

ADOLFO CRITTO

DECISION, RAZON Y DESARROLLO

\*\*\*

Síntesis de la primera etapa de la investigación realizada en el Centro de Investigación Social Aplicada del Departamento de Sociología de la Facultad de Ciencias Sociales y Económicas de la Universidad Católica Argentina. -

\*\*\*

Buenos Aires

1970

## CONTENIDO

	Pág.
Introducción.....	1
Capítulo I. Objetivos del Estudio.....	1 dorso
Capítulo II. Metodología.....	3 dorso
Capítulo III. Decisión, Razón y Contexto Social .....	6
Capítulo IV. Análisis de las decisiones sobre participación.....	9
Capítulo V. Conclusiones .....	11
Bibliografía .....	12 dorso

## Síntesis de cierre de la primera etapa del estudio sobre Decisión, Razón y Desarrollo.

Introducción. - Es importante que los estudiantes que participaron en este estudio tengan oportunidad de ver como los esfuerzos que realizaron se integran en un producto final coherente, y que, lejos de desperdiciarse tales esfuerzos significaron un aporte real para el avance acumulativo del conocimiento en esta área. Con tal objeto hemos preparado esta síntesis del informe de cierre de la primera etapa de dicho estudio, que se llevó a cabo en el CISA con la participación estudiantil.

El informe, en su primera versión alcanza a 400 páginas. Por ello se considera necesaria esta síntesis que permitirá una lectura rápida, quedando la posibilidad para aquellos estudiantes más interesados, de consultar el informe íntegro, que puede leerse en el local del CISA.

El referido informe, en un primer capítulo, empieza integrando los conceptos (ya adelantados en los documentos de trabajo 3 a 7, y en las explicaciones verbales de la dirección del CISA), referidos a los objetivos e importancia del estudio, particularmente en relación a las necesidades del desarrollo, y a la definición de los aportes que puede hacer el sociólogo. Se explican enseguida las condiciones vigentes en Argentina, que hacen particularmente necesario este tipo de estudio, debido a los hábitos y estilos de toma de decisiones con graves fallas en cuanto a racionalidad. Se concluye esta sección explicando la relación entre el enfoque de este estudio y distintos desarrollos teóricos e investigativos en Sociología y en otras Ciencias Sociales, en especial en lo que se refiere a los conceptos de racionalidad y modernización; a las teorías y tipologías de cambio social; a las teorías de la acción y funcionalistas; a la teoría de la decisión; y otras teorías y desarrollos, señalando en qué coincide y en qué se diferencia el enfoque de este trabajo respecto de dichos antecedentes. Por último cerramos el primer capítulo indicando como se avanzó desde tal interés general y objetivos amplios del estudio, a un diseño concreto de investigación, focalizándola en decisiones concretas sobre participación en las áreas política, laboral, educativa y de erradicación de villas, y precisando las variables que en definitiva se consideraron.

En el segundo capítulo se entra ya a los aspectos metodológicos del diseño y ejecución de la investigación. Allí se explica y fundamenta en primer lugar el enfoque flexible, inductivo y exploratorio empleado, con énfasis en la "incorporación de aportes, intuiciones, elaboraciones y experiencias de entrevistados". En segundo lugar se destaca e ilustra la importancia de las ideas-fuerza centrales, y orientaciones generales que se acompañó como apéndice del documento de trabajo número 3. A continuación se hace referencia a la participación que tuvieron los estudiantes en la investigación, incluyendo participación en la planificación y organización misma del trabajo. Se indica allí las ventajas y desventajas que resultaron de la participación acordada. Se explica luego las etapas cumplidas en el trabajo, incluyendo elaboración conceptual, focalización, selección de unidades de observación e indicadores, trabajo de campo, análisis de los datos, e informes de la investigación. Por último se realiza una autocrítica metodológica.

En el tercer capítulo se elabora el marco conceptual en función del cual se analizarán los procesos de toma de decisiones. Dicho marco toma como patrón o modelo la acción racional, o sea de adecuación de medios a fines basados en la integración del actor con la realidad. A continuación se fundamenta la importancia de desarrollar esquemas de precauciones para la toma racional de decisiones, y se describe el esquema original de precauciones, que se empleó en este trabajo (expuesto y explicado en los Documentos de Trabajo No. 5 y 6 del CISA). Se explica cómo se derivó este esquema, sus alcances y limitaciones. Se pasa luego a exponer un nuevo esquema de precauciones para la toma racional de decisiones, elaborado en base al trabajo realizado en este estudio. El nuevo esquema propuesto

es una reelaboración del original, en base a los elementos obtenidos en el presente estudio, principalmente a través del análisis de las entrevistas realizadas por los estudiantes, por los auxiliares y por el director del CISA. Se ilustra con elementos tomados de dichas entrevistas, los elementos -originales o nuevos- incluidos en este segundo esquema de precauciones. Esta ilustración permite a los estudiantes apreciar cómo los aportes que hicieron a través de sus entrevistas y comentarios, se integran coherentemente en el estudio.

En el cuarto capítulo se analiza ya el caso especial de las decisiones sobre participación, a la luz del esquema para toma racional de decisiones. A los efectos de este análisis se toma como elementos e indicadores claves de la racionalidad en la toma de decisiones, el que el actor considere sistemáticamente las alternativas de decisión disponibles, y que contemple sistemáticamente las implicaciones de tales alternativas, a efectos de optar por la que más se adecúa a sus objetivos. Se muestra que distintos actores ven distintas muestras muy parciales de alternativas e implicaciones que solo son integradas en un abanico más sistemático por el observador (nosotros, los investigadores). Se analizan los resultados negativos que derivan de tales limitaciones a la racionalidad en la toma de decisiones sobre participación.

Tanto en el capítulo III como en el IV, se ilustra así la aplicación del método de investigación a través de la incorporación de aportes de intuiciones, elaboraciones y experiencias de los entrevistados. Esta incorporación se realiza en base al esfuerzo creativo e integrador de la investigación.

En el quinto y último capítulo, se especifican los alcances y limitaciones del estudio, y se expone una síntesis de los resultados y conclusiones. Además, se sugieren y explican distintas estrategias de acción que pueden llevar a un empleo eficaz de los conocimientos de este tipo de análisis, para coadyuvar al desarrollo. Por último, se formulan sugerencias para futuros estudios en esta línea de trabajo.

A efectos de que se tenga una idea general del contenido de este informe de cierre de esta etapa del estudio que comentamos, transcribimos a continuación una serie de proposiciones sintéticas que dan una idea del contenido de los distintos capítulos del estudio:

## Capítulo I. Objetivos del Estudio

### 1. Marco general.

#### 1.1 Importancia del estudio de las decisiones.

- . El hombre es autor de la historia, y a su vez está condicionado por ella.
- . Al organizar y ordenar sus acciones y recursos en función de sus fines, el hombre incrementa su autonomía, y su influencia sobre su historia.
- . Frente a la complejidad del ambiente que le rodea, y a su propia complejidad, existe en el hombre la tentación de optar por el desaliento, la pasividad y el abandono, que le llevan a permanecer perplejo frente a su situación y a su destino, sin esforzarse en comprenderlo y controlarlo.
- . Para vencer la complejidad, el hombre avanza sistemáticamente en el conocimiento de medios o alternativas de acción disponibles, y sus implicaciones.
- . Las decisiones (opciones, selección entre alternativas) constituyen las respuestas del hombre al desafío de la vida y del ambiente. De cómo se tomen, depende el papel del hombre en la historia.

- El estudio sistemático de los procesos de toma de decisiones, permite detectar los elementos de irracionalidad e inadecuación a sus fines, en las decisiones.
- La toma de conciencia de la existencia de fallas en los estilos o hábitos de toma de decisiones, y de las raíces sociales y culturales de tales fallas, en base a su estudio, facilita la superación de las irracionalidades, incrementando la autonomía y eficacia de los actores.
- Esta toma de conciencia es particularmente necesaria con relación a las decisiones que se proponen para el desarrollo y para el bien común. No basta lamentar la acción de los enemigos del bien común. Es necesario trabajar racionalmente para vencerlos, y para superar las limitaciones que impone el contexto.
- Actualmente existen escasos esfuerzos para contribuir sistemáticamente a incrementar la racionalidad de las decisiones dirigidas al desarrollo. Ello dificulta la superación de graves fallas de tales decisiones.

### 1.2 El rol del sociólogo en el estudio de las decisiones:

- Distintas ciencias o disciplinas avanzaron en la detección y sistematización de las dimensiones y relaciones que deben tenerse en cuenta para la toma de diversas decisiones.
- Es responsabilidad del sociólogo la de alertar a la sociedad acerca de cómo las dimensiones y relaciones sociales condicionan distintos tipos de decisiones, y condicionan sus resultados. El ejercicio de tal responsabilidad cae en el área de la Sociología Aplicada.
- Corresponde al sociólogo participar en equipos interdisciplinarios para analizar los procesos y estructuras de decisiones, los determinantes socioculturales de distintos estilos de decisiones, y su ajuste con modelos de toma racional de decisiones.
- También corresponde al sociólogo contribuir a la elaboración de esquemas de precauciones para la toma racional de decisiones, a través de la observación y sistematización de las precauciones observadas u omitidas por actores, y sus consecuencias. Tal elaboración se realiza en base a la aplicación sistemática del principio de consistencia.

### 1.3 La situación Argentina.

- Se da en el país un hábito generalizado de improvisación y de falta de análisis sistemático de las implicaciones de las decisiones que se toman. Tal práctica se da en distintos ámbitos; por ejemplo a nivel estatal (tanto en los órganos ejecutivos, como los legislativos; tanto a nivel político como administrativo), y en las entidades privadas (aunque en menor grado). Se observa por doquier un enfoque deductivista y formal, y escasa racionalidad en la toma de decisiones de sectores dirigentes. Frecuentemente se piensa que con meros incrementos cuantitativos se pueden solucionar complejos problemas.
- Casos especiales de falta de racionalidad en la toma de decisiones relevantes para el desarrollo, pueden observarse por ejemplo en el alto grado de desperdicio de recursos humanos, falta de coordinación, premio asignado a la rutina, falta de adecuación de servicios (en especial de educación y salud) a las características y necesidades de distintas áreas geográficas y sectores sociales, etc.

- El hábito de improvisación y falta de análisis sistemático de implicaciones de las decisiones, parece ser el resultado de ciertos condicionantes socioculturales. Entre estos se destaca la orientación valorativa de desprecio por lo práctico, asociada a una orientación declarativista (dualidad entre el ser y el hacer), absolutización de las cosas (en blanco-o-negro, amigos o enemigos, verdadero-falso, etc.), falta de respeto de las leyes del juego intergrupal (no intragrupal), dificultades para la cooperación y el consenso, anomia, perplejidad y pasividad.
- También existen severas deficiencias respecto de la definición del rol del sociólogo. Estos no saben qué ofrecer a la sociedad, y esta no sabe qué pedirles. Se da así una doble frustración: de la sociedad, que no puede hacer uso de los valiosos recursos potenciales que la investigación social puede aportar para mejorar la toma de decisiones; los sociólogos que hallan difícil realizarse profesionalmente sirviendo a la sociedad.

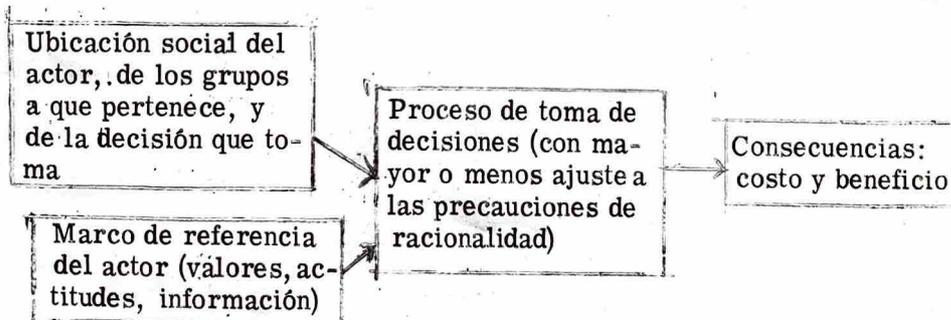
#### 1.4 Antecedentes teóricos.

- Ha sido constante preocupación de la Sociología el caracterizar sociedades, relaciones, estructuras y procesos sociales, en términos de la dimensión racionalización (modernización, secularización, urbanización, industrialización, etc.)
- La teoría sociológica moderna ha desarrollado como uno de sus ejes, las teorías de la acción social, enfatizando elementos ligados a la racionalidad, para caracterizar la acción social.
- Sin embargo, no se avanzó mucho en el análisis sistemático de los componentes que contribuyen a configurar una acción racional. Se tiende a considerar la acción en relación a la motivación y al contexto social, sin analizar la decisión, como centro dinámico de la acción, donde convergen todos los vectores que la condicionan. Tampoco se avanzó en la sistematización de los determinantes sociales y culturales de distintos estilos de toma de decisión. Existen esfuerzos aislados en esta dirección. El director de este estudio trabajó durante los últimos doce años en este tema.
- Entre los antecedentes más próximos al enfoque de este estudio se hallan (a) los trabajos sobre teoría de la decisión e inteligencia vinculados a organización, administración y estadística, aunque centran su interés predominantemente en el desarrollo de métodos cuantitativos; (b) los trabajos sobre determinantes de decisiones especiales, tales como las de votar por determinado candidato, comprar determinado producto, etc., aunque se limitan a buscar determinantes concretos de una decisión, más que a analizar a la decisión como sistema; (c) los trabajos de sociología aplicada en general, aunque solo muy limitadamente entran a visualizar a la decisión como marco de referencia sistemático.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - Yehezkel Dror, en Public Policymaking Reexamined (Chandler Publishing Co. San Francisco, 1968), aporta una útil reseña bibliográfica actualizada hasta esa fecha (1968), de los trabajos que convergen o hacen aportes para la optimización de la toma de decisiones de política pública. Incluye trabajos referidos a ciencias tradicionales (historia, derecho, ingeniería, ciencias biológicas), sociales (psicología, sociología, antropología, ciencia política, economía, psicología educacional, administración pública y administración de empresas, relaciones internacionales), abstractas (lógica y semántica, matemática pura y aplicada, estadística, filosofía aplicada, ética) y nuevos campos interdisciplinarios (planeamiento integral, análisis de sistemas, ciencias de decisión y administración, investigación operativa, estudios de desarrollo). Sin embargo, se trata de aportes parciales que deben ser integrados en un desarrollo científico interdisciplinario referido a toma de decisio-

## 2. Focalización del estudio.

- Una vez definido el tema general de nuestro estudio, era necesario determinar las decisiones concretas a analizar. Para realizar esta elección se tuvo en cuenta los siguientes criterios: (a) que sean decisiones relevantes para el desarrollo, y dirigidas a promoverlo; (b) que se trate de decisiones trascendentes, que requieren meditación y cuidado (no meras decisiones de rutina); (c) su ubicación en algunas áreas relevantes para el desarrollo (política, gremial, educación, vivienda)
- Se escogió para el análisis las decisiones sobre participación. Para ello se tuvo en cuenta que: (a) la participación es un factor condicionante del desarrollo; (b) la eficacia de las decisiones que se toman para otorgar, ejercer o estructurar la participación, depende de un delicado proceso de selección de medios adecuados para ello; (c) en Argentina, quienes toman decisiones sobre participación frecuentemente no advierten su complejidad, dada por las múltiples alternativas de opción disponibles, y sus implicaciones; (d) sin embargo en nuestro país, se toman muchas decisiones sobre participación, y se habla mucho sobre participación; (e) además, el de la participación es un tema fundamental para comprender el proceso de cambio en el mundo actual; (f) el de la participación es un tema común a los cuatro grupos de interés en que se dividió el trabajo con los estudiantes (política, gremial, educativo, de vivienda).
- Las decisiones concretas sobre participación que se resolvió analizar, fueron: (a) en el área política: dar o no participación, y forma de darla, con especial énfasis en la directiva del Poder Ejecutivo Nacional al respecto, y las decisiones de funcionarios para implementarla; (b) en el área laboral: decisiones de dirigentes gremiales, sobre cómo participar y dar participación; (c) en el área educativa: decisiones sobre participación en el ámbito universitario; (d) área de vivienda: decisiones sobre promoción social en la erradicación de villas de emergencia.
- En las decisiones a analizar se consideran como variables antecedentes el contexto social inmediato y mediato, y el marco de referencia del actor. En cuanto a las decisiones mismas, se elabora un esquema de sistematización de las precauciones para la toma racional de las mismas. Además interesa analizar las consecuencias de las decisiones, evaluando el costo-beneficio de la observancia del esquema de racionalidad. De tal manera, el esquema de dimensiones generales del estudio quedó como sigue:



(1-cont.) nes de política pública. Dror intenta aportar elementos para echar las bases de esta nueva ciencia (que llama "policy science"). El enfoque de nuestro trabajo difiere del enfoque de Dror, en cuanto en lugar de elaborar un esquema general y deductivo de criterios para determinar la calidad de la elaboración de política pública, en base a estudios realizados en los EEUU y Europa, intentamos inductivamente: (a) en base a la observación de fallas a la racionalidad en decisiones concretas, sistematizar las precauciones requeridas para la toma de decisiones relevantes para el desarrollo en nuestro medio; (b) analizar sistemáticamente los factores socia-

3. Síntesis de los beneficios que se esperan del estudio.

- Se espera que este trabajo sea punto de partida para un amplio programa de investigación social, tomando a las decisiones como marco de referencia.

- Se espera que tal programa permitirá: (a) poner en descubierto fallas en decisiones fundamentales para el proceso de desarrollo; (b) detectar y explicitar ciertos denominadores comunes a distintos tipos de fallas en la toma de decisiones y en los estilos y hábitos de toma de decisiones, atribuibles a variables subyacentes culturales y sociales, consideradas en dimensión histórica; (c) poner en marcha programas para incrementar la racionalidad de la toma de decisiones relevantes para el desarrollo, especialmente a través de la información, orientación y capacitación a responsables de decisiones, dirigentes y educandos; a través del incremento de la racionalidad de la acción estatal; y a través de la integración del rol técnico con los demás roles; (d) aclarar al profesional social (sociólogo, investigador, técnico en acción social, etc.) qué puede ofrecer a la sociedad, y aclarar a esta qué puede pedir a aquél; (e) contribuir a una más clara definición del rol del sociólogo; (f) clarificar el campo de selección de estudios en investigación social aplicada contribuyendo a evaluar y reorientar el esfuerzo en esta área; (g) clarificar la relación entre el costo de la incertidumbre en la decisión, y el costo de los estudios para superarla.

- Pensamos que el antedicho programa podrá aportar una auténtica contribución para el desarrollo, trabado por los vicios en los procesos de toma de decisión que buscan promoverlo. Proporcionará además un canal de satisfacción a la población argentina, cansada de perplejidad, frustración e improvisación, y deseosa de que se tome al país en serio, y de que cada actor asuma responsabilidad consciente de sus decisiones (hasta sus últimas implicaciones). Ello favorecerá además la libertad y autonomía del hombre argentino.

## Capítulo II. Metodología

### 1. El enfoque inductivo-deductivo.

#### 1.1. El enfoque inductivo, flexible y exploratorio.

- Las afirmaciones generales son aplicables a una sociedad dada en la medida en que sean resultados de la sistematización de observaciones de esa misma realidad social. Caso contrario, la extrapolación es riesgosa. Sin embargo, existe un hábito injustificado de extrapolación, que deforma nuestra imagen de la realidad, por aplicación de generalizaciones elaboradas en gabinete, en otros contextos sociales, o para otras épocas.

- Por ello, los antropólogos culturales enfatizan el uso de un enfoque inductivo flexible en las sociedades y culturas inexploradas. La nuestra, en gran medida lo es.

- Una sociedad cambiante, necesita más aún el enfoque inductivo, flexible y creativo.

- De la calidad de la faz exploratoria (que disuelve prejuicios y desarrolla ideas y riqueza cualitativa) depende mucho el resto de la investigación.

(1) cont - les y culturales que condicionan distintos estilos de toma de decisiones lo cual nos permitirá actuar sobre ellos (a través de educación, comunicación, organización, cambios de estructuras, etc.) para llegar a hábitos de toma de decisiones más adecuados para el desarrollo. Al final de este trabajo, pueden verse algunos de los títulos más importantes de la bibliografía indicada.

- La faz flexible exploratoria es ardua, difícil y creativa, y no puede suplirse mediante cuantificación.

### 1.2 El método de incorporación de aportes de intuiciones, elaboraciones y experiencias de los entrevistados.

- Cada persona, desde el rincón que ocupa en la sociedad, observa, elabora, e interpreta creativamente numerosos aspectos de los procesos sociales, aunque cada uno solamente los ve desde una perspectiva muy parcial.
- El investigador social puede rescatar, compatibilizar e integrar tales aportes.
- La eficacia de tal labor del investigador depende de que: (a) respete al entrevistado, siendo receptivo, con humilde disposición para aprender de él; (b) realice un auténtico e intenso esfuerzo sistematizador y creativo.
- La tendencia del investigador a creer que sabe mucho, o a buscar recetas metodológicas de aplicación mecánica (por ejemplo: los "ritos" cuantitativos) se oponen a este método. También se oponen a él la búsqueda de salidas fáciles y la aplicación rígida de métodos, técnicas y marcos conceptuales importados.
- Tales tendencias impiden que en nuestro medio se encare vigorosamente la importante empresa colectiva de descubrimiento de la realidad nacional, y de un modelo para interpretarla.
- El método propuesto es participativo, ya que incorpora a la población como investigador activo para desentrañar el sentido de la realidad nacional, local y sectorial. Se facilita así la integración de técnicos e intelectuales con la población, integrando las elaboraciones teóricas con la experiencia de quienes vivieron años una situación.
- La bondad de este método ha sido tradicionalmente reconocida por los hombres de sentido común y visión dirigente, que escuchando, asimilando e integrando muchos aportes de distintos puntos de vista, enriquecieron su enfoque y eludieron la unilateralidad. El investigador social cuenta con instrumentos adicionales: métodos sistemáticos y una disciplina teórica de mayor nivel de generalidad, que le permiten integrar los aportes de la población.
- La aplicación de este método se hace con observación flexible y entrevistas abiertas, sin ametrallar al entrevistado con preguntas, y más bien haciendo una introducción general (en que se le explica qué se espera de él) y dejándolo hablar. El material recogido se organiza, sistematiza, interpreta y reelabora, ubicándolo en un marco más amplio. Para ello son fundamentales la categorización del material, el seguimiento de pistas, la elaboración de implicaciones, los métodos de análisis de propiedades espacio, etc.

### 1.3 El complemento deductivo.

- La labor inductiva debe complementarse con un conjunto de sólidas guías conceptuales generales. En tal sentido una de las tareas fundamentales de la sociología como ciencia es la de armar un marco de ideas-fuerza orientadoras generales.
- En el apéndice I del Documento de Trabajo No. 3 del CISA, indicamos una lista de algunas orientaciones generales elaboradas o sistematizadas por el director del estudio.

## 2. La participación estudiantil en la investigación.

### 2.1 La participación acordada.

- La dirección del estudio permitió y estimuló la participación estudiantil en la selección del tema y focalización del trabajo. Se asignó tareas a los estudiantes en tal sentido, y se discutió ampliamente el tema, con solo las limitaciones de tiempo que se mencionarán enseguida.
- También se dió amplia participación a los estudiantes en la planificación y organización del trabajo. La Comisión Directiva de la Agrupación de Estudiantes de Sociología asumió particularmente tal participación.
- El director de la investigación dió ilustraciones del trabajo creativo a realizar, a efectos de orientar en este difícil camino a los estudiantes. Además, se les instruyó para elaborar e interpretar los datos recogidos.
- Los estudiantes realizaron la mayor parte del trabajo de campo, y parte del trabajo bibliográfico.

### 2.2 Costos de la participación acordada.

- El esfuerzo de trabajar con participación estudiantil chocó con graves dificultades, por carencias de: (a) disponibilidad de tiempo estudiantil para dedicar al estudio; (b) preparación metodológica y teórica de los estudiantes; (c) homogeneidad de los grupos con que se trabajó (incluían estudiantes de 1o. y 4o. año); (d) personal técnico auxiliar.
- Ello determinó que se produjeran demoras; alto insumo de tiempo y energías en explicaciones; prologación de la desorientación e incertidumbre inicial por más tiempo del previsto; y dificultades para el contacto y comunicación con la dirección del estudio.
- Tales circunstancias afectaron la motivación estudiantil para la participación misma, e impidieron contrarrestar adecuadamente una serie de tendencias que limitaron tal motivación. Tales tendencias son especialmente: (a) a asociar lo racional con lo inhumano, extranjero y opuesto al cambio; (b) a la intolerancia de la ambigüedad exigida por el trabajo creativo; (c) a dejarse impresionar por la declamación pro cambio más que por el trabajo arduo de construcción del cambio; (d) a atribuir las deficiencias sociales a los enemigos del desarrollo, más que a nuestro fracaso en promoverlo racionalmente; (e) a despreciar a la sociología, o a no considerarla como ciencia capaz de contribuir eficazmente a guiar la acción.
- La obligatoriedad de la participación también la afectó seriamente, pues llevó a que participen en el estudio aún a quienes no creían en su valor.

### 2.3 Los beneficios de la participación acordada.

- La participación acordada permitió enfrentar a los estudiantes participantes con la realidad de las exigencias de la sociología y la investigación social, frente a un problema concreto y crucial de investigación. Permitted mostrar la faz práctica del quehacer sociológico, y ejercitarlos en la ardua búsqueda de salidas. Permitted mostrar la necesidad y dificultad de la creatividad en dicho quehacer. Se dió también el aprendizaje "por el camino duro", cuando se quisieron escoger salidas que no respetaban las exigencias del estudio.
- Si el enfrentamiento con la realidad investigativa se diera recién cuando estos estudiantes sean profesionales, el costo sería muy superior, y con el riesgo de perpetuación de errores y desviaciones, por falta de crítica y orientación.

- Muchos estudiantes avanzaron notablemente en aprendizaje, y avanzarán más con la lectura del informe de cierre del estudio, que les permitirá comprender mejor el proceso en que participaron. Muchos lograron realizar trabajos de calidad. Sus comentarios escritos generalmente aseveran la utilidad de los documentos de trabajo del CISA.
- Aún las actitudes críticas de algunos tuvieron su utilidad, pues permitieron detectar, y en alguna medida contrarrestar, imágenes distorsionadas de la profesión y rol de sociólogo, y deficiencias en formación metodológica. Permitieron asimismo discutir problemas de fondo del quehacer sociológico e investigativo, enriquecer el marco del estudio, y evitar errores por contaminación.

### 3. Tareas realizadas y etapas cumplidas.

#### 3.1 Elaboración conceptual.

- A través de sucesivos Documentos de Trabajo del CISA (especialmente 2 a 7) el director de la investigación fué explicitando el esquema teórico (elaborado y trabajado por él en sucesivos estudios e investigaciones en los últimos años), y las variables fundamentales del estudio. Con ello se buscaba dar oportunidad a los estudiantes para hacer sus aportes.
- Se recomendó bibliografía vinculada a aspectos sustantivos y metodológicos del estudio.
- Se recabó la colaboración de expertos sectoriales a través de clases o charlas a los estudiantes.

#### 3.2 Focalización del estudio.

- Como dijimos, se hizo lentamente para facilitar la participación estudiantil. Se precisó en etapas sucesivas en los documentos de trabajo 3, 5 y 6.

#### 3.3 Unidades de observación. Muestreo.

- Se escogieron personas que puedan ser entrevistadas en Buenos Aires (pues solo contábamos con los estudiantes - muy escasos de tiempo - como entrevistadores), y que pudieran informar sobre decisiones recientes o en elaboración.
- Se resolvió entrevistar: (a) en el área política: Ministros, Secretarios de Estado, asesores y otros funcionarios nacionales; intendentes y otros funcionarios y asesores municipales; (b) en el área gremial: dirigentes gremiales; (c) en el área de vivienda: funcionarios y asesores vinculados al Plan Nacional de Erradicación de Villas de Emergencia, y a algunos planes especiales; (d) en el área de educación: autoridades nacionales educacionales (anteriores y actuales), autoridades universitarias, y dirigentes estudiantiles.
- Las entrevistas se iniciaron por los niveles inferiores (asesores, funcionarios de menor jerarquía) a efectos de tener la mayor información recogida, al llegar a los niveles superiores.

#### 3.4 Trabajo de campo.

- A través de clases especiales, lecturas e instrucciones, se preparó a los estudiantes para el trabajo de campo. El tiempo de que dispusieron para ello los estudiantes fué escaso, lo que limitó algo la eficacia de tal preparación.
- El director de la investigación realizó personalmente las primeras entrevistas y las puso a disposición de los estudiantes, a efectos de ilustrar las técnicas de trabajo.

- La dirección del estudio preparó un temario para las entrevistas, el que fué completado o ajustado en cada caso por los grupos de estudiantes.
- Las fallas que se produjeron en el trabajo de campo fueron detectadas con la mayor celeridad posible por la dirección y auxiliares del estudio, lo cual permitió que ellas se subsanen parcialmente, con esfuerzo y empeño. Sin embargo, ello se vió limitado porque muchas entrevistas se entregaron a último momento, al finalizar el año.
- Algunas de las principales recomendaciones que se dieron para superar algunas de las fallas más graves y frecuentes fueron:
  - a. focalizar las entrevistas en el tema de la investigación, a pesar de la tentación de satisfacer con ella otros objetivos.
  - b. No sobrecargar al entrevistado con preguntas sobre hechos que podemos conocer por otras vías.
  - c. Hacer una breve y amplia introducción, en lugar de zarandear al entrevistado con preguntas atomizadas.
  - d. Seguir las pistas que da el entrevistado.
  - e. Pedir ejemplos concretos para ilustrar puntos de vista.
  - f. No hacer preguntas abstractas, que transfieren al entrevistado la carga de la conceptualización técnica.
  - g. No hacer preguntas directivas.
  - h. No sacar conclusiones éticas sobre los entrevistados. No erigirse en sus jueces.
  - i. Prolijidad y textualidad en la toma y transcripción de la entrevista.

### 3.5 Análisis de los datos. Informes de la investigación.

- El director del estudio leyó todas las entrevistas y material recogido y elaborado, sistemátizándolo e integrando los aportes de intuiciones, elaboraciones y experiencias de entrevistados. La primera parte de dicho análisis fué incluida en el Documento de Trabajo No. 7 del CISA, a efectos de dar a los estudiantes orientación para colaborar en dicho análisis, y se les dió directivas al respecto. La contribución estudiantil en tal sentido fué relativamente escasa (salvo en lo que se refiere al análisis de las entrevistas realizadas por cada uno) debido a la anotada falta de tiempo de que disponían.
- El director de la investigación preparó Documentos de Trabajo, que sirvieron para informar y orientar a los estudiantes a lo largo del estudio, ante la falta de tiempo disponible por los estudiantes para reunirse en conjunto.
- Este documento final de cierre de esta etapa permitirá: (a) informar y orientar a los estudiantes, permitiéndoles ver cómo los variados elementos del estudio se integran en un todo coherente, y cómo se puede ver, con seriedad, detrás de datos aparentemente triviales; (b) integrar el material recogido y esfuerzos realizados, extraer hipótesis y conclusiones, y fijar puntos de partida para futuros trabajos en el esfuerzo acumulativo de investigación; (c) precipitar la toma de conciencia sobre fallas en las decisiones relevantes para el desarrollo.

### 4. Autocrítica metodológica.

- La carencia de medios y de personal adecuadamente capacitado para las distintas tareas del estudio; la carencia de tiempo; y las demás dificultades anotadas en este capítulo, limitaron la riqueza y alcances del trabajo. Sin embargo, el material se analizó críticamente de manera de incorporar en el informe y conclusiones los elementos positivos logrados, que

son muchos.

- El trabajo está aún inconcluso -y este informe simplemente cierra una etapa-. Es necesario, aún para completar la faz exploratoria en el tema propuesto, completar entrevistas abiertas. Además, es necesario pasar a la etapa estructurada, elaborando para ello muestras, indicadores e instrumentos estructurados de recolección de datos. Deben además discutirse los resultados con expertos y responsables de decisiones.
- El trabajo no se propuso hasta el momento hacer aportes significativos en términos de verificación, y puso énfasis en avanzar en materia de riqueza y elaboración conceptual, en un proceso en espiral de interacción entre observaciones empíricas y elaboración conceptual.
- La participación estudiantil hubiera sido más eficaz de haberse cuidado más la disciplina y acción concertada que exige el trabajo en equipo, particularmente cuando el participante no alcanza a comprender la significación e implicaciones más profundas del estudio. Hubiera sido asimismo importante reducir el número y heterogeneidad de los participantes, e incrementar su capacitación y dedicación.

### Capítulo III. Decisión, Razón y Contexto Social

#### 1. Las precauciones requeridas para la decisión racional.

##### 1.1. Origen del esquema.

- El concepto de decisión racional que empleamos en este trabajo se refiere a la adecuación de medios a fines en base a la integración del actor con la realidad.
- La preocupación por la adecuación de medios a fines se da en todos los tiempos y en todos los grupos. A pesar de ello, se avanzó relativamente poco en la sistematización de los requisitos para la toma de decisiones racionales en distintos contextos y en especial para la mayor eficacia de las decisiones que procuran el desarrollo.
- El no haber preocupado este tema en Argentina puede estar ligado al hábito de importar productos científicos, técnicos y culturales, sin mayor espíritu crítico.
- Si bien los países exportadores de tecnología pueden hacerlo gracias a sus hábitos de inducción, disciplina y análisis sistemático, tampoco ello solo es garantía suficiente para la racionalidad de la toma de decisiones, contrariamente a lo que muchos creen. Tampoco es solución para Argentina el copiar el estilo de elaboración tecnológica de estos países.
- El problema es mucho más complejo, y exige elaborar sistemáticamente los conjuntos de precauciones requeridas para la toma racional de decisiones en distintos contextos.
- Como una contribución en tal sentido, propusimos como hipótesis de trabajo un rudimentario esfuerzo de sistematización de precauciones para incrementar la racionalidad de decisiones relevantes para el desarrollo. Propusimos un esquema inicial, y lo enriquecimos inductivamente a lo largo del trabajo.
- El referido esquema incluye actitudes, conocimientos y conductas prepara-

torias y de seguimiento, que llevarían al hombre a tomar decisiones racionales, considerando a la actividad del hombre como una cadena de decisiones interdependientes.

- El esquema se deriva de la idea de maximizar la integración del hombre con la realidad, mediante sus facultades superiores, la aplicación del principio de consistencia y el énfasis en la acción de sistematización. Esta, a través de la explicitación de implicaciones, permite elaborar modelos de aproximaciones sucesivas a la realidad. Se enfatiza así el análisis sistemático de: alternativas, sus implicaciones, sub-dimensiones, objetivos inmediatos y mediatos, y análisis de sí mismo por el actor (con sus posibilidades, limitaciones, prejuicios y presupuestos).

- Dror y Wilensky, en recientes trabajos, intentan iniciar una empresa similar, aunque partiendo desde otro ángulo <sup>1</sup>.

1.2 Síntesis del esquema inicial (expuesto en los Documentos de Trabajo No. 5 y 6, del CISA).

- El actor debe conocer previamente el problema de su decisión, su complejidad, sus limitaciones y posibilidades. Debe conocer asimismo el contexto científico-tecnológico, sus posibilidades y limitaciones.

- Respecto de cada decisión a tomar, el actor debe conocer sus objetivos inmediatos y mediatos; las alternativas de decisión disponibles; las implicaciones inmediatas y mediatas de tales alternativas, detectadas deductivamente e inductivamente; el campo de aplicación; las sub-dimensiones de los antedichos elementos.

- El antedicho conocimiento debe acompañarse con una acción de: estudio anticipado y proporcionado a la importancia de la decisión; emplear asesoramiento especializado integrado al proceso de decisión; uso óptimo de elementos e información disponibles, a través de síntesis creativa de sentido común, métodos de elaboración de información, decisión pronta, prioridad de lo fundamental y enfoque integrativo no unilateral; flexibilidad adaptiva con reajustes en base a la evaluación de la ejecución.

2. Reformulación del esquema en base a la elaboración inductiva realizada en el estudio.

- El análisis del material recogido en el estudio proporcionó ilustraciones de situaciones-problema que se presentan a los actores, y soluciones que se dan o no a ellas, configurando estilos de decisiones. Dicho análisis fué guiado por los criterios integrativos y creadores que inspiraron nuestro primer esquema de precauciones para la toma racional de decisiones, (idea de maximizar la integración del hombre con la realidad, aplicando el principio de consistencia, etc.). Ello nos permitió formular, en base a tal análisis, un esquema de precauciones para la toma racional de decisiones enriquecido con tal elaboración.

- Si bien en los elementos del nuevo esquema, son en gran medida reducibles a los del primero, están notablemente enriquecido por la elaboración realizada durante estos meses de trabajo.

- En la siguiente exposición de tal esquema reformulado, se ilustrarán con material del estudio las fallas en los estilos y hábitos de toma de decisión,

1) Yehezkel Dror, Public Policymaking Reexamined, Chandler Publishing Company 1968. Harold Wilensky, Organizational Intelligence Basic Books, New Yor, 1967

que hacen especialmente relevante y útil la elaboración de un esquema o sistematización de este tipo. He aquí los elementos de dicho nuevo esquema:

2.1 Precauciones que hacen al contacto sistemático con la realidad (para asegurar el adecuado nexo entre el autor de la decisión y la realidad concreta observable).

2.1.1 Enfoque inductivo

- Superación del formalismo deductivista. En nuestro medio es común intentar forzar la realidad en esquemas apriorísticos, esperando que la realidad obedezca automáticamente a la norma formal, al esquema organizativo o a los esquemas teóricos generales, sin análisis de la realidad diferenciada en que se aplicarán. Tal falta de consideración de las peculiaridades y características diferenciales dentro de lo social, se observan en intentos de aplicación de esquemas generales y uniformes, elaborados deductivamente, en materia de participación.
- Superación de intentos de aplicación masiva de esquemas generales, sin experimentación flexible previa. En materia de participación no solamente no se trabaja con experiencias piloto para evaluar y reajustar el esquema, sino que ni siquiera se analizan y evalúan las experiencias previas existentes en el país.
- Superar el trasplante de esquemas o estrategias basados en otros contextos o en otros tiempos. Existe en nuestro medio el hábito no solamente de importar esquemas foráneos, sino también de extrapolar al resto del país soluciones elaboradas en Buenos Aires, como si el país fuese un todo indiferenciado. Si bien se critica la importación de esquemas, no se elaboran inductivamente los marcos propios alternativos. Tampoco se realiza suficiente reelaboración para adaptar soluciones a las variaciones en el tiempo. Tal rigidez produce ineficacia no solamente en el esfuerzo participativo, sino también en los servicios públicos en general. (por ejemplo en materia educativa).
- Evaluar la acción, para corregir flexiblemente errores. Las prácticas se rutinizan, sin que una evaluación concomitante permita detectar aspectos positivos y negativos en la implementación de la política de participación (como ocurre también en casi todos los campos de acción social -colonización, cooperativismo, erradicación de villas, etc., huérfanos de evaluación en nuestro medio).

2.1.2 Actitud de adhesión y respeto a la realidad

- Superar la actitud generalizada de dar las espaldas a la realidad concreta. En el Documento de Trabajo No. 3 del CISA describimos el declarativismo generalizado en nuestro medio, que escinde teoría y práctica, adhiriendo a principios superiores (ej. Caridad) sin sentirse responsables por su concreción práctica. En los términos weberianos, se trataría de una "ética de últimos fines" sin "ética de responsabilidad" <sup>1</sup>
- Realizar un esfuerzo auténtico e intenso para aproximarse a la realidad. Ello es incongruente con esfuerzos participacionistas basados en presupuestos ideales o gratuitos, explicaciones simplistas, falta de precauciones en la toma de decisión, descartar como imposibles alternativas que no lo son, etc.

(1) Max Weber, "Politics as a Vocation", en *From Max Weber: Essays in Sociology*, H. H. Gerth and C. Wright Mills, Galaxi, New York, 1960.

## 2.2 Sistematización de los elementos disponibles.

### 2.2.1. Labor previa genérica de preparación de elementos orientadores para la toma de decisiones.

- Análisis evaluativo y comparativo de experiencias anteriores, y análisis sistemático de antecedentes. En tal sentido es necesario capitalizar las experiencias anteriores con un método que se aproxime al diseño experimental, sistemático. No existe tal hábito entre nosotros. Por ejemplo, a pesar del énfasis que se da hoy al esfuerzo participativo, no se evaluaron sistemáticamente las experiencias participacionistas pasadas (ej. juntas de carnes, granos, etc., consejos, comisiones asesoras, consorcios, etc) ni se analizaron sistemáticamente antecedentes nacionales y extranjeros al respecto y solamente se citan, a título ilustrativo, antecedentes extranjeros. Por ello, las experiencias anteriores se olvidan, o se imitan mal, o no se reajustan.
- Incorporación de elementos de sentido común, experiencia, intuición y elaboración legos, integrándolos con lo técnico. Es necesario recoger, compatibilizar y sistematizar tales elementos. El presente informe y la etapa del estudio que el cierra, significan un esfuerzo en tal sentido, como lo explicamos en el capítulo II, particularmente al referirnos al método de incorporación de aportes de intuiciones, elaboraciones y experiencias de los entrevistados. En nuestro medio existe escasa comunicación e integración entre roles legos y técnicos. Las propias directivas sobre participación se elaboran con escasa participación, sin aprovechar e integrar una amplia gama de aportes legos.
- Sistematización de orientaciones generales técnicas, para la decisión en materia de acción social. Es necesario detectar y sistematizar dimensiones, sub-dimensiones y orientaciones generales subyacentes en trabajos de política social, sociología aplicada, sociología general, sociologías especiales, recetas para acción social, etc. Distintas labores de reducción, substrucción, transformación,<sup>1</sup> etc., nos ayudarán a avanzar en esta tarea de sistematización. Tendremos así un conjunto de elementos teóricos gufa organizados, de que hoy carecemos.

### 2.2.2 Sistematización de los elementos disponibles, en función de una decisión dada

- Desarrollo sistemático de implicaciones. Es necesario hacer justicia a la complejidad de las decisiones, explicitando sistemáticamente objetivos, alternativas (con recursos y condiciones), implicaciones y consecuencias pre-visibles. Es necesario además desdoblar y desmenuzar las dimensiones o componentes de objetivos, alternativas e implicaciones, en sub-dimensiones, sub-sub-dimensiones, etc. En la práctica se trabaja con conceptos globales, vagos y emocionales. Ello ocurrió con las elaboraciones previas a las decisiones sobre participación. Por ello no se tuvo en cuenta las múltiples alternativas y condiciones requeridas para la participación efectiva, que resultan de la combinación de sub-dimensiones de los complejos conceptos manejados. La explicitación de sub-dimensiones permite al actor analizar las implicaciones de los conceptos globales, superar sus contradicciones internas, y definir claramente objetivos, alternativas y consecuencias posibles de sus opciones. Tampoco los críticos de la participación avanzan demasiado en la sistematización de implicaciones.

(1) Ver Allen Barton, "The Concept of Property-Space", en Lazarsfeld y Rosenberg, The Language of Social Research. The Free Press, III, 1957

(2) Ver Esquema Básico para la Investigación Empírica de lo Social. Cuadernos de los Institutos, Universidad Nacional de Córdoba, 1964.

- Aplicar un enfoque integral. Existen algunas fuentes comunes de unilateralidad, que distorsionando la imagen de la realidad, impiden que el actor se integre con ella. Tales fuentes de unilateralidad son por ejemplo: (a) adoptar posiciones extremas (sin ver la opuesta); (b) contar con asesores de una sola orientación; (c) contar con asesoramiento solo en ciertas especialidades; (d) ignorar el enfoque lego, o el técnico; (e) ignorar algunas variables (ej. comúnmente se ignora la variable social); (f) utopizar metas, autores o teorías; (h) deformaciones ideológicas, etc. En la discusión sobre participación algunas posiciones unilaterales se observan tanto en los propulsores del esfuerzo oficial o de otras posiciones participacionistas, como en sus críticos.
- Discriminar entre distintos niveles de realidad, dando a cada uno su lugar. Algunas fallas comunes a esta discriminación entre niveles de realidad son: (a) pintar el mundo en blanco-o-negro, clasificar personas, ideas y situaciones en bueno-malo, verdadero-falso, todo-o-nada; se confunde así lo ideal con lo real, y se simplifica injustificadamente lo real, deformándolo; (b) tomar analogías por identidades, citando ilustraciones aisladas, como si constituyesen demostraciones de realidades; (c) confundir el deber ser, lo nominal, lo formal, lo jurídico y lo normativo, con lo real. En algunas decisiones sobre participación se incurrió en estas confusiones, se pensó que bastaba la norma otorgando participación para que ella se de, etc., lo cual dificultó el ajuste con la realidad.
- Ubicar a la decisión en el contexto más amplio. Por ejemplo en materia de participación gremial parece un elemento de racionalidad el que los dirigentes contemplen y enfatizen el contexto más amplio (aspectos políticos globales) al adoptar decisiones sobre participación. Igualmente, en materia de erradicación de villas de emergencia, la consideración del contexto más amplio llevaría a atacar las causas del problema, vinculadas al desequilibrio entre Buenos Aires y el interior del país, y a las condiciones vigentes en este último, que llevan a sus habitantes a emigrar hacia las villas.

### 2.2.3. Maximizar el uso de los elementos disponibles, en el acto de la toma de decisión.

- Adecuada preparación y actitud del actor. No basta la fría preparación previa, el cálculo y el manejo de información. Se requiere además la preparación del actor, para el empleo a fondo de sus cualidades humanas; creatividad, sentido común, valentía, coherencia, humildad, captación, etc. Muchas de estas cualidades se fortalecen en la práctica de resolución de problemas (es lo que intentamos hacer con la práctica de los estudiantes en el presente estudio). Para la acción social en pro del desarrollo, se requiere además compromiso, fe, entusiasmo, generosidad, etc. Muchas fallas en la implementación de la participación a pesar del esfuerzo oficial de los últimos tiempos, están ligadas a desconfianza y falta de fe de parte de funcionarios. Los distintos programas de capacitación de dirigentes desarrollados por entidades gremiales, son expresiones de la conciencia de la necesidad de preparación de los actores.
- Integración y comunicación entre roles, que aportan a la decisión. Es necesario que los poseedores de poder e intuición política (ej. conductores políticos), de experiencia y poder burocrático (ej. funcionarios de carrera) y de conocimientos científicos y técnicos, integren sus aportes para una mejor decisión. Hemos desarrollado este tema en Innovación y Burocracia.<sup>1</sup> La falta de integración entre niveles políticos, técnicos y administrativos

(1) Consejo Federal de Inversiones, 1969.

parece otro factor de entorpecimiento para la implementación de la participación dispuesta por el nivel político, y a su vez resulta de la falta de participación interna.

- Empleo de asesoramiento eficiente, integral y de buen nivel. Los asesores deberían aportar elementos de sistematización a quien toma decisiones importantes para el desarrollo. Sin embargo, por lo general este aspecto es cubierto deficientemente, por muchas razones: o no se ve la necesidad de asesores; o no se sabe qué pedirles o qué esperar de ellos; o se toman asesores de bajo nivel; o el formalismo y burocratización estatal afecta negativamente a los asesores (llevándolos a rutinización, burocratización, pesimismo, etc.); o no se cuenta con asesores en las especialidades en que se necesitan; o no se dispone de fondos para financiar asesoramiento (problema de distribución de ingresos); etc. Estas fallas son especialmente serias en lo que se refiere a asesoramiento para decisiones sobre participación. Los asesores además se limitan frecuentemente a aplicar recetas basadas en su experiencia pasada o en sus lecturas, sin hacer nuevos estudios de campo, y frecuentemente no cuentan con recursos para estos estudios. Los gremios cuentan básicamente con asesores de profesiones tradicionales, y con funciones defensivas más que creativas. Se resisten a recurrir a los técnicos sociales, a quienes ven frecuentemente como comprometido al servicio de la contraparte (patronal, gobierno, etc.) Existe además dificultad en el actor para distinguir entre quienes genuinamente pueden hacer aportes técnicos, y los que solo se llaman técnicos.

- Recaudos adicionales requeridos por decisiones que se toman dentro de organizaciones, equipos o colectivos. Además de los recaudos comunes a las decisiones complejas, las que se toman en organizaciones, equipos o colectivos requieren: (a) asegurar coherencia y conjunción de esfuerzos ("equipo"). Tal elemento falta en gran medida respecto de las directivas oficiales sobre participación y las decisiones que se toman para su implementación; (b) participación de los niveles inferiores en las decisiones de los superiores, lo cual determina aumento de racionalidad y eficacia de las decisiones. Tal participación -paradojalmente- fué escasa, como dijimos, respecto de las decisiones oficiales sobre participación; (c) computar las deformaciones visuales que se producen al ver las cosas "desde arriba" o "desde abajo" o desde el rincón en que el actor se halle en cada momento. El no hacerlo, lleva a particulares deformaciones de perspectiva a las personas que ocupan cargos de responsabilidad, y pierden contacto con las bases; (d) aplicar la necesaria proporción de recursos a capacitación, investigación y asesoramiento, cosa que tampoco se hizo en los esfuerzos participacionistas que analizamos, salvo, en alguna medida, para el de promoción en erradicación de villas de emergencia; (e) aplicar estrategias para absorber o eludir presiones, y superar enemigos, empleando para ello los recursos disponibles.

2. 2. 4. Adecuación temporal de la decisión. Es necesario preparar con tiempo la decisión, tomarla en tiempo oportuno, prever secuencias temporales de realización, y seguir programando y reajustando sobre la marcha decisiones sucesivas y flexibles. En general faltó preparación y oportunidad en las decisiones que analizamos, salvo parcialmente el plan de erradicación que aprovechó una buena coyuntura psicología (inundaciones) para iniciarse con impulso.

3. Los factores sociales que condicionan la observancia de las precauciones anotadas.

- En el documento de Trabajo No. 6 del CISA se ilustró, mediante un conjunto de hipótesis, la influencia del contexto social sobre los estilos de

toma de decisiones, y en particular los elementos incluidos en nuestro esquema de precauciones para la toma racional de decisiones. Se mencionó como variables independientes ubicación social del actor (incluyendo estratificación social, ubicación del actor en la estructura educativa, ubicación ocupacional del actor, categoría generacional, y ubicación del actor en la estructura de intereses), inserción institucional de la decisión (ej. autonomía dentro de la organización; exceso de trabajo; coordinación; burocratización; etc.), ubicación general de la decisión, y marcos de referencia de los actores (orientaciones valorativas y actitudinales hacia el tiempo, el control del futuro, el cambio, etc.). Las variables dependientes eran, como dijimos, distintos componentes del esquema de precauciones para la toma racional de decisiones.

- Si bien el material cualitativo recogido en general es consistente con las hipótesis avanzadas, no es prudente entrar a analizar la plausibilidad de éstas (menos aún su verificación) mientras no se halla llegado en este estudio a la etapa de verificación en base a instrumentos estructurados, y trabajando con muestras propias de un diseño explicativo.
- Este aspecto del estudio, si bien no suficientemente desarrollado en la etapa que concluimos, es fundamental a los efectos de poder influir sobre las variables que condicionan los estilos de decisiones.

#### Capítulo IV. Análisis de las decisiones sobre participación

Se analiza en este capítulo la complejidad involucrada en las aparentemente simples decisiones sobre participación. Tal complejidad puede verse en primer término en la múltiples dimensiones y sub-dimensiones involucradas en las opciones o alternativas sobre participación entre las que escoge el actor que toma decisiones al respecto. En segundo lugar, tal complejidad puede verse en la gran maraña de implicaciones que van asociadas a cada una de tales alternativas u opciones, y que varían de acuerdo con los cambios de matices de estas últimas.

El explicitar así la complejidad de las decisiones sobre participación nos permite mostrar la importancia de la necesidad de análisis sistemático para la toma racional de decisiones. A efectos de mostrar mejor la evidencia de tal necesidad, ilustramos las distintas dimensiones y sub-dimensiones o elementos de alternativas e implicaciones, a través de ejemplos aportados por los entrevistados<sup>1</sup>, en relación con cada una de las áreas en que se realiza este estudio (política, gremial, educativa, de vivienda). Tales ilustraciones nos muestran cómo cada actor entrevistado ve solo muestras muy pequeñas y parciales de la amplia gama de dimensiones y sub-dimensiones de alternativas e implicaciones de decisión sobre participación. Resalta así la necesidad del esfuerzo sistematizador (como el que realizamos en este trabajo) que integra todos esos aportes parciales en un cuadro sistemático, que sería más aproximado al marco de referencia necesario para la toma racional de decisiones.

Ilustremos ahora las alternativas e implicaciones -con sus dimensiones y sub-dimensiones- a tomar en consideración al adoptar decisiones sobre participación en los antedichos ámbitos.

##### 1. Alternativas a considerar en la toma de decisiones sobre participación.

###### 1.1. Área política.

- Sentido a asignar a la participación. Las entrevistas ilustran distintas posiciones, que van desde considerar a la participación como un medio para en-

(1) En el Documento de Trabajo No. 6 explicitamos a priori algunas alternativas a efectos de dar una idea de la complejidad de las decisiones sobre participación.

riquecer la decisión y promover al hombre, hasta considerarla como un medio para afianzar el poder, lograr la aceptación de medidas y evitar la oposición. Oscilan asimismo los puntos de vista entre usarla como medio para integrarse con el sistema parlamentario, o para sustituirlo.

- Contenido y forma que asumirá la participación. Se mencionaron también en las entrevistas una serie de aspectos que pueden considerarse elementos de otras dimensiones a lo largo de las cuales se requiere optar:
  - En qué estructuras se participa (gobierno, en general, política, religiosa, educacional, gremial, etc.)
  - En qué aspectos se participa (subjetivo-información, diálogo, etc- y objetivo-decisiones, acción, bienes, etc. -)
  - Extensión de la participación (restringida-amplia).
  - Sujeto de participación (universal, calificada; representatividad).
  - Formas o estrategias (formal-o informal; sistemática o parcial; precisa o difusa; etc.)
  - Formas especiales: (movimiento nacional, ingreso de gente nueva en el gobierno, etc.)
- Condiciones requeridas para que la participación se de efectivamente, y recaudos tomados para maximizar sus beneficios. Por ejemplo: consenso; orientación, preparación y capacitación de los llamados a participar; asistencia técnica a los mismos; cambio de mentalidad de los llamados a otorgar participación, y de los llamados a ejercerla; control de representatividad; estrategias de dinámica de grupos y comunicación requeridas para su adecuado funcionamiento, etc.
- Personas llamadas a participar. Formalmente o de hecho se hace o no discriminación según edad, nivel cultural, nivel socioeconómico, sexo, lugar de residencia, etc.
- Organización de la participación. Se requiere tomar decisiones sobre aspectos tales como: lugar de reunión, mayorías requeridas, apoyo técnico, tipos de informes, etc.
- Juego de la variable temporal en la participación. Por ejemplo se decidió lanzar la directiva presidencial sobre participación después del tiempo económico.

## 1.2 Area gremial.

- Aspectos que comprende la participación. Es necesario optar sobre incluir o no en ella aspectos tales como los siguientes, mencionados por algunos entrevistados: administración de servicios sociales; compartir la conducción política y económica; gobernar a nivel global; etc.
- Forma de ejercer la participación. Las opciones surgidas del análisis del material del estudio comprenden por ejemplo:
  - Aceptar los canales que ofrece la contraparte (patronal, gobierno) o tomar otros canales, por la fuerza, abierta (paro, huelga) o sutil (incremento de poder mediante alianzas, manejo de fondos, etc.).
  - Promover o no la institucionalización de la participación (sustituyendo grupos de presión por grupos de poder).
  - Mayor o menor participación (interna) de las bases, a través de: descentralización en distintas formas y grados; asambleas de distintas características y con diversos poderes; interpretación de la inquietud de las bases, intuitivamente; manipulación de las bases; etc.
- Participación en bienes (ej. programas de vivienda financiados para gremios).

- Objetivos nacionales claros, como forma de participación, en tanto permite a los obreros identificarse con el proceso.
- Recaudos para promover o incrementar la participación. Las opciones sugeridas por el análisis del material del estudio comprenden por ejemplo:
  - Medios que incrementan o afectan la representatividad: ej. inamovilidad o renovación de dirigentes; burocratización; alta remuneración a dirigentes; extracción obrera o extraña; etc.
  - Medios para preparar para la participación: ej. cursos para dirigentes; contactos; lecturas; autoformación; etc.
  - Medios para incrementar la fuerza y poder gremial; por ejemplo: apoyo gubernamental (como recuerdan haberlo tenido antes de 1955), fondos propios; unidad gremial; etc.
- Organización de la participación. Se presentan aquí variadas opciones sobre forma de manejo del dinero, mecanismos de descentralización, etc.
- Determinación de quienes participan. Los entrevistados informan acerca del predominio de la influencia de adultos o jóvenes, varones o mujeres, etc., producto de otras tantas opciones.
- Factor temporal. También una diversidad de opciones acerca de la secuencia temporal de la participación fueron sugeridas por los dirigentes gremiales entrevistados. Ellas van desde una posición de espera a una posición de rompimiento, pasando por una actitud de "golpear puertas" (a funcionarios y organismos) ahora, y "hacer la revolución cuando estén agotadas las instancias".

### 1.3 Area educacional. (ámbito universitario)

- Las opiniones están divididas respecto a la participación estudiantil, con referencia a si debe limitarse al campo universitario específico, o al campo político global.
- Igualmente mientras algunos entrevistados consideran el gobierno tripartito anterior a 1966 como la única alternativa posible o deseable de participación; otros entran en un mucho mayor detalle de manejo de dimensiones. Incluso se citan, dentro del esquema admitido por la actual ley universitaria, diferentes formas participativas implementadas por distintos decanos, formando consejos estudiantiles y por otras vías.
- También se cita una variedad de formas de participación (consultas individuales, previas, concomitantes o posteriores a las decisiones; consultas en grupo o asamblea, etc.) de los profesores en el gobierno universitario.
- También se puede distinguir entre la participación que se asume aceptando los canales que oficialmente se ofrecen, o tomando otros canales por la fuerza. Ejemplo de esto último serían las agitaciones estudiantiles que desembocaron en los hechos de Mayo de 1969 en Córdoba, y que siguieron a esos hechos.

### 1.4 Area de vivienda (erradicación de villas de emergencia)

- Se mencionan distintas formas y grados de participación de los habitantes de villas de emergencia en la elección de modelos de viviendas.
- Una participación más avanzada se daría a través de programas de esfuerzo propio y ayuda mutua.

- De cualquier forma, el objetivo integracionista y participacionista del Plan Nacional de Erradicación de Villas de Emergencia es de promoción social de los habitantes de villas. A tal efecto existen innumerables y complejas alternativas acerca de como estructurar e implementar programas de educación, salud, trabajo, etc., anexos al plan de erradicación.
- Debe además escogerse entre distintas opciones destinadas a lograr la integración de los habitantes de los Núcleos Habitacionales Transitorios (y de los definitivos) con la población circundante.
- Numerosas otras decisiones sobre alternativas de soluciones a dar a los habitantes de villas para que elijan características de la vivienda, forma de selección de las villas a erradicar, etc., configuran otras tantas opciones sobre forma y alcance de la participación a acordar a los habitantes de villas de emergencia.

## 2. Implicaciones de las alternativas a escoger para estructurar la participación.

### 2.1 Con respecto a la participación en general. De acuerdo con sugerencias de diversos entrevistados, la participación:

- Permite mayor conocimiento de causa y del contexto en la toma de decisiones, lo que incrementa la racionalidad, en nuestros términos.
- Determina el incremento de poder y liderazgo de quien da la participación, y en alguna medida de quienes la asumen.

### 2.2. En el ámbito político.

- Según los datos recogidos se escogieron las opciones de no hacer un esfuerzo suficiente para preparar los funcionarios para la participación, ni para superar la mentalidad antiparticipacionista de muchos, ni hacer sondeos para ver que siente y piensa la población, y en cambio se avanzó en lo formal y organizativo, con un enfoque deductivista. La implicación de ello, según nuestra interpretación, es que se obtienen efectos boomerang, y ficciones de participación, sin diálogo, sin que se expliquen y discutan previamente decisiones, y pueden llegarse a que la población se sienta frustrada y engañada.

### 2.3 En el ámbito gremial.

- Las entrevistas sugieren que la desconexión entre los dirigentes y sus bases lleva a que sean desbordados por ellas. En cambio aquellos dirigentes que auscultan y expresan las inquietudes de las bases, tenderían a ser apoyadas por ellas.
- Dirigentes gremiales entrevistados observan también con preocupación que la lucha frontal con el gobierno (forma violenta de participación) tiene efectos "boomerang" para ellos, pues permite justificar la represión.
- Diversas implicaciones de alternativas de mayor detalle en cuanto a la forma de la participación son también mencionadas por entrevistados: ej. las asambleas de mucha gente derivan a lo político.

### 2.4 Ambito educacional universitario.

- Entre los entrevistados se dan variadas y opuestas hipótesis acerca de los efectos de la participación estudiantil en el gobierno universitario, y acerca del rol de las agrupaciones estudiantiles. Tales interpretaciones oscilan

por ejemplo entre considerar tal participación un elemento de incremento de la responsabilidad estudiantil, y de mejoramiento del gobierno universitario, a considerar que se dan los efectos opuestos. No se hacen especificaciones de condiciones o características que determinarían uno u otro tipo de efecto.

- Algunos entrevistados mencionan asimismo las consecuencias negativas de escoger la opción de no insertar la universidad en el país.

#### 2.5 Ambito de vivienda (erradicación de villas de emergencia).

- Existen opiniones divergentes acerca de si el Plan cumple o no con sus objetivos de integrar los habitantes de villas de emergencia en la comunidad global, superando su marginalidad, o si determina conflictos y desorganización. No se especifican sistemáticamente las condiciones requeridas para que se den unas u otras consecuencias, y los límites con que se darán. Faltan estudios evaluativos que permitan conocer con cierto rigor tales implicaciones.

#### 2.5 Los resultados del esfuerzo participacionista.

- Los entrevistados tendieron a enfatizar la ineficacia del esfuerzo participacionista oficial, recalcando su irrealdad y efectividad. Se ve falta de comunicación, y que funcionarios encargados de aplicar directivas de participación no las comprenden o no adhieren a ellas.
- Incluso el ofrecimiento de participación con aparente falta de concreción puede llevar a la población a sentirse engañada, y a irritarse y reaccionar violentamente.

#### 2.6 Conclusión.

- El análisis de las decisiones sobre participación como caso de aplicación del esquema de racionalidad en toma de decisiones relevantes para el desarrollo, nos sugiere los riesgos que resultan de un insuficiente esfuerzo sistemático en el manejo de las complejas opciones que se presentan en decisiones aparentemente simple. Ilustra además cómo influyen para determinar tales deficiencias falta de observancia de las precauciones para la toma racional de decisiones contenidas en el esquema que estamos elaborando.

### Cápitulo V. Conclusiones

#### 1. Alcances y limitaciones del estudio.

- Hemos volcado un esfuerzo analítico grande en el material recogido en este trabajo, y podemos mostrar así como un buen esfuerzo sistemático puede recoger y aprovechar aún materiales relativamente incompletos o limitados. Pero cabe recalcar aquí que, a pesar de la riqueza de muchas entre vistas y aportes, el material con que contamos hasta el cierre de esta etapa del trabajo es desigual, y relativamente asistemático, en cuanto depende del grado y forma en que distintos grupos de estudiantes de desigual rendimiento y formación cumplieron con sus asignaciones. Si bien a posteriori, con la colaboración de los auxiliares egresados y de estudiantes especialmente identificados con el estudio, pudo suplirse parcialmente tales fallas, cabe consignar que quedaron lagunas, y ellas se reflejan en la desigual cobertura que se da a distintos temas en el capítulo IV.

- La escasez de recursos de investigación con que se contó para este estudio determina no solamente las fallas anotadas, sino el hecho de no haber podido avanzar aún hasta la etapa de corroboración y cuantificación. Nada de lo que afirmamos en este trabajo se da como probado. Las afirmaciones fácticas de los capítulos III y IV tienen el carácter de ilustraciones e interpretaciones de datos.
- El trabajo avanzó considerablemente en cuanto a enriquecimiento teórico-empírico, pero no en cuanto a verificación. Consideramos que la obsesión por la prueba y el mito del número son de escaso valor sin un meduloso análisis cualitativo previo.
- Consideramos útil sistematizar procedimientos, resultados y conclusiones en este informe, cerrando esta etapa investigativa, y abriendo una nueva área de estudio en nuestro medio.
- Intentamos ilustrar el uso de nuestro marco teórico y metodología, así como su utilidad, y sugerimos posibles vías para su empleo futuro.

## 2. Síntesis de los resultados y conclusiones.

### 2.1 El problema.

- La toma racional de decisiones está condicionada por la observancia de ciertas precauciones, susceptibles de ser sistematizadas.
- Tales precauciones se respetan poco en nuestro medio, donde predominan estilos de decisión caracterizados por formalismo; deductivismo; importación de esquemas; falta de esfuerzo para aproximarse a lo real; declarativismo; falta de evaluación sistemática; falta de análisis sistemático de antecedentes; falta de integración de lo técnico con lo lego; falta de desarrollo sistemático de implicaciones (y sub-dimensiones) de alternativas de decisión; confusión de niveles de realidad (ej. tendencia a todo-o-nada, o confusión de analogía con realidad); falta de hábito de uso de asesoramiento eficiente, integral y de nivel; falta de coherencia y participación en las decisiones dentro de las organizaciones; improvisación en general; etc.
- Tal inobservancia de las anotadas precauciones puede verse también en las decisiones sobre participación.
- Como consecuencia de tal estilo de decisión se dan serios desperdicios de recursos y oportunidades, y el esfuerzo en pro del desarrollo se torna ineficaz y contraproducente.

### 2.2 Nuestro estudio.

- Este trabajo intenta contribuir para el desarrollo de estrategias para el cambio de estructuras, actitudes y hábitos que limitan la racionalidad de las decisiones relevantes para el desarrollo en Argentina. Ello permitirá contribuir al incremento de la eficacia de la acción para el desarrollo. Este trabajo busca asimismo mostrar cómo el sociólogo puede hacer su aporte para tal fin.
- Se elaboró un esquema inicial de precauciones para la toma racional de decisiones, que se enriqueció inductivamente a lo largo del estudio, siempre teniendo -a través del principio de consistencia- a maximizar la integración del hombre con la realidad, y la sistematización de los elementos a su alcance.
- Se probó con tal fin el método de incorporación de aportes de intuiciones,

elaboraciones y experiencias de los entrevistados, con esfuerzo creativo integrador del investigador.

- Distintos funcionarios, asesores y dirigentes entrevistados tenían conciencia de distintas alternativas e implicaciones de decisión, aunque no del conjunto. Cada uno veía solo un aspecto, y sin desmenuzarlo suficientemente en sus sub-dimensiones.
- Los actores (titulares de las decisiones estudiadas) no parecieron abrir adecuadamente sus ojos a la consideración sistemática de alternativas e implicaciones.

### 3. Las estrategias para superar la situación descripta.

- La población argentina aspira a una mayor racionalidad (en términos de seriedad, eficacia, realismo) en la toma de decisiones relevantes para el desarrollo, y hacia una mayor constructividad de las mismas (orientación para el bien común). Está cansada de la distancia entre palabras y hechos. Un movimiento nacional debe satisfacer tal aspiración. Mucha gente está dispuesta a trabajar (y lo hace) para el bien común, auténticamente.
- No corresponde atribuir nuestros fracasos nacionales y sociales meramente a los enemigos del desarrollo o del país. Debemos hacer nuestra propia autocrítica, y emplear todas nuestras facultades para maximizar (racionalmente) nuestra eficacia, superando la negligencia o falta de inteligencia, que nos hace desperdiciar nuestro capital racional.
- Un movimiento nacional debe impulsar el análisis sistemático de cada estructura y proceso de decisión relevante para el desarrollo, superando la inercia, la pasividad, la rutina y la incertidumbre.
- Con estudios como este, podemos contribuir para la toma de conciencia acerca de elementos de irracionalidad en las decisiones relevantes para el desarrollo. Podemos contribuir también para la programación de estrategias dirigidas a superar tales fallas de racionalidad, a través de estudios, capacitación, orientación, definición de roles, etc.

### 4. Sugerencias para futuros estudios.

- La continuación del presente estudio requiere completar entrevistas y re-entrevistas; elaborar indicadores y cuestionarlos para el complemento cuantitativo y explicativo; reajustar los esquemas de precauciones para la toma racional de decisiones; analizar sistemáticamente la vinculación con variables antecedentes; proponer tipologías de esquemas de precauciones, y formular recomendaciones para la acción.
- Se sugiere la conveniencia de los siguientes estudios (algunos de los cuales están ya en vías de concretarse, y uno ya en ejecución), en la línea del presente trabajo:
  - Análisis de procesos de decisión específicos, a nivel provincial o local.
  - Elaboración y reelaboración de esquemas de precauciones para la toma racional de decisiones, formulando tipologías de esquemas, adecuados a distintos contextos.
  - Profundización y extensión del análisis de los factores sociales, psicosociales y culturales que condicionan distintos estilos de toma de decisiones, y particularmente los elementos vinculados con los componentes de nuestros esquemas.

- Trabajo en equipos interdisciplinarios para avanzar en la elaboración y aplicación de un marco de referencia de la decisión, a los efectos de la investigación aplicada al mejoramiento de la toma de decisiones en distintos ámbitos. Algo parecido a la propuesta de Dror de crear una "policy science".
- Elaboración de supuestos e implicaciones del método de investigación empleado.
- Análisis de la proporción y calidad del esfuerzo nacional dedicado a hacer aportes para la orientación racional de las decisiones.
- Análisis de las irracionalidades o absurdos (confeccionando los correspondientes catálogos) en que se manifiestan las fallas en la toma de decisiones relevantes para el desarrollo.
- Empleo del marco de referencia de la decisión para diversas investigaciones aplicadas (ej. en sociología médica: análisis del sistema de decisiones interrelacionadas de médico; paciente; autoridades de salud; legisladores; personal paramédico; miembros de la familia del paciente, y de la comunidad que le rodea; etc.).
- Progresiva elaboración de elementos comunes y específicos de las fallas de distintos tipos de decisión en distintos contextos, a efectos de sistematizar los alcances, fuentes y soluciones del problema.

#### BIBLIOGRAFIA

1. m. L. J. Abercrombie, The Anatomy of Judgment, Hutchinson, London, 1965
2. Russell L. Ackoff, Scientific Method: Optimizing Applied Research Decisions, John Wiley, N. Y., 1962.
3. Gabriel Almond and Sidney Verba, The Civic Culture, Princeton, N. J., Princeton Univ. Press, 1963.
4. Harold D. Anderson, ed., Creativity and Its Cultivation, N. Y., Harper, 1959
5. Robert N. Anthony, Planning and Control Systems: A Framework for Analysis, Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard Univ., 1965
6. Carl A. Auerbach et al, etc., The Legal Process: An Introduction to Decision Making by Judicial, Legislative, Executive and Administrative Agencies, San Francisco: Chandler, 1961.
7. Sir Federic Bartlett, Thinking: An Experimental and Social Study, N. Y.: Basic Books, 1958.
8. Raymond A. Bauer, Social Indicators, Cambridge, Mass., MIT Press, 1966
9. Guy Black, The Application of Systems Analysis to Government Operations, Washington D. C.: National Institute of Public Affairs, 1961.
10. Robert Bogaslaw, The New Utopians: A Study of System Design and Social Change, Englewood Cliffs, N. J. Prentice-Hall, 1965.
11. David Braybrooke and Charles E. Lindblom, A Strategy of Decision, N. Y., Free Press of Glencoe, 1963.
12. Orville G. Brim, Jr. et. al., Personality and Decision Processes, Stanford Univ. Press, Stanford, 1962.
13. I. D. J. Bross, Design for Decision, Macmillan, N. Y., 1953.

14. - W. Churchman, Prediction and Optimal Decision, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. Y., 1961.
15. A. Critto, Social Planning and Social Administration: A Process of Society, Instituto de Estudios Sociales, La Haya, 1959.
16. A. Critto, The Sacred and the Expedient, Ph. D. Thesis, Columbia University, New York, 1963.
17. A. Critto, Estudios Integral de Comunidad: Barrio Maldonado, Cuadernos de Institutos, Universidad Nacional de Córdoba, 1964.
18. A. Critto, Función Formativa de la Universidad, Universidad Nacional de Córdoba, 1966.
19. A. Critto, Esquema Básico para la Investigación Empírica de lo Social, Cuadernos de los Institutos, Universidad Nacional de Córdoba, 1964.
20. A. Critto, Factores Socio-culturales en la Desnutrición del Lactante, Cuadernos Médico-Sociales del Colegio Médico de Chile, 1965.
21. A. Critto, La Función Formativa de la Universidad, Instituto de Sociología de Orgaz, Córdoba 1966.
22. A. Critto, Informe sobre la encuesta acerca del Contenido a darse a la Legislación Universitaria, Instituto de Sociología R. Orgaz, Córdoba, 1966.
23. A. Critto, Documentos de Trabajo del Centro de Investigación Social Aplicada de la Universidad Católica Argentina, 1969.
24. A. Critto, Innovación y Burocracia, Consejo Federal de Inversiones, Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos Aires, 1969.
25. M. R. Cohen, Razón y Naturaleza, Paidós, 1965.
26. Thomas A. Goldman, Cost-Effectiveness Analysis: New Approaches in Decision-making, N. Y., Praeger, 1967.
27. James S. Coleman, Introduction to Mathematical Sociology, N. Y.; Free Press of Glencoe, 1964.
28. El Campo y la Ciudad después de la Migración Campo-Ciudad en Córdoba, Actas del XX Congreso Americanista celebrado en Mar del Plata, 1966.
29. The Use of Social Research in Federal Domestic Programs; a Staff Study for the Research and Technical Programs Subcommittee of the Committee on Government Operations, House of Representatives, U.S. Congress, Washington, D. C.: U.S. Government Printing Office, 1967.
30. William W. Cooper, et al, eds., New Perspectives in Organizational Research, N. Y.: John Wiley, 1964.
31. Robert A. Dahl and Charles E. Lindblom, Politics, Economics, and Welfare, N. Y.: Harper, 1953.
32. R. Dahrendorf, Sociedad y Sociología, (en especial capítulo 2, Racionalidad: "El Espíritu de la Ilustración", "El mundo manipulable y sus límites") Edit. Tecnos, Madrid, 1966.
33. Paul Diesing, Reason in Society: Five Types of Decision and Their Social Conditions, Urbana: Univ. of Illinois Press, 1962.

34. Yehezkel Dror, National Planning in the Netherlands, Syracuse: Syracuse University Press, 1968.
35. Yehezkel Dror, Public Policymaking Reexamined, San Francisco, Chandler Publishing, Co., 1968.
36. David Easton, A Systems Analysis of Political Life, N. Y., John Wiley, 1965.
37. Donald P. Eckman, ed., Systems: Research and Design, N. Y.; John Wiley 1961.
38. Ward Edwards and Amos Tversky, eds. Decision Making, Penguin Middlesex, 1967
39. S. N. Eisenstadt, ed. Comparative Social Problems, N. Y.: Free Press of Glencoe, 1964.
40. Amitai Etzioni, The Active Society: A Theory of Societal and Political Processes, Free Press of Glencoe, N. Y., 1968.
41. Leon Festinger, Conflict, Decision and Dissonance, Tavistock, London, 1964.
42. Peter C. Fishburn, Decision and Value Theory, N. Y., John Wiley, 1964.
43. Michael Young, The Rise of the Meritocracy, 1870-2033, London, Thames and Hudson, 1958.
44. E. S. Flash, Jr., Economic Advice and Presidential Leadership, Columbia Univ. Press, N. Y., 1965.
45. George M. Foster, Traditional Cultures and the Impact of Technological Changes, N. Y., Harper, 1962.
46. Carl J. Friedrich, ed., Nomos VII Rational Decision, N. Y.: Atherton, 1964
47. John Kenneth Galbraith, The Affluent Society, Cambridge, Mass., : Riverside 1958.
48. John Kenneth Galbraith, The New Industrial State, London: Hamish Hamilton, 1967.
49. Robert Gilpin and Christopher Wright, eds., Scientists and National Policy-making, N. Y.: Ballantine, 1963.
50. Julius Gould, ed. Penguin Survey of the Social Sciences 1965, Middlesex Eng. Penguin, 1965 (art. del bell Twelve Modes of Prediction).
51. Milton D. Graham, Federal Utilization of Social-Science Research: Exploration of the Problems, Washington D. C.: The Brookings Institution, 1954.
52. Bertram M. Gross, The State of the Nation: Social-System Accounting, London: Tavistock, 1966.
53. Bertram M. Gross, The Managing of Organization, Free Press of Glencoe, N. Y., 1964.
- 53bis. Harold Guetzkow, ed. Simulation in Social Science: Readings, Englewood Clif N. Y.: Prentice-Hall, 1962.
54. Everet Hagen, On the Theory of Social Change, Homewood, III, Dorsey, 1962
55. Olaf Helmer, Social Technology, N. Y.: Basic Books, 1966.

56. Arthur D. Hall, A Methodology for Systems Engineering, Princeton, N. Y., Van Nostrand, 1962.
57. A. H. Hanson, The Process of Planning: A Study of India's Five-year Plans 1950-1954, Oxford Univ. Press, N. Y., 1966.
58. Roger Hilsman, Strategic Intelligence and National Decisions, Glencoe Ill, Free Press, 1956.
59. A. O. Hirschman, Journes Toward Progress: Studies of Economic Policymaking in Latin America, Twentieth Century Fund, N. Y., 1963.
60. Irving L. Horowitz, The War Game: Studies of the New Civilian Militarists, N. Y., Ballantine, 1963.
- 60bis Charles S. Hyneman, Bureaucracy in a Democracy, N. Y., Harper, 1950
61. Donald M. Johnson, The Psycology of Thought and Judgment, N. Y. Harper, 1955.
62. Richard A. Johnson et al., The Theory and Management of Systems, N. Y., Mc Graw-Hill, 1963.
63. Hernan Kahn, On Escalation: Metaphors and Scenarios, N. Y., Praeger, 1965.
64. Kenneth Kofmehl, Professional Staff of Congress, West Lafayette: Purdue Univ. Studies, 1962.
65. Joseph La Palombara, ed., Bureaucracy and Political Deveoument, Princeton N. Y., Princeton Univ. Press, 1963.
66. A. Waterston, Development Planning: Lessons of Experience, Johns Hopkins Press, Baltimore, 1965.
67. Harold D. Lasswell, The Policy Sciences: Recent Developments in Scope and Method, Standrod Univ. Press, Stanford, 1951.
68. Harold D. Lasswell, The Decision Process, College Park, Maryland Bureau of Governmental Research, College of Business and Public Administration, Univ. of Maryland, 1956.
69. J. R. Lawrence, Operation Research and the Social Sciences, N. Y. Tavistock, 1966.
70. Denis Likert and Samuel P. Hayos, Jr., eds., Some Applications of Behaviorial Research, Paris: UNESCO, 1957.
71. Charles E. Lindblom, The Inteligence of Democraci: Decisionmaking , Through Mutual Adjustment, N. Y., Free Press of Glencoe, 1965.
72. Leslie Lipson, The Great Issues of Politics: An Introduction to Political Science, Englewood Cliffs, N. Y.: Prentice-Hall, 3d. ed. 1965.
73. R. Duncan Luce and Howard Raiffa, Games and Decisiones: Introduction and Critical Survey, N. Y.: John Wiley, 1957.
74. W. J. M. Mackenzie, Politics and Social Science, Middlesex, Eng.: Penguin, 1967.
75. J. G. March y H. A. Simon, Teoría de la Organización, Ariel, Barcelona, 1961.
76. J. G. March, ed., Handbook of Organizations, Rand McNally & Co., Chicago, 1965.

77. David C. McClelland, The Achieving Society, Princeton, N. Y. : Van Nostrand, 1961.
78. Pierre Mendes-France and Gabriel Ardant, Economics and Action, Paris, UNESCO, 1955.
79. Robert K. Merton and Robert A. Niebet, eds. Contemporary Social Problems and Introduction to The Sociology of Deviant Behavior and Social Disorganization, N. Y. : Harcourt, Brace, 1961.
80. R. K. Merton. Social Theory and Social Structure, The Free Press, Glencoe, III 1959, En especial capítulos VI y VII
81. David W. Miller and Martin K. Starr, Executive Decisions and Operations Research, N. Y. : John Wiley, 1961.
82. David W. Miller and Martin K. Starr, The Structure of Human Decisions, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, N. Y., 1967.
83. Arthur C. Millspaugh, Toward Efficient Democracy, Washington, D. C., The Brookings Institution, 1949.
84. Gunnar Myrdal, "The Relation Between Social Theory and Social Policy", The British Journal of Sociology, IV Sept., 1953.
85. M. Oakeshott, Rationalism in Politics, London: Mryhurn, 1962.
86. Alex F. Osborn, Applied Imagination; N. Y. : Scribner's, rev. ed., 1957.
87. T. Parsons, The Structure of Social Action, The Free Press, Glencoe III, 1949.
88. T. Parsons y E. Shils, ed., Toward a General Theory of Action, Harper & Row New York, 1951.
89. Donald Pelz and Frank M. Andrews, Scientists in Organizations; N. Y. : John Wiley, 1967.
90. Michael D. Reagan, "Toward Improved National Planning", Public Administration Review, XXIII, Mar, 1963.
91. Research for Public Policy, The Brookings Institution, 1961.
92. J. Rex, Problemas Fundamentales de la Teoría Sociológica, Amorrortu, Buenos Aires, 1968.
93. P. F. Lazarsfeld y M. Rosemberg, The Language of Social Research, The Free Press, Glencoe, III, 1957.
94. Jerome Rothemberg, The Measurement of Social Welfare, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1961.
95. Edgar H. Schein and Warren G. Bennis, Personal and Organizational Change Through Group Methods: The Laboratory Approach, N. Y. : John Wiley, 1965.
96. P. F. Lazarsfeld y W. H. Swell, y H. L. Wilwinsky, The Uses of Sociology, Basic Books, Inc. 1967.
97. A. M. Scheesinger, Jr., A Thousand Days: John F. Kennedy in the White House, Houghton Mifflin, N. Y., 1965.
98. Maynard W. Shelly and Glenn L. Bryan, eds. Human Judgments and Optimality, N. Y., John Wiley, 1965.
99. Arthur B. Shostak, Sociology in Action, Homewood, III. : Dorsey, 1966.

- 100 Herbert A. Simon, The New Science of Management Decision, N. Y., Harper 1960
- 101 Bruce L. R. Smith The Rand Corporation: Case Study of a Non-Profit Advisory Corporation, Cambridge, Mass.: Harvard Univ. Press, 1968.
102. C. P. Snow, Science and Government, Oxford University Press, 1961.
103. Social Problems.
104. H. Spencer and Louis Siegelman, Managerial Economics: Decisionmaking and Foward Planning, Howewood, Ill.: Irwin, Rev. ed., 1964.
105. Morris I. Stein and Shirley J. Beinze, Creativity and the Individual, N. Y., Free Press of Glencoe, 1960.
106. H. Donald Taylor, Thinking, Technical Report, ept. of Psychology and Dept. of Industrial Administration, Yale Univ, Sept. 1962.
107. The Journal of Social Issues
108. H. Thery, Les Grupes Humaines, Sont Ils Forces Vives?
109. Transt-action (Revista)
110. Albert Upton, Design for Thinking, Stanford: Stanford:Stanford Univ. Press, 1961
111. U. S. Senate Sucommittee on National Policy Machinery, Staff Reports and Recommendations, Washington, D. C.: Us. Govt, Printing Office, 1961.
112. Sir Geoffrey Vickers, The Art of Judgment: A Study of Policymaking, London-Chapman XX & Hall, 1965.
113. Paul Wasserman and Fred S. Silander, Decisionmaking: An Annotated, Bibliography, Cornell Graduate School of Busines and Public Administration, Ithaca, 1958.
- 114 Max Weber, The Theory of Social and Economics Organization, Free Press Paperbacks ed., Glencoe III, 1964.
115. Max Weber (H. H. Gerth y C. W. Mills traductores y editores), From Max Weber: Essays in Sociology, Oxford University Press, 1946.
116. Aaron Wildavsky, The Politics of the Budgetary Process, Boston: Little, Brown, 1964.
117. Harold L. Wilenky, Intellectuals in Labor Uniones, Glencoe III. : Free Press, 1956.
118. Harold L. Wilensky, Organizational Intelligence: Knowledge and Policy in Government and Industry, N. Y., Basic Books, 1967
119. H. Wilensky, Organization Intelligence, Basic Books, New York, 1967.
120. J. D. Williams, The Compleat Strategyst, N. Y. : Mc Graw-Hill, rev. ed. 1966.

