

Reseñas

.....
The Blame Game: Spin, Bureaucracy, and Self-Preservation in Government, de Christopher Hood, Princeton University Press, 2011, 244 pp.

Por José Antonio Sánchez Cetina, Centro de Investigación y Docencia Económicas

La aversión al riesgo es una práctica o mecanismo de defensa propio pero no exclusivo de los individuos. Las organizaciones, articuladas por dichos individuos cuentan, de manera formal e informal, con prácticas que les permiten analizar, calcular y evadir amenazas potenciales. De manera particular, los miembros de una organización recurren a diversas estrategias que, al tiempo que les permitan conseguir sus fines, minimicen o evadan riesgos provocados por un error o falla consecuencia de sus actividades. Implícita en la amenaza de equivocarse se encuentra la de recibir una acusación o asumir la responsabilidad por las circunstancias adversas

que traiga consigo el error. Así, los actores y organizaciones cuentan con un arsenal de prácticas, que van desde hacer inaccesibles los teléfonos de contacto de una organización hasta el armado de una estrategia de desvío de atención frente a medios masivos de comunicación.

Christopher Hood presenta, así, en el texto *The Blame Game: Spin, Bureaucracy, and Self Preservation in Government*, un título y un tema igual de sugerentes. Reconocido por sus aportaciones a la corriente de la nueva gerencia pública y comportamiento organizacional, aborda un tópico estigmatizado y, por ello, poco explorado, como es el fenómeno de *juego de acusaciones*, o dinámica de pasar culpas y las estrategias posibles para evadir acusaciones. En ocasiones, el texto es tan franco y riguroso en su intento por identificar las estrategias de distintos actores para evadir acusaciones que pareciera un manual de eva-

sión o una sátira cargada de humor negro clásico al estilo de Jonathan Swift. Sin embargo, constituye una aportación importante al tema ya que es un texto introductorio al mismo y un catálogo interesante que conduce al lector por las distintas estrategias con que cuenta un actor dentro de la organización para evadir una acusación, contando las ventajas y desventajas de cada maniobra.

La teorización de las estrategias de evasión de culpa, a lo largo del cuerpo entero del texto, se ve enriquecida por ejemplos concretos anecdóticos de responsables de comunicación y secretarios de prensa de personajes de la tesitura del ex presidente estadounidense Bill Clinton o Tony Blair, ex primer ministro del Reino Unido y Margaret Thatcher, ex primera ministra.

En el primer apartado, el autor explica quiénes son los posibles implementadores de las estrategias para la evasión. Contra lo que pudiera esperarse, no son sólo funcionarios públicos de alto nivel y exposición mediática, también quienes están al frente de organizaciones son personajes que se valen de estrategias de delegación y evasión de acusaciones. Los funcionarios de ventanilla también utilizan estas maniobras y lo hacen lanzando la culpa hacia arriba en el organigrama o culpando al ma-

nual de procedimientos, mientras que el funcionario o actor de nivel medio tiene también una serie de estrategias posibles para repartir o dispersar las acusaciones tanto hacia sus superiores como hacia los equipos subordinados. Este comportamiento de buscar hacia dónde dirigir las acusaciones puede vincularse al texto clásico de comportamiento administrativo y racionalidad limitada de Herbert Simon (1997).

La segunda sección, correspondiente a los capítulos tres, cuatro, cinco y seis, constituye la parte más densa del documento, donde Christopher Hood no escatima en ejemplos y descripciones de tres principales enfoques de estrategias de evasión y sus ramificaciones. Complementa con las ventajas o desventajas de usar una estrategia en vez de otra, el mejor tiempo para implementarlas y qué tipo de actores pueden ponerlas en marcha. Explica, así, que las acciones posibles encaminadas a pasar la culpa a alguien más pueden categorizarse en el enfoque de presentación, el de agencia y el de políticas u operacional.

ESTRATEGIAS DE PRESENTACIÓN

El enfoque presentacional consiste en utilizar maniobras de argumentación y

manejo de la información con el objetivo de desviar la atención de quienes pueden levantar acusaciones, bien sea mediante un perfil tan bajo que pase desapercibido por los puntillosos medios de comunicación o que diseñe una campaña de información positiva que contrarreste y oculte las posibles fallas que generarán descontento. Se trata de un enfoque basado en una comunicación hábil que privilegie cierta información o que maneje datos de un modo que los errores no parezcan tan graves o no sean incluso evidentes. Recuerda un poco a la importancia que Giandomenico Majone (2005) en un enfoque constructivista de políticas asigna a la argumentación y la persuasión como herramientas discursivas para lograr ciertos fines.

Una de las prácticas más usuales y evidentes en la categoría presentacional es el uso o creación de distracciones con la finalidad de orientar el foco de la agenda pública sobre otros asuntos y, así, evadir la culpa. La táctica de distracción o de “enterrar las malas noticias” funciona con eventos fuera del control humano, como desastres naturales, pero también con grandes sucesos deportivos o incluso con hechos como el ataque al World Trade Center, en septiembre de 2001. El reto de esta

práctica se presenta en el contexto de sociedades con pleno acceso a fuentes de información por internet con perspectivas y enfoques muy diversos que no necesariamente obedecen la agenda de los medios masivos y concentran su atención en aspectos negativos de determinados actores.

La última de las tácticas presentacionales se entiende como mantener un bajo perfil. En términos concretos, las acciones van desde no emitir declaraciones a menos que sea estrictamente necesario, mantener un ambiente hermético de secrecía oficial hasta rodear la información importante de cantidades aplastantes de datos poco útiles o emitirla sólo en el último minuto. Esta práctica funciona mejor cuando los incidentes de culpa tienen una corta duración en el espacio público o en la agenda de los medios porque no se desperdicia energía sentimental mientras los medios cambian rápidamente a otro tema.

Colocar un muro de silencio para evadir la culpa puede lograrse también suprimiendo a cualquiera que pudiera estar disponible para hacer frente a la acusación, con el riesgo consecuente de que los medios aumenten la presión del problema acentuando la gravedad de la ausencia del culpable. Las variantes de

dicha estrategia toman formas distintas, a su vez, como remitir cualquier pregunta al área de abogados, aceptar entrevistas o apariciones sólo cuando se ha revisado y autorizado determinada ronda de preguntas, aparecer en medios o con interlocutores seleccionados por su condescendencia o incluso jugar la carta de indignación ante alguna pregunta que asome la culpa y abandonar la entrevista.

El enfoque de no comprometerse o quedarse callado, por su parte, parece ser más efectivo toda vez que se espera que la voracidad de los medios por nuevos eventos relegue el tema al olvido, por un lado y, por otro, cuando se ha llevado el tema mediáticamente a circunstancias tan desfavorables que cualquier intento por limpiarlo o corregirlo sería contraproducente.

La última de las cartas que pueden jugarse en esta estrategia es la legal. Una actitud de indignación y sorpresa ante supuestas difamaciones puede funcionar también para evadir la culpa. La gama de intensidades en esta dimensión presentacional va desde la amenaza de acciones legales por difamación hasta el cierre total por parte del gobierno de periódicos u otros vehículos de comunicación, ambas con un considerable riesgo de contraata-

que por el intento de silenciarse que puede terminar con la verdad descubierta de cualquier modo en internet u otro medio.

Como agregado a esta sección, el autor comenta que un análisis cualitativo de casos y experimentos de laboratorio muestra evidencia, sin embargo, de que las estrategias presentacionales no sólo no son una garantía sino que presentan poca efectividad para evadir la culpa, en parte porque las excusas son un recurso que se gasta con facilidad y genera mayor crítica y suspicacia en el sentido de que, mientras más distractores produzca el gobierno, más actores habrá buscando la historia que pretende enterrarse.

La efectividad de las estrategias presentacionales, así como la de todas las demás, depende de variables contextuales y de un factor de *timing*. Acciones que pudieron resultar exitosas para contener la culpa en un determinado lugar o país no lograrán el mismo resultado en otro por cuestiones culturales. Del mismo modo, el tiempo de respuesta y el momento en que se actúa importan, toda vez que no es lo mismo planear una estrategia para un público que está por enterarse de una eventualidad que para otro cansado de excusas y giros en la información.

ESTRATEGIA DE AGENCIA: LA LÓGICA DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

A diferencia de las presentacionales, las estrategias de agencia y de política pueden considerarse preventivas o anticipativas en su búsqueda por evadir o disminuir la culpa, en el entendido de que las acciones de quien las emplea se presentan antes de que la eventualidad sea pública, a diferencia de las presentacionales, que tienen una naturaleza más bien reactiva, mediante la acción una vez que el problema se descubre.

El enfoque de agencia parte de la premisa de que la culpa puede ser evadida o distribuida apoyándose en la estructura, responsabilidades unitarias y jurisdicción de una organización. La delegación es el ejemplo clásico y la estrategia más usual en este enfoque. Consiste en tener un margen suficiente para dejar en manos de los subordinados o de oficiales de ventanilla tareas impopulares o desagradables, en el entendido de que, si las cosas resultan desfavorables, la delegación de tareas impuesta por el organigrama será efectiva para dirigir la culpa hacia niveles inferiores.

El traslape de funciones o la interdependencia en el cumplimiento de ciertas tareas ofrece la oportunidad a

organizaciones enteras y sus funcionarios de pasar la culpa de un lugar a otro respecto de errores o fallas en un contexto donde no puede determinarse con precisión qué le corresponde específicamente a cada quien. La estrategia de riesgo compartido es muy popular no sólo en la asociación de dos agencias gubernamentales para realizar tareas complejas, sino también en las asociaciones público-privadas que prefieren trabajar acompañadamente para compartir y evadir la culpa en caso de fracaso. Los niveles máximos en estrategias de este tipo se encuentran en las asociaciones entre distintos niveles de gobierno o incluso en aquellas entre gobiernos nacionales, donde el contexto internacional actúa como un medio complejo y nublado donde es difícil determinar culpables.

Las estrategias de asociación o de compartir el riesgo se presentan en distintos niveles, desde la toma de decisiones mediante un comité en vez de un líder o director, hasta los arreglos cooperativos entre agencias gubernamentales que, de otro modo, no buscarían trabajar juntas (salvo para crear un ambiente difuso donde la culpa pueda evadirse).

El enfoque de agencia tiene variantes y un denominador común que puede resumirse como el factor de dis-

tancia. Aunque no siempre son roles de libre elección, en ocasiones los actores de una organización deben decidir entre tomar las riendas de la dirección de determinadas tareas y ser recompensados directamente cuando se logra el éxito o tomar cierta distancia y delegar actividades riesgosas para culpar a quienes las ejecutan directamente si se presentan fallas.

Además de la distancia, mencionada líneas arriba, Christopher Hood explica un elemento más que entra en juego al momento de poner en marcha estrategias de delegación de culpa. En él radica no sólo la efectividad de la evasión sino también el grado de responsabilidades y riesgos que pueden evadirse o afrontarse. Dicho factor puede entenderse como la claridad con que la delegación se encuentra establecida en la organización. La estrategia tendrá variaciones a medida que las funciones y responsabilidades estén claramente delegadas o se presenten difusamente delegadas, sin poder distinguir bien hasta qué punto cierta actividad correspondería a qué actor y en qué momento.

Además de la delegación de culpa, existe otra estrategia definida como *mover el objeto de culpa*. Consiste en reorganizar una agencia o institución, cambiar y rotar a su personal o diseñar-

la de manera tan compleja y difusa que, cuando se pretenda culpar a alguno de sus miembros, existan salidas posibles que argumenten que se trata de errores de administraciones anteriores, que se han tomado cartas en el asunto mediante una reorganización o que simplemente el problema es más complejo de lo que puede juzgarse. Una variante consiste en cambiar o introducir nuevos procedimientos, de modo que se encuentren en constante cambio y, cuando se busque culpar a alguien de determinada acción, pueda defenderse porque se trata de una acción abandonada y nadie resulta culpable.

La tercer estrategia de agencia presentada por el autor invoca factores externos como responsables de fracasos, donde el mercado actúa como el más importante de ellos. Se trata de una variante de las maniobras de delegación que consiste en culpar a las condiciones del mercado o de la competencia entre agencias privadas y sus implicaciones de fallas atribuidas al gobierno. La argumentación ronda la hipótesis de que, dadas las condiciones del mercado actual, es natural o forzoso y no de elección arbitraria que ciertas decisiones se hayan tomado de un modo y no de otro. Si culpar al contexto económico doméstico resulta insuficiente,

siempre puede recurrirse a acusar al contexto adverso del mercado global y su influencia en la esfera local. Esta variante involucra elementos de las estrategias presentacionales, porque se basa en un componente discursivo que presenta a otras fuerzas ajenas y externas como responsables de resultados o condiciones desfavorables. El autor aprovecha esta aclaración para subrayar que, aunque pueden ser identificadas por separado, las estrategias no sólo se traslapan, sino que se complementan y suelen acompañarse en distintas etapas del juego de evasión de culpa.

Como en las estrategias presentacionales, las de agencia tienen su componente de rendimientos decrecientes, entendidos como el desgaste en la credibilidad de los actores al pasar la culpa a entidades abstractas como las condiciones del mercado o el organigrama de una agencia. Para completar la sección de estrategias de agencia, Christopher Hood comenta, como parte de sus límites, que ciertas actividades y esferas públicas de determinados actores pueden delegarse para negar acusaciones mientras que otras, de índole más privada y personal, encontrarían muy poco sentido al buscar una salida en la organización o en factores de mercado.

ESTRATEGIAS DE POLÍTICAS U OPERACIONALES

El tercer enfoque de maniobras es resumido hábilmente por el autor como uno preventivo. Acaso una adaptación de las metáforas y ejemplos básicos que emplea para su descripción pueda ser no salirse del guión. Dicho de otro modo, si lo que se busca es no ser acusado de una falla, lo que debe hacerse es no fallar, o no parecer que se equivoca por decisión propia, desde el principio. Las estrategias operacionales tratan de elegir, desde antes de que se presenten errores, el curso de acción que presente menos probabilidades de acusaciones.

Dentro de la gama de posibilidades en las estrategias operacionales pueden encontrarse cuatro grupos principales. El primero es el de la protocolización o acción por estándares determinados. Consiste en apearse a manuales de procedimientos, reglamentos o mejores prácticas para evadir acusaciones argumentando que se operaba con estricto apego a dichos documentos o estándares. El segundo de ellos puede traducirse como el del rebaño o grey. Comprende mantenerse en grupo para ciertas decisiones, bien sea en grupos con los que se relacionan los actores en el presente o con sus antecesores. Las

acusaciones pueden ser evadidas diluyendo la responsabilidad de las mismas tomando las mismas decisiones que otras organizaciones o copiando, a manera de benchmarking, tendencias mundiales que rápidamente se estandarizan. Asimismo, no cambiar el rumbo de acción tomando las mismas decisiones que el antecesor en un puesto o rol organizacional tomaba es una manera de disminuir el riesgo, asociarse con grupos o actores aunque ya no formen parte de una organización y no asumir el riesgo de manera individual.

Esta inercia en las decisiones u operación puede relacionarse con la manera en que comienzan u operan dinámicas organizacionales y de decisión de camino de dependencia, o *path dependence*, estudiado y analizado por Paul Pierson (2004). El tercer grupo de estrategias operacionales es contrario al segundo explicado y consiste en la individualización de la acusación cargándola directamente en grupos que pueden defenderse menos, como operadores de sistemas o maquinaria o usuarios de determinado sistema o servicio. Se basa en una suerte de protección o acción preventiva mediante la advertencia de que fallas o errores producidos por determinado proceso o sistema son culpa directa del usuario u operador del mismo. Final-

mente, el cuarto enfoque intuye que la mejor manera de no caer en un juego de acusaciones es no hacer nada. Así, negar determinado servicio o negarse a practicar algún procedimiento disminuye al máximo el riesgo de fallas y evita que el resultado sea benéfico o perjudicial y pueda ser culpado.

Quizá los límites mayores o peligros de este tipo de estrategias, de política u operacionales, de acuerdo con el autor, se condensan en la potencial atracción de mayor culpa por no hacer nada, no prestar un servicio o negarse a actuar en circunstancias apremiantes.

Acaso la segunda parte del libro, que parte del capítulo seis al final del mismo, sea la más interesante y donde Christopher Hood realiza una aportación mayor. Él mismo reconoce con ironía que los primeros capítulos fueron un catálogo tan exhaustivo como pudo lograrse de las estrategias para evadir culpa y sus variaciones. Es en la segunda parte donde plantea preguntas más profundas que la descripción o clasificación de estrategias. Entre estos cuestionamientos pueden mencionarse los siguientes: ¿hasta qué punto estas prácticas están incrustadas o internalizadas en las organizaciones actuales?, ¿qué tan complicado se torna aplicar dichas estrategias en un contexto de hiper-

información? El hallazgo presentado es que, al igual que el contexto, las prácticas de evasión de acusaciones, internalizadas por actores y organizaciones, evolucionan también para sobrevivir en nuevos contextos. Medios electrónicos como blogs o redes sociales ahora pueden ser fuente y medio para juegos de acusaciones, del mismo modo que correos electrónicos con información inadecuada o mal interpretada, o un nuevo actor etéreo llamado “tecnología” puede ser receptor de culpas al argumentar su poca fiabilidad. Además de ello, la velocidad con la que la información es producida y presentada ofrece oportunidades de cambiar, virtualmente, la historia muy rápido o pasar de una a otra esperando el olvido inmediato de determinadas fallas. La conclusión, en el repaso de la evolución de los tres enfoques de evasión de acusaciones, es clara: aunque existen nuevos medios e información como armas potenciales de culpa, las estrategias también evolucionan y emplean herramientas tecnológicas para presentar información, para diseñar organizaciones donde la responsabilidad siga siendo difusa y para anunciar aún más advertencias que pasen la culpa directamente a un usuario.

El capítulo siete, por su parte, aborda la manera en que oficiales o actores

organizacionales planean sus estrategias de evasión de acusaciones. Explica que, en determinados contextos, comenzar por las estrategias operacionales puede ser efectivo para después pasar a aquellas presentacionales. La complejidad de estas decisiones es alta porque diversos elementos internos y externos intervienen en el mejor o peor resultado de elegir primero una u otra estrategia o su combinación, tales como la gravedad del problema en cuestión, la magnitud de las acusaciones recibidas y los procesos fallidos de evasión de culpa con estrategias inadecuadas. Dada la profusa explicación de las estrategias en los primeros tres capítulos, con sus variaciones y serie de ventajas y limitantes, el capítulo siete, de elección de secuencia y combinación de maniobras resulta, por momentos, redundante. Concluye argumentando que, si bien quienes se encuentran dentro de un juego de acusación tienden a actuar secuencial y racionalmente (Simon, 1997), las decisiones de optar primero por determinada combinación de estrategias dependen de los factores arriba mencionados y de la cultura y *ethos* de la sociedad donde la organización está inmersa.

Una de las secciones más significativas del texto es el capítulo ocho que, habiendo descrito las distintas estrate-

gias de evasión de acusaciones, sus limitantes y posibles combinaciones, el autor asume como un hecho que los juegos de acusaciones son un factor presente en las organizaciones que debe ser considerado seriamente. En este escenario, trata de identificar si su manifestación puede tener efectos positivos y negativos en una organización y si hay maniobras que contrarresten la evasión de acusaciones.

La hipótesis planteada es que los juegos de acusaciones y estrategias para su evasión pueden actuar de algún modo como una *mano invisible* que regule el comportamiento de funcionarios públicos al sentir el monitoreo constante y la crítica siempre latente, redundando, en último término en una mejor democracia y mayor gobernanza. Estos efectos pueden lograrse de manera consciente o involuntaria. Dentro de las estrategias presentacionales, el empleo excesivo de distractores o el torcimiento de una historia, en vez de desviar la atención, atraerá a críticos y terminará con una audiencia mejor informada de un problema o falla que haya querido evitarse.

Para el caso de las estrategias de agencia, los efectos positivos pueden producirse al buscar asociarse con otros agentes o instituciones para repartir

acusaciones o hacer difusa la responsabilidad; el efecto benéfico ocurre cuando dicha asociación, que buscaba evadir acusaciones, entabla discusiones, acuerdos, decide estrategias y toma decisiones de manera colectiva y más inteligente que si lo hiciera un solo agente. Del mismo modo, la delegación de decisiones en órganos autónomos u otros oficiales administrativos con el fin de delegar también las acusaciones pueden ofrecer un margen de acción y decisión interesante para oficiales experimentados y capacitados técnicamente que pueden actuar mejor que sus superiores.

Por su parte, las estrategias operacionales o de política pueden ofrecer beneficios producidos por tratar de hacer el menor daño posible, incluso si la intención original era hacer aquello que represente el menor daño al individuo o al funcionario que busca evadir acusaciones. Mantenerse dentro del guión o libreto puede terminar con resultados benéficos para la sociedad en general mediante la búsqueda del actor por no fallar para no sufrir consecuencias personales.

Del otro lado de la moneda, también son evidentes los efectos negativos de las distintas estrategias. Dichas manifestaciones son de tipo temporal, en

el entendido de que oficiales de alto grado o funcionarios públicos dedican una gran parte de su limitado tiempo para resolver problemas graves y en plantear estrategias para evadir acusaciones, bien sea mediante un equipo de comunicación o preparando historias y voceros. No es difícil que comience a pesar más la meta de lucir bien o evadir acusaciones que la parte más sustantiva de su trabajo, llegando incluso a trascender organizacionalmente al punto de que cada vez ocupen más el puesto ejecutivo periodistas o expertos en medios de comunicación que administradores o políticos calificados para determinada actividad.

Para el caso de las estrategias de agencia, los efectos negativos son más evidentes, entendidos como la dispersión de la responsabilidad entre varias organizaciones, la duplicación de tareas y operaciones, el traslape de las mismas y el funcionamiento ineficiente, complejo y poco claro de organizaciones que operarían de mejor manera si actuaran aisladamente.

Además, las estrategias operacionales encuentran su lado negativo en apearse demasiado a manuales, reglamentos o guiones con procedimientos inapropiados o ineficientes. Si la política que se sigue sin alteraciones tiene

fallas o redundancia en resultados que no se planearon, se encontrará un escenario de una máquina que funciona sistemáticamente mal y ningún oficial o funcionario dispuesto a salir del reglamento incluso si ello significa hacer las cosas correctamente.

Las líneas concluyentes del texto de Hood argumentan, por un lado, que los juegos de acusaciones y estrategias para evadirlas siempre están presentes en las organizaciones. Del mismo modo, se presentan en distintos grados dependiendo de la naturaleza de los actores que las implementan y el contexto cultural donde la institución está situada. Los efectos de dichas estrategias pueden ser negativos —al desviar la atención de asuntos importantes o al actuar de manera ineficiente sólo por mantenerse dentro del reglamento— y positivos —al atraer la atención del público tratando de desviar la atención o al involucrar a más actores responsables de la decisión. Frente a los efectos negativos, el autor señala que pueden explorarse alternativas que ataquen sólo estas manifestaciones perjudiciales de estrategias de evasión pero tienen sus límites, no garantizan que disminuyan estos efectos e incluso pueden actuar sobrerreglamentando operaciones que funcionaban correctamente y limitan-

do también los efectos positivos que dichas estrategias traían consigo.

Acaso una crítica a la manera en que se construyó el texto puede ser en el sentido de que el autor repasa con gran minuciosidad el catálogo de estrategias de evasión y sus ramificaciones, así como la combinación de las mismas. Sin embargo, presta poca atención y espacio en el contenido a la discusión sobre lo benéfico o perjudicial que pueda resultar dejar que las maniobras para evadir acusaciones operen en una organización. El mismo espacio limitado utiliza para discutir las acciones posibles que pueden implementarse para contrarrestar los efectos negativos o disminuir estas prácticas.

Recapitulando, se trata de una aportación muy peculiar e interesante para los estudios organizacionales y de comportamiento que, hasta ahora, ha sido poco estudiada. En términos estrictos, el texto puede entenderse como el primero de una serie de documentos exploratorios de este fenómeno, donde el tomo uno cobraría una forma de introducción y enciclopedia de las distintas estrategias de evasión de acusaciones y sus manifestaciones. Además, pese a que es objetivo en el análisis de los efectos positivos y negativos de las estrategias de evasión, ofre-

ce argumentos que proporcionan un discurso y una defensa de dichas maniobras en el sentido de que no son del todo perjudiciales en las organizaciones. En un escenario de generalización, donde se estigmatizan todas estas prácticas, el documento de Hood ofrece una visión fresca sobre la existencia constante de estrategias para evadir acusaciones y los efectos involuntarios positivos, como la autocontención de funcionarios respecto de ciertas actividades, la delegación productiva y eficiente de tareas a oficiales calificados y el análisis y monitoreo de la pertinencia de reglamentos y políticas al interior de una organización. Si bien no evade la culpa sobre los efectos negativos, Christopher Hood sí pone sobre la mesa argumentos convincentes para estudiar este fenómeno de manera cercana y nivela la balanza respecto de un tema abordado generalmente desde una óptica de reprobación. ☒

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Majone, G. (2005), *Evidencia, argumentación y persuasión en la formulación de políticas*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Pierson, P. (2004), *Politics in Time: History, Institutions and Social Analysis*, New Jersey, Princeton University Press.
- Simon, H. (1997), *Administrative Behavior*, Nueva York, Free Press.