento es conocer cuántos abordajes teóricos son posibles de aplicar al relato, más amplios o más restringidos que la investigación misma y su encuadre teórico, a fin de no obturar otras miradas respecto a la situación relatada en el caso y extraída de la investigación.

Esta metodología se utilizó con “La asesoría nuestra de cada día” y “Mundos Burocráticos” (ambas versiones incorporadas al Banco de Casos), para luego recomendar la lectura de la investigación sobre la que se basaron ambos casos: Kaufman, Ester (UBA),. “Mundos morales burocráticos. El orden de la transgresión institucional”. Ponencia en el Congreso de Antropología. México 1997. Ed. Mimeo. 1992, también agregada al Banco, como referencia de los dos casos en cuestión.

El resultado fue siempre más enriquecedor que si se hubiera indicado la bibliografía antes de la lectura de cualquiera de los dos casos.

Ejemplo de clase para analizar casos ya escritos:

El total de asistentes no puede ser mayor al de veinticinco personas.
Desarrollo: los cursantes deben:

1. Ubicar el "contexto" que esté interactuando en la situación descrita.
2. Decidir las "variables" pertinentes para un mejor análisis.
3. Elegir el más apropiado curso de acción luego de descomponer el caso en todas sus partes y actores.

Se forman equipos de cuatro o cinco personas. Se les da tiempo suficiente para leer individualmente el caso y luego discutirlo en función de las preguntas que están al terminar la primera parte (si el caso es seriado) o al final.

El siguiente paso es reunir a todos los grupos y objetivar en la pizarra o en el rotafolio los temas sugeridos por ellos o por el docente. Se suele empezar tratando de definir cuán amplio debe ser el contexto considerado para encuadrar y resolver la situación expuesta. Se registran las opiniones de los cursantes. También se anotan los temas que no son claros en el texto y frases significativas al estilo de "la resistencia al cambio de la burocracia", esto es, explicaciones de lo sucedido a través de "verdades" que se suponen sin comprobación (pueden estar en el texto del caso o pueden ser expresiones de los propios cursantes). En la pizarra, a su vez, se discriminan actores, sus lógicas y su posición relacional, más otros rubros que el docente considere necesario. Finalmente, se deciden cuáles son las distintas estrategias a seguir por los actores centrales, si el caso lo amerita, o se responden a las preguntas que preparó el docente para el tratamiento del texto, todo ello a la luz de la bibliografía que pudo haber sido explicada o leída antes del análisis en cuestión.

En determinado punto de la clase, debe producirse un desplazamiento no evidente donde el centro de la cuestión ya no es la historia relatada sino los errores y aciertos en el **propio proceso decisorio de los cursantes**. Para no herir susceptibilidades, se sigue hablando de los actores del caso. Son los protagonistas del texto los vilipendiados, halagados, cuestionados y ayudados. Así se logra, sin conflictos, poner "sobre el tapete" las dificultades y aciertos colectivos en la toma de decisiones. Cada cual sabrá interpretar para sí mismo qué parte de todo lo discutido le toca.

Luego, con el análisis de otros casos y con el proceso de escritura de los suyos propios, se irán incrementando las dificultades y aciertos constituyendo esa masa **la temática tratada en el taller**.

2ª. fase: Redacción de casos propios:

Aparición de los temas y formación de los equipos

El proceso comienza con una explicación exhaustiva de cada cursante sobre cuál es (o ha sido) su inserción institucional y también sobre sus temas de interés compatibles con el Programa.

La dinámica de la clase es muy interactiva ya que son los propios cursantes los que la llevan a cabo, contándose sus experiencias entre ellos. Podría decirse que la clase casi les pertenece, salvo por pequeñas intervenciones que realiza el docente para canalizar la atención hacia ejes curriculares.

Así van surgiendo los temas centrales. Paralelamente, y como el trabajo será por equipos (excepto que alguien plantee que quiere trabajar solo), los propios alumnos deberán decidir con quiénes conforman un grupo. Los criterios para la formación de equipos son tanto la proximidad temática como los intereses compartidos en la experiencia narrada. Por el otro, queda la posibilidad de unir, en una sola ficción, distintas vivencias y centros de interés.

EI

protocaso

Cuando los temas ya están decididos y cada equipo cuenta con un esquema mínimo del argumento y un listado de anexos necesarios a buscar para agregar al relato; empieza el trabajo fuera del aula de cada equipo para ir perfeccionando el caso. La comunicación con el docente puede darse a través de encuentros por equipos o comunicación vía e-mail. Siempre existe un control del avance.

3ª. fase: Prueba pedagógica de cada caso presentado:

La prueba de los casos escritos se produce en la última o dos últimas clases (depende de la cantidad de casos a probar) La mirada crítica sobre cada caso debe tener en cuenta el impacto pedagógico del mismo.

Esto significa determinar:

1. qué temas pueden dispararse en su despliegue,
2. cómo organizar las preguntas para generar disparadores más efectivos
3. la organización de una ficha técnica donde aparecen los temas que cruzan el caso y las posibles preguntas para generar los disparadores. Tanto la ficha temática como las preguntas terminan incorporándose al texto puesto a prueba

Muchas veces se comienzan a escribir excelentes trabajos pero que no generan discusión alguna porque no existe solución al tema, o esa solución no está al alcance del nivel técnico (funcionarios como ellos), o es resorte del nivel político, económico, etc. Estos casos no sirven ya que no validan una intervención gerencial. Un ejemplo típico es cuando el conflicto tiene su raíz en una mala legislación y la vía de resolución pertenece al Poder Legislativo.

Si esa termina siendo la situación, entre todos se ve cómo introducir algún elemento de ficción de corrija la deficiencia. De no ser posible, se busca otro tema.

8.- TEMAS Y ENTRADAS ORGANIZADORAS DEL BANCO DE CASOS

1) Temas claves INAP 2001-03

a) Macro Procesos

i) Planificación y Organización

- (1) Carta Compromiso
- (2) Gestión por Resultados
- (3) Implementación de leyes
- (4) Implementación de políticas en organizaciones
- (5) Coordinaciones interjurisdiccionales
- (6) Desconocimiento interjurisdiccional y superposiciones
- (7) Descoordinaciones político técnicas

ii) Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos

- (1) Nuevas funciones
- (2) Buenas prácticas
- (3) Herencias del SINAPA
- (4) Conflictos y negociación
- (5) Atención al público
- (6) Motivación
- (7) Coordinación de procesos internos e interjurisdiccionales

iii) Tecnologías informáticas y de comunicaciones

- (1) Estado, ONGs, mundo productivo e Internet
- (2) Transparencia y difusión de actividades
- (3) Cambios tecnológicos y organización
- (4) Políticas de comunicación electrónica
- (5) Standardización tecnológica y validez jurídica

iv. Presupuesto:

(1) Implementación de programas presupuestarios

(2) Arancelamiento

b. Políticas específicas

a. Presidencia:

1. Comunicación
2. Cultura
3. Desarrollo urbano:
 - i. peaje
 - ii. agua
 - iii. prevención sísmica
4. Mujer

b. Producción

1. Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos
2. Defensa al Consumidor
3. Industria, Comercio y Minería
4. PyMEs
5. Transporte

c. Defensa

d. Economía

1. Energía Eléctrica
2. INDEC
3. Organos reguladores
4. Superintendencia de seguros

e. Educación, Ciencia y Tecnología

1. Educación
2. Políticas universitarias

- f. Salud
- g. Interior
 - 1. Asuntos municipales
 - 2. Asuntos políticos: sistemas, redes, telecomunicaciones y enlace
 - 3. Capacitación Política
 - 4. Relaciones con la comunidad, ONGs.
- h. Relaciones Exteriores
- i. Justicia y Derechos Humanos
 - 1. Anticorrupción
 - 2. Derechos Humanos
 - 3. Cuerpo de Abogados
- j. Desarrollo Social
 - 1. Consejo...Niñez, adolescencia y familia
 - 2. Ambiente y desarrollo sustentable

2- Temas generales: 1991-2000

- a) Comunicación
- b) Contexto
- c) Defensa de usuarios, consumidores, productores....
- d) Descentralizaciones
- e) El Estado: sus funciones
- f) Etica y corrupción
- g) Cumplimiento formal de las leyes o resultados
- h) Evaluaciones institucionales
- i) Global y local´
- j) Implementación de leyes
- k) Innovaciones y compatibilidades tecnológicas

- l) Medio ambiente, catástrofes
- m) Medios de comunicación
- n) Políticas públicas
- o) Políticos y técnicos
- p) Propuestas innovadoras
- q) Redes informales
- r) Representación
- s) Resolución de conflictos
- t) SINAPA
- u) Sociedad civil, ONGs y Estado
- v) Trabajo en equipos
- w) Visualización de resultados

9.-BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA: PERSPECTIVA ANTROPOLÓGICO ORGANIZACIONAL PARA LA METODOLOGÍA Y EL ANÁLISIS DE CASOS

Bacharach, Samuel (Cornell University, Ithaca USA/ Tel Aviv University, Ramat-Aviv, Israel) y Bamberger, Peter (Bar Ilan University, Ramat-Gan, Israel). "Status Inconsistency in Organizations: From Social Hierarchy to Stress". En *Jornal of Organizational Behavior*, Vol 14, pag. 21-36. School of Industrial and Labor Relations. Cornell University. 1993.

Barberis, Octavio Luis (UBA) "Cultura y Cambio Organizacional. El Caso: ENCOTEL. Inédito. 1992.

Cleaves, Peter y Scurrah, Martin. Sistemas políticos y las ciencias administrativas. Princeton Univ. Press. 1980.

Evans, Peter "El Estado como problema y como solución" *Desarrollo Económico* No. 140. IDES. Buenos Aires. 1996.

Ghidina, Marcia. "Organizational control and informal relations: the paradoxical position of middle-status worker" en *Research in the Sociology of Organizations*, Vol 11, p.33-53,1993.

Goofman, Erving. Interaction Ritual: Essay on the face-to-face behavior. Nueva York. Dooubleday. 1967.

Guber, Rosana. El salvaje metropolitano. Legasa. 1991.

Gravano, Ariel (UBA). "Antropología Práctica: Muestra y posibilidades de la antropología organizacional" en *Publicar (Antropología y Ciencias Sociales)* No. 1. pag.95/126. 1992.

Heller, Agnes. Sociología de la vida cotidiana. Ed. Península. 1987. 2a. edición Barcelona.

Heritage, J. "Etnometodología", en Giddens, Turner y otros, La Teoría Social Hoy. México, Alianza, 1990, pag. 290-350

Hinshaw, C.S. "Anthropology, administration and public policy", *Annual RE. Anthropol.*, 1980, 9, pag. 497-545

Hofstede, Geert (Faculty of Economic Sciences, University of Limburg, Maastricht, The Netherlands) y Chung-leung Luk (The Chinese University of Hong Kong). "Individual Perceptions of Organizational Cultures: A Methodological Treatise on Levels of Analysis", *Organization Studies*, 1993, 14/4: 483-503

Kaufman, Ester (UBA),. "Mundos morales burocráticos. El orden de la transgresión institucional". Ponencia en el Congreso de Antropología. México 1997. Ed. Mimeo. 1992

Kaufman, Ester. "La vigencia de las leyes y las resistencias al cambio". CLACSO "Seminario sobre Organizaciones". 1987. Ed. mimeo.

Kaufman, Ester "Etnografía organizacional, hacia una metodología aplicable al estudio de organizaciones estatales". Ponencia Congreso de Antropología. Olavaria 1994. Ed. mimeo

Lee, Raymond y Shforth Blake E. "A Further Examination of Managerial Burnout: Toward an Integrated Model". *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 14, 3-20. 1993

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.

Mercier, Jean (Université Laval) "Looking at Organizational Culture, Hermeneutically". *Administration & Society*, Vol.26 No. 1. 1994.

Miller, Gale y Holstein, James. "Social Problems work in Street-Level Bureaucracies: Rhetoric and Organizational Process". En *Studies in Organizational Sociology*. Gale Miller, editor. Greenwich, CT: JAI Press, Inc. pag. 175-197.1992.

Moran, E. Thomas (State University of New York at Plattsburgh) y Vokwein, J. L. Fredericks (State University of New York at Albany). "The Cultural Approach to the Formation of organizational Climate". En *Human Relations Review*, Vol 45, No. 1, Tavistick Institute of Human Relations, 1992

Mouzelis, Nicos P. Organización y Burocracia: Un análisis de las teorías modernas sobre organizaciones sociales. Trad. Juan Prats. 1973. Barcelona. Ed. Península

Nord, Walter. "A Political-Economic Perspective on Organizational Effectiveness". En Organizational Effectiveness. A Comparison of Multiple Models, Academic Press, (s/lugar de edición). 1983. pag. 95-133

Nord, Walter, Brief A.P. y otros. "Work Values and the Conduct of Organizational Behavior". En *Research in Organizational Behavior*, Vol 10. JAI Press. 1988

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.

Rowlinson, Michel (University of Nottingham) "Strategy, Structure and Culture: Cadbury; Divisionalization and Merger in the 1960s". *Journal of Management Studies*. 32-2. pag.121-140. Blackwell Publishers, Oxford, UK and Cambridge, USA. 1995.

Rowlinson, Michel (University of Nottingham). "The Invention of Corporate Culture: A History of the Histories of Cadbury. En *Human Relations*. Vol. 46, No. 3. Tavistock Institute of Human Relations. 1993.

Scott, W. R. "The Evolution of the Organizational Theory". En *Studies in Organizational Sociology: Essays in Honor of Charles K. Warriner*. Gale Miller editor. Greenwich, CT: JAI Press, Inc. Connecticut-London. Pag. 53-69. 1991

Srubar, Ilya (University of Constance). "On the Limits of Rational Choice". En *Rationality and Society*, Vol. 5 No. 1. pag. 32-46. Sage Publications, Inc. 1993

Trice, Harrison y Morand, David. "Cultural Diversity: Subcultures and Countercultures in Work Organizations" En *Studies in Organizational Sociology*. Gale Miller editor. Greenwich, CT: JAI Press, Inc. 1991. Vol. 10: 69-105. pag. 175-197

Ulin, Robert. "Peter Winch y la filosofía del lenguaje cotidiano". En Antropología y Teoría Social. Pag. 47-63. Siglo XXI.

Wallman, Sandra (University of Bristol, England) "Social Anthropology of Work". A.S.A. (*Association of Social Anthropologists*) *Monograph 19*. Academic Press. London, New York, Toronto, Sydney, San Francisco. 1979

Weber, James (Marquette University, USA) . "Exploring the Relationship Between Personal Values and Moral Reasoning". En *Human Relations*, Vol 46, No. 4 pag. 435-463. Tavistock Institute of Human Relations. 1993.

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 Michell J. y otros. "Relaciones de parentesco, amistad y de patronazgo en las sociedades complejas", Eric Wolf en Antropología social de las sociedades complejas. Compilacion de Michael Banton. Alianza Universidad. Madrid. 1980.

Wolf, Mauro. Sociologias de la vida cotidiana. Catedra 1988.